

FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJER PERUSAHAAN MANUFAKTUR

Abriyani Puspaningsih¹

Abstract

This research is aimed to expose the effect of some variables on the job satisfaction and the performance of manufacturing company managers. Respondents in this research were the managers of the big scale manufacturing companies in Indonesia. The data in this research were collected through mail questionnaires. The data analysis was carried on by regression analysis.

The results from the analysis showed that the effect of some variables (budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, education and job experience) on the job satisfaction is 49,1 percent. This indicates that 50,9 percent of the job satisfaction is affected by other variables, which were not used in this research.

The other results from the analysis showed that the effect of some variables (budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, education and job experience) on the performance of manager is 45.5 percent. This indicates that 54.5 percent of the performance of manager is affected by other variables which were not used in this research.

Key words: *budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, education, job experience, job satisfaction and the performance of managers.*

PENDAHULUAN

Globalisasi telah melanda dunia. Sebagai konsekwensinya, perdagangan bebas melanda dunia. Produk dan jasa bebas keluar masuk suatu negara. Adanya globalisasi memicu persaingan antar perusahaan semakin ketat. Dalam persaingan global, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi pesaing-pesaing harus dikelola dengan cermat dan strategi serta kebijakan yang diambil harus tepat. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan.

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi karyawan akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Argyris, 1952). Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran

¹ Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

yang ada juga merupakan tujuannya. Sebagaimana diketahui, anggaran merupakan program jangka pendek sebagai implementasi dari program jangka panjang perusahaan. Jika manajer ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*). Dengan demikian jika terjadi kesesuaian tujuan antara perusahaan dengan manajer, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

Dengan adanya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan meningkatkan kesadaran manajer akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, manajer tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian anggaran. Faktor lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer adalah kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja.

KONSEP-KONSEP KUNCI VARIABEL PENELITIAN

Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi (Indriantoro, 1995). Hal ini disebabkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap banyak faktor seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja serta sikap terhadap perusahaan. Argyris (1952) menyatakan bahwa sistem anggaran yang ada pada waktu itu dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan *front line management*, sehingga dia mengusulkan agar diterapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Sejak saat itu kebanyakan penelitian berkaitan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh Licata (1986) dinyatakan sebagai interaksi antara 2 individu yaitu atasan dan bawahan yang bertujuan untuk menetapkan anggaran yang diterima oleh kedua belah pihak.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Dalam suatu sistem yang dipandang sebagai satu fasilitas pengendali kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan, sasaran harus dispesialisasikan (Thomas, 1988: 102). Kejelasan sasaran anggaran oleh Kenis (1979) disebutkan sebagai: “gambaran luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya”.

Umpan Balik Anggaran

Proses umpan balik anggaran erat kaitannya dengan pengendalian (Thomas, 1988: 361). Laporan kinerja sebaiknya dilengkapi dengan informasi umpan balik kepada manajer mengenai pencapaian kerjanya. Informasi umpan balik ini bukan merupakan akhir suatu proses yang berkesinambungan (*continuous process*), karena informasi umpan balik tersebut digunakan sebagai masukan untuk perencanaan. Kenis (1979) menyatakan “umpan balik terhadap tingkat sasaran anggaran yang apat dicapai merupakan variabel yang penting dalam memberikan motivasi kepada karyawan.” Jika karyawan tidak merasakan kesuksesan atau kegagalan, akibatnya menjadikan karyawan tersebut mengalami ketidakpuasan kerja (Becker & Green, 1962).

Pendidikan

Pendidikan yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah latar belakang formal yang dimiliki karyawan. Pendidikan merupakan proses pengembangan pemahaman mengenai pengetahuan, yang meliputi juga mengembangkan kemampuan mental mengenai cara pemecahan masalah. Pendidikan juga memberikan arah mengenai sikap atau perilaku seseorang di dalam perusahaan. Perilaku dalam pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap tujuan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan mempunyai pengaruh terhadap tujuan perusahaan.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja (Gibson, 1991). Sikap seseorang terhadap kerja dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap kerja berarti dia mempunyai kepuasan kerja, sebaliknya jika seseorang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja.

