

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: KEPUASAN KERJA DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

LINA

Universitas Pelita Harapan
lina.fe@uph.edu

STELLA

STIE Trisakti
stella@stietrisakti.ac.id

Abstract: *The effect of participative budgeting on managerial performance has been an interesting topic of research for many years. The objective of this research is to give an empirical evidence about the intervening effect of job satisfaction and job relevant information on the relationship between participative budgeting and managerial performance. Data were collected via questionnaires completed by managers drawn from a variety of functional areas in manufacturing companies. This study use the structural equation modelling. The result reveals that participative budgeting has positive influence to managerial performance, job satisfaction, and job relevant information. Job satisfaction has positive influence to managerial performance. Job relevant information has positive influence to job satisfaction but the other side has no influence to managerial performance. The result also shows that job satisfaction and job relevant information do not have intervening effect on the relationship between participative budgeting and managerial performance.*

Keywords: Participative budgeting, managerial performance, job satisfaction, job relevant information.

Abstrak: Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja managerial merupakan topik yang menarik untuk diteliti selama bertahun-tahun. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh intervensi kepuasan kerja dan job relevant information pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja managerial. Data dikumpulkan melalui kuisioner yang diisi oleh manajer dari berbagai bidang fungsional dalam perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja managerial, kepuasan kerja dan job relevant information. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja managerial. Job relevant information berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja managerial. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan job relevant information tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja managerial.

Kata kunci: Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja managerial, kepuasan kerja, job relevant information.

PENDAHULUAN

Dahulu gaya penyusunan anggaran dilakukan dengan sistem *top down*, di mana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi. Bertolak dari kondisi ini, perusahaan mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas, yakni partisipasi anggaran (*budget participation*). Melalui sistem ini, bawahan atau pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau pelaksana mengenai anggaran tersebut. Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990).

Banyak peneliti yang telah menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial namun belum menunjukkan hasil yang konsisten. Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1993) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun, Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Supomo (1996) menemukan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Menurut Gul *et al.* (1995), hasil penelitian yang tidak konsisten ini mungkin disebabkan oleh karena tidak adanya hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan kontinjensi

yang melihat pengaruh berbagai variabel terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel ini akan dipandang sebagai variabel *moderating* atau variabel *intervening*. Chenhall dan Brownell (1988) merekonsiliasi hasil yang tidak konsisten dari penelitian-penelitian terdahulu dengan menilai pengaruh anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengembangkan suatu model yang menunjukkan bagaimana ambiguitas peran bertindak sebagai variabel *intervening*. Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja, dimana *job relevant information* (JRI) dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel *intervening* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007). Responden pada penelitian sebelumnya adalah manajer lini tengah berkebangsaan Amerika Serikat dan berkebangsaan Meksiko yang bekerja pada perusahaan manufaktur milik Amerika Serikat sedangkan responden penelitian ini adalah manajer lini tengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Jakarta dan sekitarnya.

Masalah dalam penelitian ini adalah apakah 1). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 3). Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 4). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*. 5). *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 6). *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 7). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. 8). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information*. 9). Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan *job relevant information*.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh positif: 1). Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. 2). Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. 3). Kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. 4). Partisipasi penyusunan anggaran terhadap *job relevant information*. 5). *Job relevant information* terhadap kepuasan kerja. 6). *Job relevant information* terhadap kinerja manajerial. 7). Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. 8). Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information*. 9). Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan *job relevant information*.

Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi memprediksi bahwa lingkungan eksternal organisasi banyak mengandung ketidakpastian. Prinsip teori kontinjensi adalah tidak ada satupun tipe struktur organisasi dan sistem manajemen yang efisien dan efektif untuk semua organisasi. Penggunaan teori kontinjensi untuk analisis sistem akuntansi manajemen telah lama menarik minat para peneliti. Dalam penelitian sistem akuntansi manajemen, pendekatan kontinjensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor kondisional yang menyebabkan sistem akuntansi manajemen menjadi lebih efektif.

