

# **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP PRESTASI DAN KEPUASAN KERJA MELALUI JOB RELEVANT INFORMATION (JRI) PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU**

**Ade Novita Ginting**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau (STIER)  
Jln. HR. Subrantas 57 Panam Pekanbaru 28293 Telp. (0761) 63237  
Email : ade\_novita.ginting@yahoo.com

*Abstract, The purpose of the research to examine the role of job relevant information (jri) as an intervening variable on the effect participation of budget arrangement toward job performance and job satisfaction at pt. perkebunan nusantara v Pekanbaru. Job relevant information (jri) as an important variable in budgeting system. Population in this research are manager employee and organizing employee who participated in budget arrangement at pt. perkebunan nusantara V Pekanbaru. The researches give 200 questionnaires to all of pt. perkebunan nusantara V Pekanbaru. the total of returned questionnaires is 130 questionnaires, after check it there are 5 questionnaires is failed. and 125 questionnaires that can be used in data processing. analyze the data by using path analysis. The results of this research supporting h1 and h2 that there is positive correlation and significance between participation of budget arrangement toward job performance and job satisfaction. this research also supporting h3 dan h4 that processing of job relevant information (jri) as an intervening variable of job performance and job satisfavtion.*

*Keyword : The participation of budget arrangement, Job Relevant Information (JRI), job performance and job satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka

pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bantuk anggaran.

Anggaran merupakan salah satu elemen atau komponen penting dalam perencanaan agar dapat melakukan pengendalian dalam mencapai tujuan perusahaan. Anggaran dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Mengingat pentingnya fungsi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan, maka proses penyusunan anggaran merupakan masalah esensial bagi keberhasilan perusahaan yang bersangkutan. Anggaran digunakan oleh para manajer sebagai alat untuk

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

mengkoordinasikan dan merencanakan sumber daya yang terbatas agar mampu bersaing dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah. Salah satu alat yang dapat digunakan membantu merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengkomunikasikan antara atasan dengan bawahan adalah anggaran, anggaran juga dapat digunakan untuk menilai kinerja individu para manajer anggaran (Mahmudi, 2011; 58).

Partisipasi memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerjasama diantara para manajer (Sumarno, 2005; 87).

Handoko.T.Hani (2003, 99) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Menurut Hasibuan (2007) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Prestasi kerja merupakan cermin semangat kerja setiap jabatan dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Positif atau negatifnya perasaan seseorang terhadap pekerjaannya merupakan perwujudan seseorang terhadap kepuasan kerja. Prestasi kerja, kepuasan kerja, sikap bawahan, atasan dan moral dapat terwujud dari partisipasi seseorang terhadap sesuatu yang bernilai baik ia untuk bagian di tempat ia bekerja sehari-hari, maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Salah satu partisipasi strategis yang mempunyai pengaruh positif adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, karena anggaran adalah alat manajemen dalam proses perencanaan dan pengawasan, penyusunan dan penerapan anggaran ini dalam suatu periode kegiatan organisasi

memberikan manfaat yaitu (Danang Sunyoto, 2012; hal.102 ): *Planning, Organizing, Controlling, Coordination, Communication and Motivation*.

Mendasarkan pada analisis Brownell (2005) faktor yang mungkin menyebabkan hasil penelitian terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja tidak konsisten adalah faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi dalam penelitian ini adalah *job relevant information (JRI)*. *Job relevant information (JRI)* diidentifikasi sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakannya melalui upaya yang diinformasikan dengan lebih baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal, selain informasi yang mempengaruhi keputusan (Kren Leslie, 2005). *Job relevant information* sebagai variabel penting dalam sistem penganggaran sebab informasi tersebut dapat memberikan prediksi lingkungan yang lebih tepat dan dengan demikian memungkinkan pemilihan suatu kesempatan lebih efektif.

Penelitian ini akan menggunakan variabel *intervening* yaitu *Job relevant informasi* atau JRI. Terdapat dua jenis informasi dalam organisasi yang mempengaruhi keputusan yaitu: (1) informasi mengenai perilaku manajer dengan tujuan mengevaluasi prestasi, (2) JRI yang dapat membantu manajer untuk memperbaiki kinerja, melalui usaha pencarian informasi yang tepat. JRI dapat juga meningkatkan prestasi kerja jika dihubungkan dengan penyusunan anggaran, karena JRI dapat dijadikan sebagai suatu cara untuk memprediksi situasi lingkungan dan juga tindakan selektif yang lebih menguntungkan. Kren (2005) menemukan bahwa partisipasi mempengaruhi prestasi tidak secara langsung melainkan melalui JRI. Dan pada saat volatilitas tinggi, hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja semakin besar.