Kinerja Manajer

Kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al (1963) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Kinerja manajer dan kepuasan kerja, selain dipengaruhi oleh partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dipengaruhi faktor-faktor lain, yaitu kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran. Sidik, (1992), pendidikan dan pengalaman kerja. (Kaeng, 1989).

REVIEW PENELITIAN TERDAHULU

Partisipasi dalam penyusunan anggaran pertama kali diteliti oleh Argyris (1952). Dalam penelitiannya disimpulkan bahwa system anggaran yang ada pada waktu itu dapat menimbulkan adanya ketidakpuasan karyawan. Untuk itu diusulkan diterapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang berkaitan dengan dampak partisipasi dalam penyusunan anggaran masih menunjukkan kesimpulan yang samar-samar/*equivocal results* (Indriantoro, 1995). Penelitian Argyris (1952), Becker and Green (1962), Brownell (1982) dan Brownell and Mc. Inness (1986) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Sedangkan pengaruh yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terdapat dalam penelitian Milani (1975), Kenis (1979) dan Brownell and Hirst (1986). Sedangkan pengaruh negatif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran disimpulkan dari penelitian Steers (1976) dan Ivancevich (1976).

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja. Penelitian yang sudah pernah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja (Milani, 1975). Penelitian lain menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan motivasi (Hofstede, 1967). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer adalah sebagai berikut:

Partisipasi dalam Penyusunan anggaran	----->	Kepuasan Kerja
Partisipasi dalam Penyusunan anggaran	----->	Kinerja Manajer

Peneliti lain mengkaitkan dengan adanya variable moderator dan variable antara. Brownell (1982) mengemukakan bahwa pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran diperkuat dengan adanya *locus of control*. Pendapat ini diperkuat oleh penelitian Frucot and Shearon (1991). Penelitiannya menggunakan sampel manajer di Meksiko. Mia (1989) meneliti tentang *job difficulty* sebagai variable moderator. Dari penelitiannya disimpulkan bahwa pengaruh positif partisipasi terhadap kinerja terjadi pada situasi kesulitan pekerjaan yang cukup tinggi. Variabel moderator lain yang memperkuat hubungan antara partisipasi dan kinerja adalah desentralisasi (Ferdinand Gul et. al, 1995). Indriantoro (1995) meneliti mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer dengan *locus of control* dan dimensi budaya sebagai variable moderator.

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer ternyata tidak terjadi dalam hubungan langsung. Beberapa peneliti menyimpulkan ada beberapa variable antara yang menghubungkan antara partisipasi dengan kepuasan kerja dan kinerja. Brownell & Mc. Innes (1986) menyimpulkan bahwa motivasi merupakan variable antara partisipasi dan kinerja. Variabel Antara (*intervening variable*) yang lain yang pernah diteliti adalah *job – relevant information* (Kren, 1992 Chenhall & Brownell (1988) meneliti mengenai pengaruh antara partisipasi dengan kinerja dan kepuasan kerja dihubungkan oleh *role ambiguity* sebagai variable antara. Penelitian ini bermaksud untuk mencari bukti empiris mengenai dampak faktor-faktor (partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja) terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

PERUMUSAN MASALAH

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan kejelasan peran bagi manajer. Dengan adanya kejelasan peran maka manajer akan mencapai kepuasan kerja dan diharapkan kinerjanya akan meningkat. Selain partisipasi dalam penyusunan anggaran diduga ada faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja yaitu kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja

Sehubungan dengan uraian di atas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer pada perusahaan manufaktur?
- b. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur?

TUJUAN PENELITIAN

- a. Untuk mengungkap apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja manajer pada perusahaan manufaktur.
- b. Untuk mengungkap apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.

HIPOTESIS PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- a. Partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer pada perusahaan manufaktur.
- b. Partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur.

PELAKSANAAN PENELITIAN

Gambaran populasi

Penelitian dilakukan terhadap manajer perusahaan manufaktur besar di Indonesia. Pemilihan perusahaan manufaktur karena pada perusahaan manufaktur lebih banyak digunakan anggaran dibanding perusahaan jenis lain.