Pengertian dan Manfaat Anggaran

Anggaran adalah rencana kuantitatif dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya selama periode waktu yang spesifik. Banyak organisasi menyadari bahwa anggaran dapat memberikan manfaat sebagai berikut: 1). Anggaran mengkomunikasikan rencana manajemen kepada seluruh pihak dalam organisasi. 2). Anggaran mendorong manajer berpikir dan membuat rencana masa depan. 3). Proses penyusunan anggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian di organisasi agar sumber daya tersebut dapat digunakan

seefektif mungkin. 4). Proses penyusunan anggaran dapat mengungkapkan terlebih dahulu kemungkinan adanya hambatan potensial. 5). Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. 6). Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja pada masa yang akan datang (Garrison *et al.* 2008).

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Chalos dan Haka (1989) telah menguji dalam kondisi bagaimana anggaran partisipatif tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga menguntungkan manajer dan hasilnya menunjukkan baik dalam kondisi perusahaan memperoleh laba maupun menderita kerugian serta terbukti dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat pengembalian manajer dan perusahaan akan meningkat secara signifikan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins 2001).

Luthans (1998) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. *Pertama*, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerjanya. *Kedua*, kepuasan kerja hanya dapat ditentukan oleh sejauhmana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. *Ketiga*, kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait.

Job Relevant Information

Job relevant information didefinisikan sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas (Kren, 1992). Dalam penyusunan anggaran, *job relevant information* sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Dengan tersedianya *job relevant information* maka umpan balik penganggaran akan dirasakan manfaatnya. Ompusunggu dan Bawono (2006) dalam penelitiannya tentang *job relevant information* (JRI) memahami bahwa JRI merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas dan ditemukan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan JRI.

Kinerja Manajerial

Mahoney dalam Abriyani (1998) melihat kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Kinerja diartikan sebagai suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu (Cushway 1996).

Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang telah ditetapkan tersebut serta karyawan juga akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani 1975). Brownell (1982)

mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berhubungan dengan luasnya keterlibatan manajer dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran yang ditetapkan.

Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) yang menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Nor (2007) mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dimana desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung, namun kecocokan antara partisipasi anggaran dengan desentralisasi dan gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan. Sardjito dan Muthaheer (2007) dalam penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah secara langsung dan tidak langsung, dimana budaya organisasi dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel moderating menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung. Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1993) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun, Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Supomo (1996) menemukan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis pertama berikut ini:

H₁ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja

Menurut Wiener dalam Vebyana (2003) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja. Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja.

Abriyani (1998) menemukan hubungan positif yaitu hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Chenhall dan Brownell (1988) menemukan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja. Penelitian Frucot dan Shearon (1991) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja. Lau dan Tan (2003) menemukan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kedua berikut ini:

H₂ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial

Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya dipengaruhi oleh faktor kepuasan, penghasilan dan motivasi kerja. Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis ketiga berikut ini:

H₃ Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Partisipasi Penyusunan Anggaran dan *Job Relevant Information* (JRI)

Tersedianya informasi yang relevan dengan tugas akan meningkatkan kinerja manajerial karena *job relevant information* memungkinkan perkiraan yang lebih akurat atas alternatif tindakan yang diambil. Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menemukan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan JRI. JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Campbell dan Gingrich 1986). Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap JRI untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap JRI. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis keempat berikut ini:

H₄ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*

Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja

Job relevant information dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pada saat karyawan memiliki informasi yang relevan dengan pekerjaannya maka hal ini akan meningkatkan kualitas dan efektivitas penyelesaian pekerjaan tersebut. JRI memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja bagi para pembuat keputusan (Locke *et al.* 1981 dalam Vebyana 2003). Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif JRI terhadap kepuasan kerja untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif JRI terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kelima berikut ini:

H₅ *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial

Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif JRI terhadap kinerja manajerial untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif JRI terhadap kinerja manajerial. Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr dan Love 1983). Campbell dan Gingrich (1986) serta Kren (1992) menemukan bukti yang mendukung adanya hubungan positif antara *job relevant information* dan kinerja manajerial. Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *job relevant information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja. Chong dan Chong (2002) menemukan bukti bahwa *job relevant information* dan kinerja manajerial berhubungan positif. Hal tersebut berarti bahwa *job relevant information* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis keenam berikut ini:
H₆ *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Manajerial

Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja baik untuk sampel manajer US maupun manajer Meksiko. Dalam penelitian Abriyani (1998) ditemukan hubungan positif yang menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja, selain itu ditemukan juga hubungan positif yang menunjukkan hubungan searah antara partisipasi dengan kinerja manajer. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis ketujuh berikut ini:

H₇ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja

Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial

Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) yang menggunakan JRI sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui JRI untuk sampel manajer US, sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui JRI.