Sebagai perusahaan BUMN, PT.Perkebunan Nusantara V telah menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, namun hasilnya yang tertuang

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) belum maksimal. Terbukti dengan masih seringnya terjadi perubahan RKAP dalam tahun berjalan. Partisipasi karyawan Pimpinan dan Pelaksana belum maksimal, ini erat kaitannya dengan Prestasi kerja dan Kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Laila Diana (2006) tentang efektifitas prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan pemanfaatannya di PT. Perkebunan Nusantara V di Pekanbaru. Dalam penelitiannya mengungkapkan salah satu cara mengoptimalkan hasil kerja karyawan yaitu dengan mengadakan penilaian prestasi kerja karyawan sehingga karyawan terdorong untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Saat ini PT.Perkebunan Nusantara secara formal telah memiliki sistem dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian Prestasi di PTPN masih cenderung bersifat subjektif dan berdasarkan perasaan dengan memperkirakan hasil kinerja karyawan sesuai perasaan masing-masing penilai serta prosedur penilaiannya masih banyak mengundang kontroversi karena kentalnya unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan. Keadaan tersebut memicu munculnya nilai akhir yang kurang mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Disamping itu, penilaian prestasi secara formal yang dilakukan setahun sekali dianggap kurang mampu mencerminkan hasil kinerja yang sesungguhnya terhadap karyawan dalam kurun waktu satu tahun penilaian. Melihat kondisi seperti ini maka timbul sikap kerja karyawan yang akhirnya menurunkan kinerja karyawan itu sendiri, antara lain: tidak menjiwai pekerjaan yang dilakukan, tidak mempunyai inisiatif dalam pekerjaan, sikap menunggu perintah dari atasan, sikap menolak tugas/tanggungjawab yang diberikan atasan diluar dari *Job Description*, sikap mencari dalih atas kemalasannya/ketidakmampuannya, dan sikap disiplin yang mulai longgar. Sikap kerja karyawan yang seperti ini juga jelas

mengungkapkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Handoko. (2003, 99) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Menurut Hasibuan (2007,87) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Sikap karyawan atas ketidakpuasan kerja ditunjukkan melalui berbagai cara, yaitu : (Laila Diana, 2006)

1. Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan perusahaan, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri, ada beberapa karyawan baik karyawan pelaksana dan pimpinan yang mengundurkan diri dari perusahaan.
2. Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan, seperti seringkali terjadi demonstrasi terhadap hak dan kewajiban karyawan.
3. Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan, seperti semakin banyaknya temuan audit karena *human error*.

Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan cermin semangat kerja setiap jabatan dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Positif atau negatifnya perasaan seseorang terhadap pekerjaannya merupakan perwujudan seseorang terhadap kepuasan kerja. Prestasi kerja, kepuasan kerja, sikap bawahan, atasan dan moral dapat terwujud dari partisipasi seseorang terhadap sesuatu yang bernilai baik ia untuk bagian di tempat ia bekerja sehari-hari, maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Partisipasi tersebut dapat berupa keikutsertaannya dalam kebijaksanaan di PTPN. Salah satu partisipasi strategis yang mempunyai pengaruh positif adalah partisipasi penyusunan anggaran, karena anggaran adalah alat manajemen dalam proses perencanaan dan pengawasan, penyusunan dan penerapan anggaran ini dalam suatu periode kegiatan organisasi memberikan manfaat yaitu (Danang Sunyoto, 2012;hal.102) : *Planning, Organizing, Controlling, Coordination, Communication and Motivation*.

Berdasarkan fenomena ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Masalah dalam penelitian ini, dirumuskan “apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan melalui *job relevant information* (JRI) pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran *job relevant information* (JRI) sebagai *variable intervening* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap

prestasi kerja dan kepuasan kerja pada PT.Perkebunan Nusantara Pekanbaru.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Menurut Sumarno (2005;103), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran sementara menurut Chong (2002;95) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran. Dengan adanya keterlibatan ini diharapkan kinerja manajer dan karyawan akan meningkat. Hal ini dikarenakan ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan. Selain itu partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh karyawan akan memberikan pertukaran informasi, yang dalam hal ini masing-masing karyawan akan memperoleh informasi tentang kerja dan tugas yang akan mereka lakukan.

Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran banyak memberikan keuntungan bagi suatu organisasi. Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali (2005, 77) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi telah ditunjukkan berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, dan meningkatkan kerja sama diantara manajer. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dalam organisasi. Peran anggaran yang terpenting adalah sebagai alat utama bagi perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian. Pengendalian dalam anggaran meliputi pengarahan atau pengaturan orang-orang (*Direction of people*) dalam organisasi (Hanson, 2005). Anggaran dalam perusahaan berfungsi sebagai salah satu alat untuk menilai kinerja manajer. Hanson (2005) menyarankan bahwa salah satu cara untuk menyelaraskan tujuan adalah dengan meningkatkan keterlibatan manajer dalam organisasi.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, yang mana anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam sesuatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Milani (2006;123), menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Dengan penyusunan anggaran partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Kren, Leslie (2004 ;98) berpendapat bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat. Keikutsertaan dalam menyusun anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

### **Kepuasan Kerja.**

Greenberg dan Baron (2003, p. 81) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan menurut Robbins (2003, hal.60) Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum

seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Jika seorang individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka hal tersebut akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja itu sendiri. Namun apabila seorang individu tidak puas dengan pekerjaannya maka hal tersebut menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karena pada umumnya apabila seseorang berbicara mengenai sikap aparat pemerintah mereka selalu mengkaitkannya dengan kepuasan kinerja.