Penentuan Sampel

Perusahaan manufaktur yang manajer-manajernya dijadikan responden dalam penelitian ini adalah perusahaan yang mempunyai asset lebih dari satu milyar rupiah, penjualan bersih (*net asset*) lebih dari satu milyar rupiah dan tenaga kerja lebih dari 100 orang. Penulis mengirim 400 kuesioner kepada para responden. Dari 400 kuesioner yang dikirimkan tersebut, *respon ratenya* sebesar 14,5%.

Pengukuran Variabel

Atas dasar tujuan penelitian dan hipotesis penelitian yang akan diuji, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kepuasan kerja, kinerja manajer, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja.

Untuk mengukur variabel-variabel penelitian digunakan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran digunakan kuesioner yang digunakan oleh Milani (1975) yang telah dimodifikasi. Variabel kepuasan kerja diukur melalui kuesioner 20 item yang digunakan oleh Weiss et. al. (1967) atau yang biasa disebut dengan M S Q (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert. Variabel kinerja manajer diukur dengan menggunakan kuesioner yang diperkenalkan oleh Mahoney (1965). Kinerja manajer diukur berdasar pada kemampuan manajerial manajer, meliputi *planning*, *investigasi*, *pengkoordinasian*, *evaluasi*, *pengawasan*, *pemilihan staff*, *negoisasi*, *perwakilan* dan kinerja secara menyeluruh. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert.

Faktor lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer selain partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja. Variabel kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik diukur dengan menggunakan kuesioner yang digunakan oleh Steers (1976). Pengukuran dilakukan dengan skala Likert. Sedangkan variabel pendidikan dan pengalaman kerja diklasifikasikan menjadi 5 kelas dan diukur dengan skala Likert. Untuk mengukur variabel pendidikan, pendidikan manajer digolongkan dari SLTA, D3, Sarjana, Master dan Doktor. Masing-masing golongan tersebut secara berurutan diberi skor 1 untuk SLTA, skor 2 untuk D3, skor 3 untuk Sarjana, skor 4 untuk Master dan skor 5 untuk Doktor. Untuk variabel pengalaman kerja, pengalaman kerja 0 – 2 tahun diberi skor 1, pengalaman kerja 3 – 4 tahun diberi skor 2, pengalaman kerja 5

– 6 tahun diberi skor 3, pengalaman kerja 7 – 8 tahun diberi skor 4 dan pengalaman kerja lebih dari 8 tahun diberi skor 5.

Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Partisipasi dalam penyusunan anggaran (X_1)	Kepuasan kerja (Y_1)
Kejelasan sasaran ----->	Kinerja manajer (Y_2)
Anggaran (X_2)	
Umpan balik (X_3)	
Pendidikan (X_4)	
Pengalaman kerja (X_5)	

Analisis data dilakukan dengan dengan regresi ganda (*multiple regression*). Persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_1$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_2$$

Keterangan:

Y_1 = kepuasan kerja

Y_2 = kinerja manajer

X_1 = partisipasi dalam penyusunan anggaran

X_2 = kejelasan sasaran anggaran

X_3 = umpan balik anggaran

X_4 = pendidikan

X_5 = pengalaman kerja

DISKRIPSI DATA

Pada uraian di bawah ini dijabarkan data-data yang diperoleh dari penelitian dan selanjutnya digunakan untuk analisis data.

Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terdiri dari 5 pertanyaan, mengenai seberapa tinggi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. Jawaban pertanyaan yang disediakan berupa rentang angka 1 – 7. Angka 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan angka 7 menunjukkan jawaban sangat setuju. Setiap angka yang diberikan oleh responden menunjukkan tingkat kesetujuan responden akan pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Semakin tinggi angka yang dipilih oleh responden menunjukkan semakin tinggi partisipasi responden dalam penyusunan anggaran.