Kren (1992) menggunakan *job relevant information* sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dari penelitian tersebut ditemukan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial akan tetapi melalui *job relevant information*. Penelitian mengenai hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajer juga telah dilakukan oleh Mulyasari (2004) dengan menggunakan keadilan persepsian, komitmen pada tujuan dan *job relevant information* sebagai faktor yang memediasi hubungan tersebut. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa hubungan penganggaran partisipatif dan kinerja tidak signifikan setelah terdapat faktor lain yang memediasi hubungan tersebut. Penelitian Chong dan Chong (2002) menyatakan adanya pengaruh komitmen pada tujuan dan *job relevant information* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kedelapan berikut ini:

H₈ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information*

Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information*, dan Kinerja Manajerial

Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) menguji pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja, dimana *job relevant information* dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, baik untuk sampel manajer US maupun manajer Meksiko. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis kesembilan berikut ini:

H₉ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan *job relevant information*

METODA PENELITIAN

Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui 2 cara, yaitu dengan menggunakan *mail survey* yang dilakukan dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden melalui jasa kantor pos, *email* dan dengan cara menitipkan kuisisioner kepada rekan-rekan. Responden yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini adalah manajer lini tengah dalam perusahaan manufaktur yang berdomisili di Jakarta dan sekitarnya. Kuisisioner dikirimkan kepada 28 perusahaan manufaktur dan total kuisisioner berjumlah 150. Dari 150 kuisisioner yang dikirim, terdapat 72 responden yang mengirimkan jawaban dan kuisisioner yang dapat digunakan adalah 53.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Ada 4 variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan diukur dengan instrumen-instrumen yang diadopsi dari literatur-literatur yang ada dan telah digunakan dalam penelitian

terdahulu. Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi ini adalah instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini meliputi 6 butir pernyataan yang harus dijawab oleh responden dengan memilih skala 1 sampai 7. Skala rendah (poin 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi.

Pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Sardjito dan Muthaheer 2007). Variabel ini akan diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dalam Abriyani (1998). Kinerja manajerial yang diukur meliputi 8 dimensi kinerja manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi serta 1 pengukuran kinerja secara menyeluruh. Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala 1 sampai dengan 7. Skala rendah (poin 1) menunjukkan kinerja di bawah rata-rata sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan kinerja di atas rata-rata.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins 2001). Variabel ini akan diukur dengan menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss *et al.* 1967 dalam Leach-Lopez 2007). Instrumen ini meliputi 20 butir pernyataan yang harus dijawab oleh res-

ponden dengan memilih skala 1 sampai dengan 7. Skala rendah (poin 1) menunjukkan tingkat kepuasan yang rendah sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Ompusunggu dan Bawono (2006) dalam penelitiannya mengenai *job relevant information* (JRI) memahami bahwa JRI merupakan informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Variabel ini akan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kren (1992). Instrumen ini meliputi 3 butir pernyataan yang harus dijawab oleh responden dengan memilih

skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju).

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas untuk seluruh butir pertanyaan semua instrumen menunjukkan nilai korelasi positif dan probabilitas korelasi (sig.) $\leq 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan adalah valid. Hasil uji reliabilitas semua instrumen menunjukkan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen adalah reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen	Nilai <i>cronbach's alpha</i>
Partisipasi penyusunan anggaran	0,909
Kepuasan kerja	0,898
<i>Job relevant information</i>	0,827
Kinerja manajerial	0,856

Metoda Analisis Data

Analisis structural equation modelling (SEM) digunakan untuk mengolah data dan menguji hipotesis dengan menggunakan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen tunggal, kinerja manajerial sebagai variabel dependen tunggal, serta kepuasan kerja dan *job relevant information* sebagai variabel intervening. Sharma (1996) dalam Wijaya (2009) menyebutkan SEM sebagai metoda generasi kedua dari metoda *multivariate*. Koefisien jalur diestimasi dengan menggunakan persamaan berikut ini:

$$\text{PERF}_i = A*\text{PART}_i + C*\text{SAT}_i + F*\text{JRI}_i + e_{9i}$$

$$\text{PERF}_i = A*\text{PART}_i + F*\text{JRI}_i + e_{8i}$$

$$\text{PERF}_i = A*\text{PART}_i + C*\text{SAT}_i + e_{7i}$$

$$\text{PERF}_i = F*\text{JRI}_i + e_{6i}$$

$$\text{SAT}_i = E*\text{JRI}_i + e_{5i}$$

$$\text{JRI}_i = D*\text{PART}_i + e_{4i}$$

$$\text{PERF}_i = C*\text{SAT}_i + e_{3i}$$

$$\text{SAT}_i = B*\text{PART}_i + e_{2i}$$

$$\text{PERF}_i = A*\text{PART}_i + e_{1i}$$

Keterangan PERF kinerja manajerial, PART partisipasi penyusunan anggaran, SAT kepuasan kerja, JRI *job relevant information*.

HASIL PENELITIAN

Demografik responden dan statistik deskriptif variabel dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 2 Demografik Responden

Demografik	Nilai
Umur	
Minimum	27
Maksimum	52
Lamanya pada jabatan sekarang	
Minimum	0,42
Maksimum	20
Lamanya bekerja di perusahaan	
Minimum	0,42
Maksimum	25,08
Jenis kelamin	
Pria	35 (66%)
Wanita	18 (34%)
Departemen	
Akuntansi/Keuangan	19 (35.80%)
Administrasi/Manajemen/Personalia	8 (15.10%)
Produksi/Operasi	8 (15.10%)
Sistem Informasi	
Manajemen/Pengolahan Data	2 (3.80%)
Penjualan/Pemasaran	7 (13.20%)
Lainnya	9 (17.00%)
Tingkat pendidikan	
Non gelar	18 (34.00%)
Diploma	1 (1.90%)
S1	28 (52.80%)
S2	6 (11.30%)
Ukuran perusahaan	
1 – 100 karyawan	13 (24.50%)
101 – 1.000 karyawan	32 (60.40%)
1.001 – 5.000 karyawan	6 (11.30%)
di atas 5.000 karyawan	2 (3.80%)

Tabel 3 Statistik Deskriptif

Variabel	Min.	Maks.	Rata-rata	Deviasi Standar
Partisipasi Anggaran	1,50	5,00	3,65	0,81
Kepuasan Kerja	2,95	4,75	3,88	0,41
<i>Job Relevant Information</i>	2,00	5,00	3,78	0,70
Kinerja Manajerial	5,00	8,78	6,76	0,82

Pengujian terhadap hipotesis pertama menghasilkan nilai C.R. Label sebesar 3,524, hal ini menunjukkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Jika manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran maka akan menimbulkan komitmen untuk mewujudkan anggaran tersebut. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada kinerja manajer bersangkutan dimana kinerja akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan.

Pengujian terhadap hipotesis kedua menghasilkan nilai C.R. Label sebesar 2,929, hal ini menunjukkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran akan menimbulkan perasaan dihargai dan dipercaya sehingga hal tersebut akan mendorong timbulnya kepuasan kerja.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga menghasilkan nilai C.R. Label sebesar 2,495, hal ini menunjukkan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya adalah faktor kepuasan kerja. Dengan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan, seseorang cenderung akan bekerja dengan baik sehingga pada saat dilakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya akan memberikan hasil yang baik pula.

Pengujian terhadap hipotesis keempat menghasilkan nilai C.R. Label sebesar 3,011, hal ini menunjukkan hipotesis keempat yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information* dapat diterima. Untuk dapat mengetahui informasi yang berkaitan dengan tugasnya, manajer perlu terlibat dalam proses penyusunan anggaran sehingga manajer dapat memahami dengan jelas pekerjaan yang harus

dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan untuk dicapai.

Pengujian terhadap hipotesis kelima menghasilkan nilai C.R. Label sebesar 2,504, hal ini menunjukkan hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Kepuasan kerja akan timbul ketika seorang manajer memperoleh informasi yang jelas mengenai tugas-tugasnya, selain itu kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan pribadi individu.

Pengujian terhadap hipotesis keenam menghasilkan nilai C.R. Label sebesar 1,000, hal ini menunjukkan hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *Job relevant information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial tidak dapat diterima. Ketika seorang manajer memperoleh informasi yang jelas tentang tugasnya, hal tersebut tidak akan mempengaruhi tindakan mereka dalam melaksanakan tugas yang dapat meningkatkan kinerja manajer tersebut.