Faktor-faktor penentu kepuasan kerja menurut Robbins (2003, hal.64) ada tiga variabel yaitu karakteristik pekerjaan, organisasi dan individu. Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, otonomi, keberatian tugas. Hal ini menurut Oldam (1975) mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran. Karakteristik organisasi terdiri dari skala usaha, kompleksitas, jumlah anggota kelompok, usia kelompok, dan kepemimpinan. Sedangkan karakteristik individu terdiri dari tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan, jenis kelamin.

Dengan tingkat Kepuasan kerja yang tinggi maka sikap seorang individu maupun kelompok adalah mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai sikap negative terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya. Dengan melihat hal tersebut Peneliti berkesimpulan berarti terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

### **Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan, (2007 :105), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. Menurut Hasibuan,(2007 : 106) faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja. Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja. Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan. Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama
4. Inisiatif. Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
5. Kerajinan. Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
6. Sikap. Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.
7. Kehadiran. Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas pegawai.

**Job Relevant Information (JRI)**

*Job relevant information (JRI)* diidentifikasi sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakannya melalui upaya yang diinformasikan dengan lebih baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal, selain informasi yang mempengaruhi keputusan (Kren Leslie, 1992). *Job relevant information* sebagai variabel penting dalam sistem penganggaran sebab informasi tersebut dapat memberikan prediksi lingkungan yang lebih tepat dan dengan demikian memungkinkan pemilihan suatu kesempatan lebih efektif.

**1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja**

Prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu tingkat seseorang untuk memenuhi harapan yang berhubungan dengan fungsinya atau gambaran reaksi dari pekerjaannya. Setiap harapan tentang apa yang harus dilakukan seseorang berkenaan dengan perannya dalam suatu organisasi

Berdasarkan pengukuran analisis biaya dan manfaat dalam menilai prestasi karyawan dengan menggunakan anggaran sebagai standar prestasi, maka semakin tinggi suatu organisasi atau bagian dalam organisasi dapat mencapai standar yang telah ditetapkan semakin tinggi prestasi kerja bagian tersebut atau sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang diungkapkan oleh Norui dan Parker (2001) dalam penelitiannya bahwa partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula. Dengan demikian berarti terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan hal tersebut dan dengan adanya temuan-temuan penelitian yang terdahulu maka peneliti mencoba untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja karyawan.

H<sub>1</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi prestasi kerja.

## **2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap Kepuasan Karyawan**

Dengan tingkat Kepuasan kerja yang tinggi maka sikap seorang individu maupun kelompok adalah mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya mengindikasikan orang tersebut tidak puas dengan pekerjaannya. Dengan melihat hal tersebut Peneliti berkesimpulan berarti terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (2002) dalam penelitiannya pada 82 manajer disebuah perusahaan manufaktur besar menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja

Berdasarkan pemikiran tersebut dan melihat hasil penelitian terdahulu, maka peneliti mencoba menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

H2: Partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kepuasan kerja.

## **1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja melalui Job Relevant Information**

Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *Job Relevant Information* sebagai variabel intervening karena *Job Relevant Information* adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk keterlibatan bawahan/pelaksana anggaran disini dalam proses partisipasi, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (*task relevant knowledge*). Dari informasi pengetahuan tersebut maka prestasi kerja dapat tercapai. Dengan demikian *Job relevant Information* adalah variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Susilawati (2015) yang menunjukkan bahwa umpan balik penganggaran dirasakan manfaatnya dengan tersedianya *job relevant information*, dan *job relevant information* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas.

Berdasarkan hal tersebut dan sesuai dengan penelitian terdahulu maka peneliti menguji kembali *Job Relevant Information* sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.

H3: Informasi kerja yang relevan (*job relevant information*) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja

## **2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja melalui Job Relevant Information**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh tingkat informasi pengetahuan seorang karyawan pada partisipasinya dalam penyusunan anggaran.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kren (2005) mengambil sampel dari 192 manajer pusat laba yang berasal dari 96 perusahaan – perusahaan manufaktur fortune 500. Dari penelitian ini ditemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja, akan tetapi melalui JRI partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kepuasan kerja tercapai dan kinerja akan meningkat.

Proses partisipasi memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengajukan pertanyaan kepada atasan. Dengan mengajukan pertanyaan ataupun minta penjelasan, bawahan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan strategi penyelesaiannya. Penerimaan yang berhubungan dengan tugas (*task relevant knowledge*) dapat meningkatkan kinerja. Terdapat dua keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan, yaitu: atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih yang

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat, disamping itu dari informasi yang diberikan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan (Muray, 2002).