Distribusi skor jawaban masing-masing pertanyaan dari instrumen partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1 – 7	5 - 35	1485	25,6

Kejelasan Sasaran Anggaran

Instrumen kejelasan sasaran anggaran terdiri dari 3 pertanyaan yang berkaitan dengan tingkat kejelasan sasaran anggaran yang diketahui oleh manajer, prioritas anggaran dan ketidakraguan manajer akan sasaran anggaran. Rentang jawaban yang disediakan adalah 1 – 7. Semakin tinggi angka jawaban yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin jelas sasaran anggaran yang dirasakan oleh responden. Distribusi jawaban masing-masing pertanyaan dapat dilihat sebagai berikut:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1 – 7	3 – 21	1003	17,3

Umpun Balik Anggaran

Instrumen untuk mengukur umpun balik anggaran terdiri dari 3 pertanyaan yang berkaitan dengan umpun balik mengenai pencapaian sasaran anggaran, umpun balik selisih anggaran dan umpun balik tentang cara mencapai sasaran anggaran. Rentang angka yang disediakan adalah 1 – 7. Semakin besar angka yang diberikan oleh responden berarti semakin tinggi umpun balik yang diterima oleh responden. Distribusi jawaban responden dapat dilihat sebagai berikut:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1 – 7	3 – 21	908	15,7

Pendidikan

Variabel pendidikan pada penelitian ini dilihat dari pendidikan terakhir masing-masing responden dan diukur dengan skor 1 – 5. Skor 1 untuk responden dengan pendidikan SLTA. Skor 2 untuk responden dengan pendidikan D3, skor 3 untuk responden dengan pendidikan sarjana, skor 4 untuk responden dengan pendidikan master dan skor 5 untuk responden dengan pendidikan doktor. Jika dilihat dari persentasenya, responden dengan pendidikan sarjana merupakan bagian terbanyak (72,4%), diikuti dengan D3 (17,2%) dan yang paling sedikit

adalah yang berpendidikan master (10,4%). Sedangkan yang berpendidikan doktor dan SLTA tidak ada.

Pengalaman Kerja

Variabel pengalaman kerja diukur dengan mengklasifikasikan pengalaman kerja manajer menjadi 5 kelompok, kemudian masing-masing kelompok diberi skor 1 – 5. Skor 1 diberikan untuk pengalaman kerja 0 – 2 tahun, skor 2 untuk pengalaman kerja 3 – 4 tahun, skor 3 untuk pengalaman kerja 5 – 6 tahun, skor 4 untuk pengalaman kerja 7 – 8 tahun dan skor 5 untuk pengalaman kerja lebih dari 8 tahun. Dari hasil penelitian responden mempunyai pengalaman kerja paling sedikit 1 tahun dan pengalaman kerja paling banyak 23 tahun.

Kepuasan Kerja

Instrumen kepuasan kerja terdiri dari 20 pertanyaan, dengan rentang jawaban yang mungkin (possible range) 1 – 7. Semakin tinggi angka yang diberikan oleh responden akan mencerminkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden. Distribusi jawaban responden secara lengkap dapat dilihat sebagai berikut:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1- 7	20 – 140	6370	109,8

Kinerja Manajer

Kinerja manajer dalam penelitian ini dilihat dari kinerja manajerial masing-masing responden. Instrumen untuk mengukur kinerja manajer terdiri dari 9 bagian yaitu satu bagian untuk mengukur kinerja manajer secara keseluruhan dan 8 bagian untuk mengukur kinerja manajerial responden yang diukur dari sudut: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Distribusi jawaban masing-masing pertanyaan dapat dilihat sebagai berikut:

Skala Dalam Kuesioner	Rentang Hasil Penelitian	Nilai Total	Rata-rata
1-7	9 – 63	2848	49,1

PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan tes validitas (kesahihan butir) dan tes reliabilitas (keandalan). Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis 1 dan 2 digunakan alat analisis regresi ganda.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari uji validitas diperoleh hasil bahwa seluruh item (butir) yang ada pada kuesioner merupakan butir-butir yang valid/sahih. Uji reliabilitas (keandalan) dengan menggunakan teknik alpha Cronbach untuk masing-masing variabel memberikan hasil ANDAL dan nilai koefisien alpha yang lebih cukup tinggi. Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai nilai koefisien alpha sebesar 0,837. Variabel kepuasan kerja mempunyai koefisien alpha sebesar 0,933. Variabel kinerja manajer mempunyai nilai koefisien alpha sebesar 0,905. Variabel kejelasan sasaran anggaran mempunyai nilai koefisien alpha sebesar 0,912. Variabel umpan balik anggaran mempunyai nilai koefisien alpha sebesar 0,821.