Pengujian terhadap hipotesis ketujuh menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 0,1116, hal ini menunjukkan hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja tidak dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih kecil dari nilai *direct effect* yaitu 0,42. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja, serta dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis yang kedelapan menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 0,0462, hal ini menunjukkan hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa partisipasi

penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui JRI tidak dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih kecil dari nilai *direct effect* yaitu 0,42. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui JRI, serta dapat pula dikatakan bahwa JRI tidak berfungsi sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengujian terhadap hipotesis kesembilan menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 0,0368, hal ini menunjukkan hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan JRI tidak dapat diterima karena nilai *indirect effect* yang lebih kecil dari nilai *direct effect* yaitu 0,42. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan JRI, serta dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja dan JRI tidak berfungsi sebagai variabel *intervening* dalam pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

PENUTUP

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah pertama, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer US, Abriyani (1998), Nor (2007), Sardjito dan Muthaher (2007), Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1993). Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986) dan Supomo (1996).

Kedua, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer

Meksiko, Abriyani (1998), Chenhall and Brownell (1988), Frucot dan Shearon (1991), dan Lau dan Tan (2003). Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer US.

Keempat, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job relevant information*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer Meksiko dan penelitian Yusufaningrum dan Ghozali (2005). Kelima, *job relevant information* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer Meksiko dan penelitian Vebyana (2003).

Keenam, *job relevant information* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* untuk sampel manajer US, namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* untuk sampel manajer Meksiko, Campbell dan Gingrich (1986), Kren (1992) serta Chong dan Chong (2002). Ketujuh, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) baik untuk sampel manajer US maupun manajer Meksiko.

Kedelapan, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui *job relevant information*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer US dan penelitian Mulyasari (2004). Namun hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) untuk sampel manajer Meksiko, Kren (1992) dan Chong dan Chong (2002). Kesembilan, partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan *job relevant information*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007).

Keterbatasan penelitian ini adalah tingkat respon manajer perusahaan manufaktur yang rendah sehingga jumlah sampel kurang memenuhi standar pengolahan data. Berdasarkan keterbatasan yang ada maka rekomendasi untuk penelitian di masa mendatang adalah hendaknya dapat meneliti lebih lanjut struktur organisasi perusahaan yang dijadikan sampel

dalam penelitian. Berdasarkan pengalaman, banyak perusahaan di Indonesia yang tidak memiliki level manajer namun memiliki level supervisor. Pada saat penelitian membutuhkan responden manajer, kebanyakan yang mengisi kuisisioner adalah supervisor sehingga tidak dapat digunakan.

REFERENSI:

- Abriyani, Puspaningsih. 1998. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer: Role Ambiguity sebagai Variabel Antara. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Beehr, T.A. dan K.G. Love. 1983. A Meta Model of The Effects of Goal Characteristics, Feedback, and Role Characteristics in Human Organization. *Human Relation*. hlm. 151-166.
- Brownell, P. 1981, Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*. Vol. LVI No. 4 October, hlm. 844-860.
- . 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*. Vol. 20, Spring, hlm. 20-27.
- dan M. Hirst. 1986. Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three Way Interaction. *Journal of Accounting Research*. Vol. 24, No.2 Autumn, hlm. 241-249.
- dan M. McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. LXI October, hlm. 587-600.
- Campbell, D.J. dan K.F. Gingrich. 1986. The Interactive Effect of Task Complexity and Participation on Task Performance: A Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 38, hlm. 162-168.
- Chalos, P. dan Susan Haka. 1989, Participative Budgeting and Managerial Performance. *Decision Science*. Vol. 20 Summer, hlm. 334-347.
- Chenhall, R.H. dan P. Brownell. 1988. The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 13, hlm. 225-233.
- Chong, V.K. dan K.M. Chong. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 14, hlm. 65-86.
- Cushway, Barry. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia
- Frucot, J.R.P. dan W.T. Shearon. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, Vol. 66 January, hlm. 80-89.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen dan Peter C. Brewer. 2008. *Managerial Accounting*. Twelfth Edition. New York: McGraw Hill.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences*, Vol. 17, hlm. 496-516.
- Gul, F.A., J.S.L. Tsui, S.C.C. Fong, dan H.Y.L. Kwok. 1995. Decentralization as A Moderating Factor in The Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hongkong Evidence. *Accounting and Business Research*. Vol. 25, No. 98, hlm. 107-113.
- Indriantoro, N. 1993. The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables. University of Kentucky. *Dissertation*.

- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol. LIV No. 4 October, hlm. 702-721.
- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*. Vol. 67, No. 3, hlm. 511-526.
- Lau, C.M., S.L.C. Tan. 2003. The Effects of Participation and Job-Relevant Information on the Relationship between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. Juli, hlm. 17-34.
- Leach-Lopez, M. A., W.W. Stammerjohan, F.M. McNair. 2007. Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 19, hlm. 105-136.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. New York: McGraw Hill Co.
- Milani, K. (1975), The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, Vol. 4, hlm. 274-284.
- Mulyasari, W. 2004. Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan dan Job-Relevant Information terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer .Tesis.
- Murray, D. 1990. The Performance Effect of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 2, hlm. 104-123.
- Nor, W. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ompusunggu, K.B., I.R. Bawono. 2006. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Job-Relevant Information terhadap Informasi Asimetris: Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah.
- Robbins, Stephen.P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi 8. Jilid 1. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Gramedia.
- Sardjito, B., O. Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Supomo, B. 1996. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Universitas Gadjah Mada. Tesis.
- Vebyana, Siregar. 2003. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta . Tesis. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.
- Wijaya, Tony. 2009. *Analisis Structural Equation Modeling*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening. *Usahawan*, 07 Juli, hlm. 7-13.

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

DAFTAR PERTANYAAN DEMOGRAFIK

Mohon kesediaan Anda untuk mengisi daftar pertanyaan berikut:

Umur: _____ [] Pria [] Wanita

Kedudukan di perusahaan: [] Direktur [] General Manajer [] Manajer [] Supervisor

Departemen Bagian / Fungsi:

[] Akuntansi / Keuangan

[] Administrasi / Manajemen / Personalia

[] Produksi / Operasi

[] Sistem Informasi Manajemen / Pengolahan Data

[] Penjualan / Pemasaran

[] Lainnya

Lamanya Anda pada jabatan sekarang _____ tahun _____ bulan

Lamanya Anda bekerja di perusahaan ini _____ tahun _____ bulan

Gelar Kesarjanaan (bila ada) _____

Jumlah Karyawan Perusahaan:

[] 1 – 100 [] 101 – 1000 [] 1001 – 5000 [] di atas 5000

Jenis **Usaha Utama** Perusahaan (Pilih Salah Satu):

[] Manufaktur/Pabrik/Produksi

[] Bank dan Jasa Keuangan Lainnya

[] Distribusi / Perdagangan Besar

[] Jenis Usaha Lainnya:(mohon diisi)

Mohon Bapak/Ibu dapat memperhatikan petunjuk pengisian dari setiap pertanyaan/ pernyataan di bawah ini.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan partisipasi Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran divisi. Mohon dijawab dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai dengan 5 untuk masing-masing pertanyaan berikut ini:

1. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik mengenai kegiatan Bapak/Ibu ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut serta dalam penyusunan:

1	2	3	4	5
Semua anggaran				Tidak satu anggaran pun

2. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya adalah:

1	2	3	4	5
Sangat masuk akal (logis)				Sangat tidak masuk akal (tidak logis)

3. Seberapa sering Bapak/Ibu berinisiatif untuk membicarakan permintaan, pendapat dan/atau saran mengenai anggaran kepada atasan Bapak/Ibu tanpa diminta?

1	2	3	4	5
Sangat sering				Tidak pernah

4. Seberapa banyak pengaruh yang Bapak/Ibu miliki untuk anggaran akhir?

1	2	3	4	5
Sangat banyak jumlahnya				Tidak ada

5. Bagaimana Bapak/Ibu memandang kontribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran?

1	2	3	4	5
Sangat penting				Sangat tidak penting

6. Seberapa sering atasan Bapak/Ibu meminta pendapat dan/atau saran ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5
Sangat sering				Tidak pernah

Kepuasan Kerja

Pernyataan berikut ini untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap pekerjaan Bapak/Ibu. Mohon dijawab dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai dengan 5 untuk masing-masing pernyataan berikut ini.