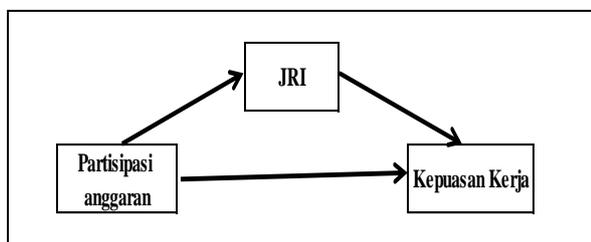
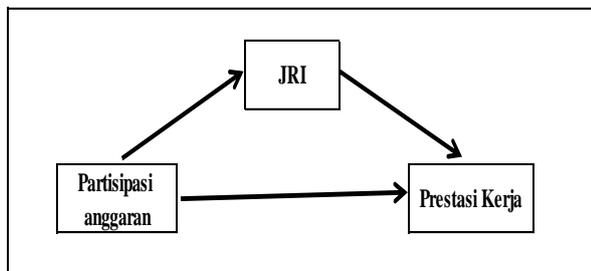
Dengan demikian berarti bahwa tingkat informasi pengetahuan seorang karyawan menentukan seberapa besar partisipasinya dalam penyusunan anggaran, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan pemikiran tersebut dan penelitian-penelitian terdahulu, maka peneliti menguji kembali *Job Relevant Information* sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

H4: Informasi kerja yang relevan (*job relevant information*) sebagai variabel yang memediasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

### Model Penelitian.

Berdasarkan Uraian diatas, kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut:



### METODE

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, dimana peneliti memungkinkan untuk melakukan hubungan antar variabel,

menguji hipotesis, mengembangkan generalisasi dan mengembangkan teori yang memiliki validitas universal (West,2001).

Data yang digunakan harus terukur dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini ada empat yaitu variabel Independen (Variabel Stimulus, Prediktor, Antecedent atau Bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat. Dalam penelitian variabel independen berupa Partisipasi Anggaran dan variabel Dependen (Variabel Output, kriteria, konsekuen, terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Prestasi kerja dan Kepuasan Kerja. Sedangkan variabel intervening adalah variable yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah *Job Relevant Information*.

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner diantar langsung ke setiap bagian di PTPN-V.

Data penelitian yang diperoleh dianalisis sebagai berikut:

1. Tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi, prestasi kerja, kepuasan kerja dan *Job relevant information*).
2. Uji Non Respon Bias,.  
Secara umum kemungkinan terjadi karakteristik mereka yang berpartisipasi dan yang tidak berpartisipasi berbeda. Apabila hal itu terjadi, maka hasil analisis data yang dengan yang tidak berpartisipasi

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

kemungkinan akan berbeda dengan hasil analisis data tanpa berpartisipasi. Kondisi seperti ini disebut *nonresponse bias*, kondisi ini akan menjadi masalah yang sangat serius jika tingkat pengembalian sangat rendah.

3. Uji Kualitas Data.

Ada tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur realibilitas dan validitas data, yaitu:

- a. Uji Konsistensi internal (uji *reliabilitas*) dilakukan dengan menghitung koefisien (*Cronbach*) alpha dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (*reliabel*) bila memiliki koefisien Cronbach alpha lebih dari 0,60 (Nunnaly, 2001).
  - b. Uji *homogenitas* data dengan uji *korelasional* antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Angka R-kuadrat disyaratkan minimal sebesar 0,35 (Brownel dan Hirst, 1986), 0,47 (Dunk, 2002)
  - c. Uji validitas konstruk dengan analisis faktor terhadap skor setiap butir
3. Uji Asumsi Klasik. Sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu data diuji kondisi *multicollinearity* dengan menganalisis nilai *VIF*, *autocorrelation* dengan memperhatikan nilai *Durbin Watson (dw)*, dan *heterocedasticity* dengan memperhatikan grafik scatterplots (Imam, 2001)7. Jika empat asumsi klasik tersebut menjadi karakteristik data maka ditratment sehingga data yang digunakan dalam pengujian hipotesis bendistribusi normal dan bebas asumsi klasik (Gujarati, 1995). Karakteristik data seperti itu akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang tepat dan objektif.
4. Uji Hipotesis Untuk menguji hipotesa 1, 2, 3 dan 4 digunakan analisis path didasarkan pertimbangan bahwa path memiliki kemampuan untuk menganalisis secara simultan data yang ada. Pengujian Hipotesa dalam penelitian menggunakan persamaan sebagai berikut :

Hipotesa Pertama

$$PRES = a + b1PART1 + error$$

Hipotesa Kedua

$$JRI = a + b1PART1 + error \quad PRES = a + b1PART1 + b2 JRI + eror$$

Hipotesa Ketiga

$$PUAS = a + b1PART1 + error$$

Keempat

$$JRI = a + b1PART1 + error$$

$$PUAS = a + b1PART1 + b2 JRI + error$$

Keterangan

PART = Partisipasi anggaran

PRES = Prestasi Kerja

PUAS = Kepuasan Kerja

JRI = Job relevant information

b = beta

a = konstanta

Metode Analisis Data

Dalam rangka untuk mempermudah iterprestasi dan pengujian hipotesis, maka data yang dikumpulkan akan dianalisis dengan menggunakan *Path Analysis*.