Pengujian Hipotesis 1

Analisis yang disajikan berikut ini merupakan interpretasi atas hasil pengolahan data dengan alat analisis regresi ganda. Secara keseluruhan pengaruh semua variabel bebas terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 49,1 % , yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,491. Koefisien determinan sebesar 0,491 menunjukkan pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel bebas X (partisipasi, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja) terhadap variabel tidak bebas kepuasan kerja. Dari angka koefisien determinan tersebut dapat dikatakan bahwa sebesar 50,9 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel tidak bebas (Y) dicerminkan oleh R sebesar 0,700 dan hubungan tersebut signifikan karena nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5 % atau 0,05.

Semua variabel bebas tersebut mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Hubungan positif seperti yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi mencerminkan situasi searah dari variabel yang diteliti. Semakin tinggi partisipasi akan semakin tinggi kepuasan kerja manajer. Semakin tinggi pendidikan akan semakin tinggi kepuasan kerja. Dilihat dari sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap kepuasan kerja adalah:

- Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan sumbangan efektif sebesar 12,496 %
- Kejelasan sasaran anggaran memberikan sumbangan sebesar 22,980 %

- Umpan Balik Anggaran memberikan sumbangan efektif sebesar 8,631 %
- Pendidikan memberikan sumbangan efektif sebesar 3,522 %
- Pengalaman Kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 1,426%

Jika dilihat dari nilai probabilitasnya untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Variabel	Nilai p
Partisipasi dalam penyusunan anggaran	0,038
Kejelasan Sasaran anggaran	0,008
Umpan balik Anggaran	0,261
Pendidikan	0,228
Pengalaman kerja	0,525

Dari daftar di atas diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka karyawan menjadi *ego involved*, tidak hanya *task involved* dalam kerja mereka. Selain itu adanya partisipasi juga dapat mengurangi timbulnya rasa tertekan akibat adanya anggaran. Sehingga dengan demikian karyawan akan memperoleh kepuasan kerja. Demikian juga dengan adanya kejelasan sasaran anggaran, maka karyawan menjadi lebih tahu mengenai tindakan apa yang harus diambil, sehingga hal ini akan membuat karyawan dapat mencapai kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis 2:

Secara keseluruhan pengaruh semua variabel bebas terhadap kinerja manajer adalah sebesar 45,5%. Hal ini dapat dilihat dari koefisien determinan (R^2) sebesar 0,455. Koefisien determinan sebesar 0,455 tersebut menunjukkan pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel bebas X (partisipasi, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan, dan pengalaman kerja.) terhadap variabel tidak bebas kinerja manajer. Dari angka tersebut dapat dikatakan bahwa sebesar 54,5 % kinerja manajer dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hubungan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas dicerminkan oleh nilai R sebesar 0,674 dan hubungan tersebut signifikan, karena nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 atau 5 %.

Masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajer. Artinya semakin tinggi variabel bebas, semakin tinggi kinerja manajer. Jika dilihat dari bobot sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap kinerja manajer adalah:

- partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan bobot sumbangan efektif sebesar 4,003 %
- kejelasan sasaran anggaran memberikan bobot sumbangan efektif sebesar 27,977%
- Umpan balik anggaran memberikan bobot sumbangan efektif sebesar 10,190%.
- Pendidikan memberikan bobot sumbangan efektif sebesar 2,910%.
- Pengalaman kerja memberikan bobot sumbangan efektif sebesar 0,385 %.

Jika dilihat dari nilai probabilitasnya untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Variabel	Nilai p
Partisipasi dalam penyusunan anggaran	0,581
Kejelasan Sasaran anggaran	0,002
Umpan balik Anggaran	0,191
Pendidikan	0,263
Pengalaman kerja	0,744

Dari daftar di atas diketahui bahwa hanya kejelasan sasaran anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajer. Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran karyawan menjadi tahu apa yang harus dikerjakan, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja manajer. Hal ini sesuai dengan penelitian Sidik (1992) yang menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajer. Perbedaannya adalah dalam penelitian Sidik (1992) ada 2 variabel yang berpengaruh yaitu kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dari pengujian terhadap hipotesis 1 dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran,

umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer. Faktor-faktor tersebut berpengaruh sebesar 49,1% terhadap kepuasan kerja. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,491. Hal ini menunjukkan sebesar 50,9 % kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Jika dilihat dari nilai probabilitasnya maka variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran.