1 = Sangat puas 3 = Netral 5 = Sangat tidak puas
2 = Puas 4 = Tidak puas

Dalam pekerjaan saya saat ini, saya merasa bahwa:

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Mampu menyibukkan diri setiap waktu.					
2.	Mendapat kesempatan untuk mengerjakan tugas sendiri.					
3.	Mendapat kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu.					
4.	Mendapat kesempatan menjadi "seseorang" di lingkungan kerja.					
5.	Cara atasan saya menangani bawahannya.					
6.	Kompetensi atasan saya dalam membuat keputusan.					
7.	Mampu melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan hati nurani.					
8.	Pekerjaan saya adalah pekerjaan yang berarti.					
9.	Mendapat kesempatan mengerjakan sesuatu untuk orang lain.					
10.	Mendapat kesempatan untuk memberitahukan orang lain mengenai apa yang harus dikerjakan.					
11.	Mendapat kesempatan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kemampuan saya.					
12.	Kebijakan perusahaan dapat dilaksanakan.					
13.	Gaji saya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
14.	Mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan.					
15.	Mendapat kebebasan untuk menggunakan pertimbangan sendiri.					
16.	Mendapat kesempatan untuk mencoba metode kerja sendiri dalam melakukan pekerjaan.					
17.	Kondisi pekerjaan.					
18.	Rekan sejawat saya dapat bekerjasama satu dengan yang lain.					
19.	Mendapat pujian jika saya dapat melakukan pekerjaan dengan baik.					
20.	Dapat berhasil dengan pekerjaan saya.					

Job Relevant Information

Pernyataan berikut ini untuk mengukur ketersediaan informasi pada divisi Bapak/Ibu guna memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Mohon dijawab dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu angka dari 1 sampai dengan 5 untuk masing-masing pernyataan berikut ini.

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya selalu memahami apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik.					
2.	Saya memiliki informasi yang memadai untuk membuat keputusan optimal dalam mewujudkan tujuan kinerja saya.					
3.	Saya mampu untuk memperoleh informasi strategis yang dibutuhkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan penting.					

Kinerja Manajerial

Kinerja manajer dapat ditentukan oleh kemampuan dalam berbagai bidang aktivitas manajerial. Bapak/Ibu diminta mengukur kinerja untuk masing-masing bidang aktivitas yang ada. Mohon dijawab dengan cara membubuhkan angka dari 1 sampai dengan 9 di ruang yang telah disediakan untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu pada setiap bidang. Skala berikut dapat digunakan sebagai acuan dalam menjawab:

Kinerja di bawah rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di atas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kinerja (angka dari 1 s/d 9)

1. Perencanaan

Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, penyusunan prosedur, pemrograman.

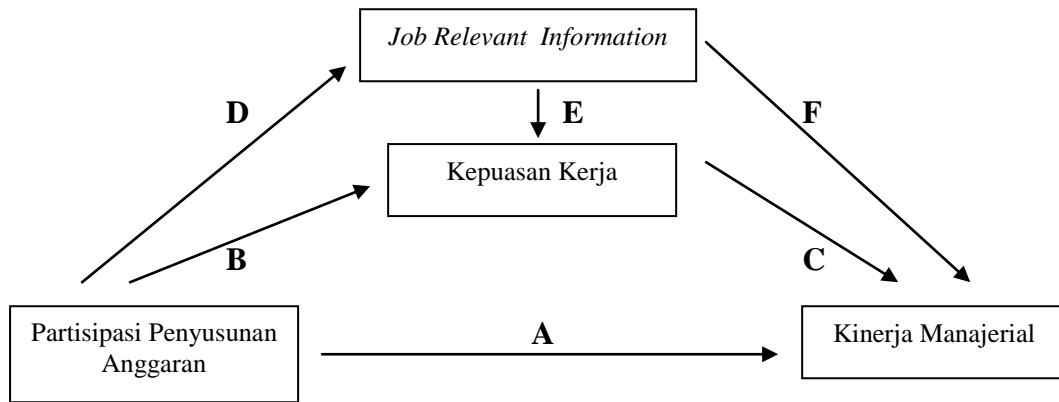
2. Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan perkiraan, mengukur hasil, menentukan tingkat persediaan, analisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian
Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain. _____
4. Evaluasi
Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk. _____
5. Pengawasan
Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan. _____
6. Pemilihan Staf
Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai. _____
7. Negosiasi
Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok. _____
8. Perwakilan
Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasi Anda. _____
9. Kinerja secara menyeluruh
Mencakup seluruh area yang tertera di atas (poin 1 s/d 8). _____