**HASIL PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Peneliti menyebarkan 200 kuesioner pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. Total kuesioner yang kembali sebanyak 130 kuesioner, setelah diperiksa terdapat 5 kuesioner yang gugur, dan sebanyak 125 kuesioner yang dapat digunakan dalam Pengolahan data

**Tabel.5.1 Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner**

Kuesioner yang disebarkan	200
Kuesioner yang tidak kembali	70
Kuesioner yang kembali	130
Kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap)	5
Kuesioner yang digunakan	125
Tingkat pengembalian (Respon Rate)	65 %
Tingkat pengembalian yang digunakan ( Usable Respon Rate)	62,5 %

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

Sumber : Hasil Penelitian, 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien yang layak dan dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 125 koefisien dengan tingkat pengembalian sebesar 62,5 %,.. Dengan demikian persentase sample yang akan diolah telah lebih dari 50 % dari jumlah keseluruhan populasi yang disebarakan sehingga uji non response bias tidak perlu dilakukan.

**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

**Tabel 5.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Min	Max	Mean	S.D
Partisipasi Anggaran	12	30	21,93	2.255
Prestasi kerja	18	30	24,57	1.466
Kepuasan kerja	32	50	41,3	1.221
Job Relevant Information	11	15	13.03	.949

Variabel	Var	Skew	Kurtosis
Partisipasi Anggaran	5.085	-.941	-1.055
Prestasi kerja	2.149	-.059	-.857
Kepuasan kerja	6.427	-.767	-1.022
Job Relevant Information	.901	-.051	-.139

Sumber : Data primer diolah, 2016

Skewness pada variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar -0.941. Dan kurtosisnya sebesar -1.055. Oleh karena hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk partisipasi penyusunan anggaran adalah normal. Variabel prestasi kerja menunjukkan minimumnya sebesar 18, maksimum sebesar 30, rata-rata sebesar 24,57 dan standar deviasinya sebesar 1.466. Skewness mengukur kemencengan dari data dan kurtosis mengukur puncak dari distribusi data. Skewness pada variabel prestasi kerja sebesar -0.059, dan kurtosisnya sebesar -0.857,. Oleh karena kedua hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk prestasi kerja adalah normal. Variabel

kepuasan kerja menunjukkan minimumnya sebesar 32, maksimum 50, rata-rata sebesar 41,3 dan standar deviasinya sebesar 1.221. Skewness pada variabel kepuasan kerja sebesar -0.767, dan kurtosisnya sebesar -1.022. Oleh karena kedua hasil tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk kepuasan kerja adalah normal. Dan variabel Job relevant information menunjukkan minimumnya sebesar 11, maksimum 15, rata-rata sebesar 13,03 dan standar deviasinya sebesar 0.949 skewness pada variabel prestasi kerja sebesar -0.051 dan kurtosis sebesar -0.139. Oleh karena kedua hasil ini tidak melebihi angka 2, maka dapat dikatakan distribusi data untuk Job relevant information adalah normal.

**Uji Kualitas Data**

**Tabel 5.4 Hasil Uji Reliabilitas dengan Cronbach Alpha**

Variabel	Nilai Cronbach Alpha
Partisipasi penyusunan anggaran	0.718
Prestasi Kerja	0.629
Kepuasan kerja	0.652
Job Relevant Information	0.678

Sumber : Data diolah, 2016

**Tabel. 5.5 Hasil Uji Pearson Correlation terhadap Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Indikator	Partisipasi Penyusunan Anggaran
X1	0.536**
X2	0.667**
X3	0.601**
X4	0.596**
X5	0.466**
X6	0.466**

Sumber : Data diolah, 2016

Dari tabel 5.5 diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria validitas. Nilai ini dibandingkan dengan nilai r tabel yang dicari

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

pada signifikansi 0.05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 123, maka diperoleh r tabel sebesar 0.178.(Wiyono.G,2011).

Berdasarkan output, nilai korelasi untuk masing-masing indikator variabel partisipasi penyusunan anggaran dinyatakan valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,178. pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja.

**Tabel. 5.6 Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap Variabel Prestasi Kerja**

Indikator	Prestasi Kerja
y1	0.513**
y2	0.392**
y3	0.417**
y4	0.486**
y5	0.462**
y6	0.344**

Sumber : Data primer diolah , 2016

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa item-item pertanyaan yang dibuat mampu menjelaskan konsep variabel prestasi kerja dengan valid. Berdasarkan output, nilai korelasi untuk masing-masing indikator variabel prestasi kerja dinyatakan valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,178.

**Tabel. 5.7 Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Kepuasan Kerja
y1	0.393**
y2	0.233**
y3	0.299**
y4	0.552**
y5	0.387**
y6	0.214**
y7	0.248**
y8	0.535**
y9	0.387**
y10	0.569**

Sumber : Data primer diolah , 2016

Dari tabel 5.7 diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria

validitas. Berdasarkan output, nilai korelasi untuk masing-masing indikator variabel Kepuasan kerja dinyatakan valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,178

**Tabel. 5.8 Hasil Uji *Pearson Correlation* terhadap Variabel Job Relevant Information**

Indikator	Job Relevant Information
X1	0.588**
X2	0.593**
X3	0.603**

Sumber : Data primer diolah , 2016

Dari tabel 5.8 diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap variabel *job relevant information* menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria validitas. Berdasarkan output, nilai korelasi untuk masing-masing indikator variabel Kepuasan kerja dinyatakan valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,178.