- b. Dari pengujian terhadap hipotesis 2 disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut berpengaruh sebesar 45,5 % terhadap kepuasan kerja, yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,455. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 54,5 % kinerja manajer dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Jika dilihat dari nilai probabilitasnya maka hanya variabel kejelasan sasaran anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajer.

SARAN

Dalam penelitian selanjutnya dapat diteliti faktor-faktor lain yang diperkirakan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer yang belum diteliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini kinerja manajer diukur menurut persepsi manajer. Untuk penelitian yang akan datang dapat dicoba dengan menggunakan ukuran kinerja secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, Chris, *"The Impact Budget on People"*, Ithaca, the Controllorship Foundation, Inc., Cornell University, 1952, dalam Nur Indriantoro, *"The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction eith Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables"*, TKPA, 1995.
- Becker, Selwyn and David Green., *"Budgeting and Employee Behaviour"*, Journal of Business, Oktober 1962, pp. 392 – 402.

- Brownell, Peter, "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", *The Accounting Review*, Oktober 1981, pp.844-860.
- Brownell, Peter and Hirst M., "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three Way Interaction", *Journal of Accounting Research*, Autumn 1986, pp. 241 – 249.
- Brownell, Peter and Mc. Innes M., "Budgetary, Participation, Motivation and Managerial Performance", *The Accounting Review*, Oktober 1986, pp. 587 – 600.
- Chenhall, Robert H., and Peter Brownell, "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable", *Accounting, Organization and Society*, 1988, pp. 225-233.
- Frucot, Veronique and Winston T Shearon, "Budgetary Participation, Locus of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction", *The Accounting Review*, Januari 1991, pp. 80-89.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and J.M. Donnelly, "Organization: Behaviour, Structure and Process", Seventh Edition, Homewood, Richard D. Irwin, Boston, 1991.
- Gul, Ferdinand A., et. al., *Decentralisation as a Moderating Factor in the Budgetary Participation and Performance Relationship: Some Hong Kong Evidence*, *Accounting and Business Research*, Vol. 25, No. 98, pp. 107-113, 1995.
- Hofstede, Geert H., "The Game of Budget Control", Van Gorcum, 1968, dalam Nur Indriantoro, "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables", TKPA, 1995.
- Indriantoro, Nur, "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables", TKPA, 1995.
- Ivancevich, J, "The Effect of Goal Setting on Performance and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Oktober 1976, pp. 605-612

- Kaeng, Dahlia M., "Pengaruh Penyusunan Anggaran Terhadap Perilaku Manajer pada Industri Pengolahan di Sulawesi Utara", Tesis S-2 UGM, 1991
- Kenis, Izzetin, "*Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*", *The Accounting Review*, Oktober 1979, pp. 707-721
- Kren, Leslie, "*Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Uncertainty*", *The Accounting Review*, Juli 1992, pp. 511-526
- Licata, Michael p., Robert H. Stawser and Robert B. Welker, "*A Note on Participation in Budgeting and Locus of Control*", *The Accounting Review*, Januari 1986, pp. 112-117
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee and Stephen J. Carol, "*The Job of Management*", *Industrial Relation*, Februari 1965, pp. 97-110
- Mia, Lokman, "*The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note*", *Accounting, Organization and Society*, 1989, pp. 347-357
- Milani, Ken, *The Relationship of Participation Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Reserch*", *The Accounting Review*, April 1975, pp. 274-284.
- Sidik, Abubakar, "Dampak Karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi Kerja pada BUMN- BUMN Persero di Lingkungan Direktorat Jendral Industri Kimia Dasar Departemen Perindustrian Republik Indonesia". Tesis S – 2 UGM, 1991.
- Steers, R. M., "*Factors Affecting Job Attitudes in a Goal- Setting Environment*," dalam Kenis, "*Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*", *The Accounting Review*, Oktober 1979, pp. 707 – 721.
- Thomas, Willam E., Jr., *Readings in Cost Accounting, Budgeting & Control*, Seventh Edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988.