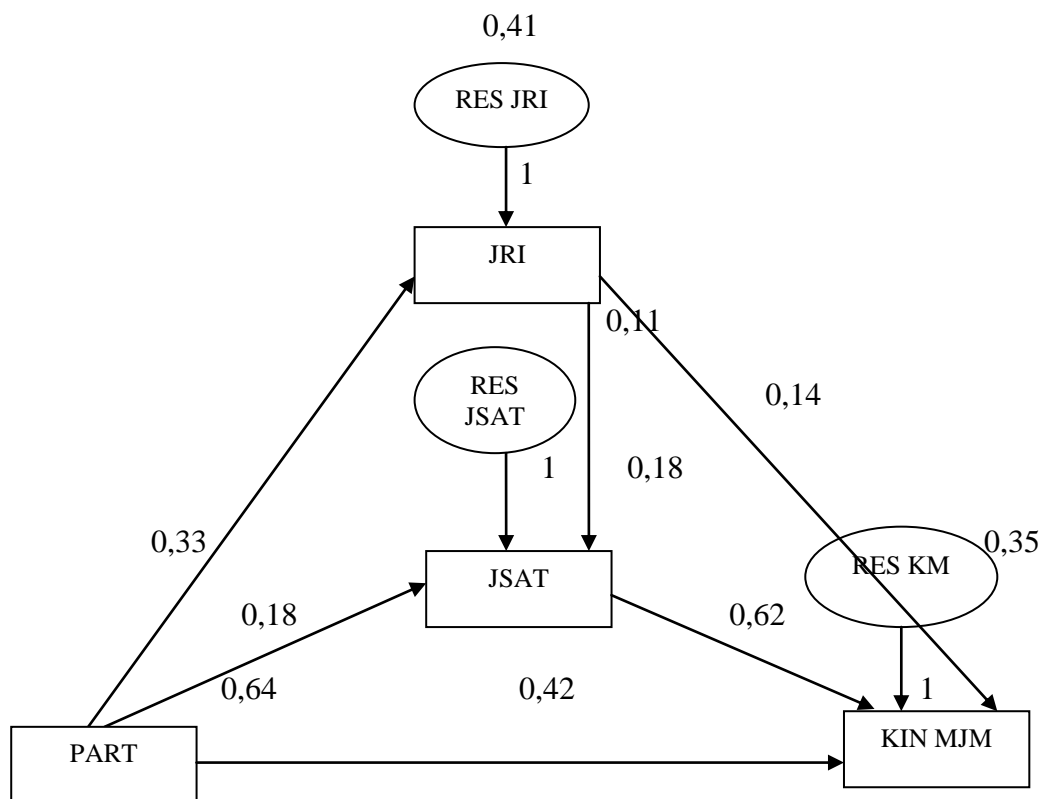
Lampiran 2

Gambar 1. Model Penelitian



Lampiran 3

Gambar 2. Hasil Uji Analisis Jalur



Lampiran 4

Daftar Nama Perusahaan

NO.	NAMA PERUSAHAAN
1.	PT Orang Tua Group
2.	PT Indah Kiat Paper
3.	PT Kumatex
4.	PT Pinguin
5.	PT Bioplast Unggul
6.	PT Carvil
7.	PT ABC Alkaline
8.	PT Multi Bintang Indonesia
9.	PT Supreme
10.	PT Indofood Sukses Makmur
11.	PT Bumi Nusa Rimba Kencana
12.	PT Bakrie
13.	PT Jaya Furniture
14.	PT Boehringer Ingelheim
15.	PT Asahimas
16.	PT Sinar Mas
17.	PT Mayora
18.	PT Senta Foamindo Jaya
19.	PT Indagro
20.	PT Megahlestari Packindo
21.	PT Harapan Widyatama Pertiwi
22.	PT Bina Busana Internusa
23.	PT Maestro Hart Indonesia