**Uji Asumsi Klasik.**

**1. Uji Multikolinieritas.**

Persamaan Regresi Pertama

$$JRI = b1PART + e$$

Pada model regresi yang pertama tidak dilakukan uji multikolinieritas karena hanya terdapat satu variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran (PART).

Persamaan Regresi Kedua :

$$PK = b2PART + b3JRI +$$

**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Terhadap Persamaan Regresi yang kedua**

Correlations	PPA	JRI	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
PPA	1,000	0.772	0.925	1.081
JRI	0.772	1.000	0.925	1.081

Variabel dependen : PK

Sumber : Data primer diolah , 2016

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

Berdasarkan tabel diatas dapat dianalisis bahwa tingkat korelasi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran (PPA) dengan job relevant information (JRI) sebesar 0.772, atau 77 %. Oleh karena tingkat korelasi ini masih dibawah 90 % maka dapat dikatakan pada model regresi yang kedua ini tidak terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan nilai tolerance sebesar 0,925 atau 92 % juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antara variabel bebas yang nilainya lebih dari 95 %. Hasil perhitungan nilai variance inflation factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam persamaan regresi yang kedua

Persamaan Regresi ketiga

$$KK = b_4PPA + b_5JRI + e$$

**Tabel.5.10 Hasil Uji Multikolinieritas Terhadap Persamaan Regresi yang ketiga**

Correlations	PPA	PK	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
PPA	1,000	0,851	0,997	1,003
PK	0,851	1,000	0,997	1,003

Variabel dependen : KK

Berdasarkan tabel diatas dapat dianalisis bahwa tingkat korelasi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran (PPA) dengan prestasi kerja (PK) sebesar 0,851 atau 85 %. Oleh karena tingkat korelasi ini masih dibawah 90 % maka dapat dikatakan pada model regresi yang ketiga ini tidak terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan nilai tolerance sebesar 0,997 atau 99,7 % juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang

nilainya lebih dari 95 %. Hasil perhitungan nilai variance inflation factor (VIF) sebesar 1,003 juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam persamaan regresi yang ketiga.

## 2. Uji Autokorelasi

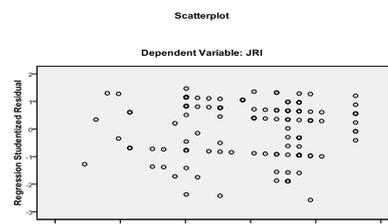
**Tabel 5.11 Hasil Uji Durbin – Watson (DW) Terhadap Tiga Model Regresi**

Model	Nilai DW	Nilai DW tabel	
	hitung	dl	Du
JRI = b1PPA + e	2,045	1,634	1,715
PK = b1PPA + b2JRI + e	2,307	1,613	1,736
KK = b1PPA + b3JRI + e	1,887	1,613	1,736

Dari hasil uji Durbin – Watson diatas dapat diketahui bahwa semua model regresi memiliki nilai DW hitung yang lebih besar dibandingkan dengan batas atas (du) nilai DW tabelnya. Pada model regresi yang pertama, memiliki nilai DW hitung sebesar 2,045 lebih besar daripada batas atas (du) nilai DW tabel sebesar 1,715. Begitu juga dengan nilai DW hitung model regresi yang kedua dan ketiga, masing-masing sebesar 2.307 dan 1.887 lebih besar dibandingkan dengan batas atas (du) nilai DW tabelnya sebesar 1,736. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi yang positif pada ketiga model regresi tersebut.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

**Gambar 5.1 Grafik Scatterplot model regresi Pertama**



Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

Dari grafik scatterplots di atas terlihat titik – titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi yang pertama. Hasil ini juga menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel terikat *job relevant information (JRI)* berdasarkan masukan variabel bebas partisipasi penyusunan anggaran (PPA).

**Pengujian Hipotesis.**

H1 :Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi prestasi kerja.

Tabel .1.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	23.677	1.418		16.699	.000
	PA	2.037	.259	.843	9.632	.000

Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk partisipasi penyusunan anggaran sebesar 9,632 dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengaruh partisipasi anggaran teruji positif terhadap prestasi kerja. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja menunjukkan *standardized coefficients* sebesar 0,843 yang artinya partisipasi anggaran mempengaruhi prestasi kerja sebesar 84,3%. pada tingkat signifikan ( $P < 0,005$ ). Hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis (H1) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja.

**H2 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kepuasan kerja**

**Tabel. 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	23.677	1.418		16.699	.000
	PA	2.037	.259	.843	9.632	.000

Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk partisipasi penyusunan anggaran sebesar 8,583 dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan. Hasil ini mengimplikasikan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran teruji positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,837 pada tingkat signifikan ( $P < 0,05$ ). Hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis (H2) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

**PEMBAHASAN**

Ada empat hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

a. Hipotesis I.

Hipotesis I dilakukan melihat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.

Hasil perhitungan Hipotesis I tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis (H1) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

prestasi kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (2005), dan Kamal, Maulana dan Na'im Ainun, (2000). Beberapa studi telah menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara positif dihubungkan dengan prestasi karyawan. Seperti yang telah diungkapkan oleh Nouri dan Parker (2001) dalam penelitiannya bahwa partisipasi penyusunan anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula. Kenis (2002) yang melakukan studi survei atas manajer dan supervisor, menemukan partisipasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan prestasi kerja.

b. Hipotesis II

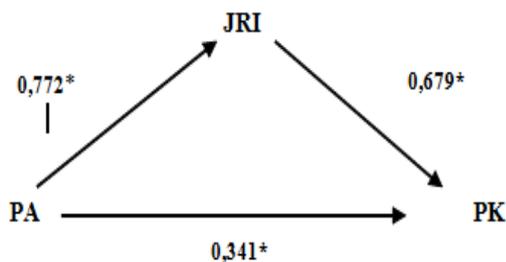
Hipotesis II menyatakan bahwa terdapat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran kepuasan kerja.

Dari hasil perhitungan hipotesis di atas tersebut dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis (H2) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (2002) dan Kamal, Maulana dan Na'im Ainun, (2000). Cherington dan Cherington (2005) menemukan bahwa struktur imbalan memiliki dampak utama pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.

c. Hipotesis III.

Dalam penelitian ini hipotesis III dilakukan untuk melihat pengaruh interaksi antara informasi kerja yang relevan (*job relevant information*) dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung pada prestasi kerja dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung yaitu dari partisipasi penyusunan anggaran ke *job relevant information* (sebagai intervening) lalu ke prestasi kerja. Besarnya total effect adalah sebesar 0,865 dibandingkan dengan pengaruh langsung ditambah besarnya pengaruh tidak langsung =  $0,341 + (0,772) \times (0,679) = 0,865$ . Dan untuk melihat apakah JRI merupakan variabel yang memidiasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja, maka harus membandingkan persamaan 1 yaitu  $PK = a + b_1$  Part, dengan persamaan 3 yaitu  $PK = a + b_1$  Part +  $b_2$  JRI. Yang besarnya 0,679 dan 0,865, karena persamaan 3 lebih besar dari persamaan 1, maka JRI dapat dikatakan sebagai variabel intervening. Hasil ini mendukung pandangan Kren (2005) bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran lebih konsisten menentukan prestasi kerja di bandingkan pengaruh motivasional (Brownell dan Mc Innes (2005), Chenhall dan Brownell (2001), Mia (2006). Literatur-literatur akuntansi (Baiman dan Demski, (2001), dan Kren, (2005) mengidentifikasi dua tipe informasi dalam organisasi yaitu : (*Decision Influencing*) dan *job relevant information*. *Job relevant information* berhubungan dengan penilaian seberapa luas kemampuan manajer untuk menerima informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan juga dapat digunakan mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan penting (Locke, 2006). Kemampuan manajer untuk menerima informasi adalah kemampuan untuk mendapat, mengubah, dan membagikan informasi pada orang lain. Berdasarkan teori *expectancy*, perilaku individu dipengaruhi oleh probabilitas hubungan individu yang dijelaskan dalam konteks usaha untuk mencapai tujuan. *Job relevant information* meningkatkan prestasi

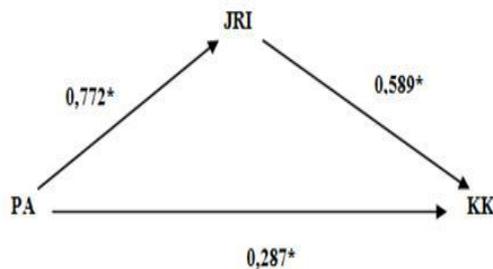


Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

kerja karena memberi prediksi yang lebih akurat atas kondisi lingkungan, sehingga dapat memberi pilihan efektif atas tindakan yang dibutuhkan. Merchant (2008), dan Nouri dan Parker (2008) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka dapat menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Kren (2005) menyebutkan bahwa *job relevant information* mempengaruhi prestasi kerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberi seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik. Serta hasil ini juga mendukung Marsudi dan Ghozali (2001).

d. Hipotesis IV

Dalam penelitian ini hipotesis IV dilakukan untuk melihat pengaruh interaksi antara *job relevant information* dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung pada kepuasan kerja dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung yaitu dari partisipasi penyusunan anggaran ke *job relevant information* (sebagai intervening) lalu ke kepuasan kerja. Besarnya total effect adalah sebesar 0.741 (R model summary pada uji H2) dibandingkan dengan pengaruh langsung ditambah besarnya pengaruh tidak langsung =  $0.287 + (0,772) \times (0.415) = 0,741$ . Dan untuk melihat apakah JRI merupakan variabel yang memidiasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja, maka harus membandingkan persamaan 2 yaitu  $KK = a + b1 \text{ Part}$ , dengan persamaan 3 yaitu  $KK = a + b1$

Part + b2 JRI. Yang besarnya 0.741 dan 0.589, karena persamaan 2 lebih besar dari persamaan 3, maka JRI dapat dikatakan sebagai variabel intervening.

Hasil ini mendukung Campbell dan Gillingrich, 1986 (Kren, 1992) memberikan bukti yang berasal dari penelitiannya, bahwa informasi yang berhubungan dengan tugas memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kren (1992) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information = JRI*) sebagai variabel perantara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja karyawan. Kren mengidentifikasi JRI sebagai informasi yang tersedia bagi manajer untuk

meningkatkan efektifitas keputusan yang berkaitan dengan tugas, definisi inilah yang kemudian digunakan dalam penelitian ini. Serta hasil ini juga mendukung Marsudi dan Ghozali (2001). (Early, 2005) menguji pengaruh tujuan yang ditetapkan, dan informasi yang relevan dengan tugas (*job relevant information*) terhadap kepuasan kerja, dan energi yang dikeluarkan dan perencanaan tugas

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil data pengolahan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variable prestasi kerja dan kepuasan kerja, pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ( $p=0,002$ ) Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis (H1) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja dan juga ini menerima hipotesis (H2) yang berarti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

*Job relevant information* sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini berhasil

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

menerima hipotesis ketiga (H3) dan hipotesis keempat (H4), bahwa *job relevant information* merupakan variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dikemukakan, saran yang dapat diberikan untuk penelitian lebih lanjut adalah: diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas daerah survei, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan disimpulkan secara umum, juga sebaiknya mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain *job relevant information* yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja.

#### DAFTAR RUJUKAN

Baiman, and J.S. Demski, 2001, "Economic Optimal Performance Evaluation and Control System", *Journal Accounting Research*, No.18, pp.54-58

Brownell, 2005, *A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*, *Journal of Accounting Review*, October, pp.102-110

Brownell, P.,McInnes, M.(2002).Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *Journal of Accounting Review*,61(4)

Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2004. *Job Relevant information and Its Role with Task Uncertainty and Manajemen Accounting Systems Manajerial Performance: A Structural Equation Modeling Approach, Behavioral Research in Accounting, USA. Journal of accounting* 58. Pp: 210-220

Chenhall, Robert H, dan Brownell. P, 2001, *The Effect of partisipative budgeting on job Satisfaction and Performance, Role Ambiguity as an Intervening variabel, Accounting Organisation and Society*, pp: 225-233

Cherrington, D. J.,Cherrington, J. O, 2005. *Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process. Journal of Accounting Research,Supplement*

Danang Sunyoto, 2012, *Budgeting Perusahaan (Teori, kasus & soal latihan)*, Penerbit CAPS, Yogyakarta

Early, P. C.,P. Wojnaroski, and W. Prest, 1987, "Task Planning and Energy Expended; Exploration of How goals Influences Performance. *Journal of Applied Psychology* 72 (Februari), pp. 107 – 114.

Ebrahim A.Maidani, 2005, "Comparative study of Herzberg's two factor theory of Job Satisfaction among public and private sectors. Edition :e-document

Handoko, T.Tani, 2003.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Manajemen BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu SP, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Ikhsan A. dan Ishak Muhammad ,2005, *Aspek Keperilakuan pada Perancangan laba dan penganggaran dalam Akuntansi Keperilakuan*,Salemba Empat, Medan

Kren, Leslie, 2005, "Budgetary Participation and Managerial performance", *The Accounting Review*, July.

Kenis, Izzetin., 2002, "Effect of Budgetary goal characteristics on managerial Attitudes and Performance", *Journal of accounting Review*, October

Laila Diana, 2006, "Efektivitas prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan pemanfaatannya di PT.Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis- IPB, hal.44-48

Locke, E. A., et. al, 2006, "Participation in Decision making; When Should it be Used ?". *Organization Dynamic* 16 (Winter), pp. 65 – 79. (*Journal*)

Merchant, Kenneth A., 2008, *The design of Corprate Budgeting System : Influences*

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Dan Kepuasan  
Kerja Melalui Job Relevant Information (JRI) Pada PT.Perkebunan Nusantara V  
Pekanbaru (Ade Novita Ginting)

- on managerial Behavior and Performance*”, *The Accounting review*, October. Journal of accounting
- Mahmudi.2011, *Akuntansi sektor publik*, UII Press Yogyakarta, Cetakan Pertama.
- Mia, L. 2006, *The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note*.*Accounting, Organizations and Society*,14(4). Journal of accounting, hal.78-90
- Marsudi A.Setia, 2001, “*Pengaruh partisipasi anggaran dan informasi job relevant terhadap kinerja manajerial perusahaan manufacturing di Indonesia*”, Tesis Program Pasca Sarjana magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro, hal.153-160.
- Norui, H.,Parker, R. J.(2008).*The Relationship between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment*.*Accounting, Organizations and Society*,23. Journal of accounting.
- Sumarno J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII, Solo. Jurnal akuntansi, hal.87.