

# **Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Job Satisfaction* Pada Sektor Jasa di Surabaya**

**Lani Diana Gani dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email : dave@petra.ac.id

## **ABSTRAK**

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang dibutuhkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Mengingat anggaran memiliki fungsi penting, maka proses penyusunannya juga penting untuk diperhatikan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran adalah *budgeting participation*. Dengan adanya *budgeting participation*, bawahan dapat memperoleh dan memanfaatkan *job relevant information*. Dengan *job relevant information* tersebut akan membantu bawahan untuk dapat menyelesaikan tugas/pekerjaannya, di mana keberhasilan bawahan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaannya berhubungan dengan rasa puas yang dirasakan bawahan tersebut terhadap pekerjaannya. Adapun penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* dan *job relevant information*, pengaruh *job relevant information* terhadap *job satisfaction*, dan pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan jasa di Surabaya yang berjumlah 100 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif masing-masing terhadap *job satisfaction* dan *job relevant information*, lalu *job relevant information* juga berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, serta *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening*.

**Kata kunci:** *budgeting participation, job relevant information, job satisfaction.*

## **ABSTRACT**

*Budget is a planning and controlling tools that are needed by the company to achieve its objectives. Since the budget has an important function, the preparation process is also important to be noticed. One of the approaches that can be used in preparing the budget is budgeting participation. With the budgeting participation, subordinate can obtain and utilize the job relevant information. The job relevant information, will help subordinates to complete the task/job, in which the subordinate's successful in completing the task/job is associated with subordinate's satisfaction feeling in his/her job. The research was conducted to know the influence of budgeting participation on job satisfaction and job relevant information, the influence of job relevant information on job satisfaction, and the influence of budgeting participation on job satisfaction through job relevant information as an intervening variable. This research used a quantitative approach. The sample used in this research were 100 employees of a service company in Surabaya. This research used analysis techniques Partial Least Square (PLS). The results showed that budgeting participation has positive influence on job satisfaction and job relevant information, and job relevant information is also has a positive influence on job satisfaction, as well as budgeting participation has a positive influence on job satisfaction through job relevant information as an intervening variable.*

**Keywords :** *budgeting participation, job relevant information, job satisfaction.*

## **PENDAHULUAN**

Memasuki era globalisasi ini, lingkungan bisnis pada industri yang ada di Indonesia termasuk industri jasa telah mengalami perubahan dan

perkembangan secara cepat. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi lingkungan di luar perusahaan yang semakin tidak menentu serta tingkat persaingan yang harus dihadapi perusahaan jasa menjadi semakin tinggi. Dalam kondisi seperti ini, pihak manajemen perusahaan dituntut untuk dapat

menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien sehingga diperlukan sistem pengendalian yang baik agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Fauzi, 1994). Simamora (1999) menambahkan bahwa dalam upaya pengendalian diperlukan perencanaan terlebih dahulu mengenai aktivitas yang ada di dalam perusahaan. Salah satu alat yang dapat membantu pihak manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian dalam mencapai tujuan perusahaan adalah anggaran (Blocher, Stout dan Cokins, 2010).

Mengingat anggaran memiliki fungsi penting bagi perusahaan, maka proses penyusunannya juga merupakan suatu proses yang penting agar tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi bawahan untuk ikut terlibat dan memberikan pengaruh dalam proses penyusunan target anggaran (Brownell, 1982a). Selain itu, dengan adanya partisipasi anggaran akan membantu dalam pencapaian target anggaran melalui negosiasi antara atasan dan bawahan (Brownell dan McInnes, 1986).

Penelitian mengenai partisipasi anggaran telah menjadi topik penelitian di bidang akuntansi manajemen yang menarik perhatian karena partisipasi anggaran dinilai dapat memberikan dampak/pengaruh fungsional maupun disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975). Hal ini dapat dilihat dari banyaknya penelitian yang menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*.

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh French, Isarel dan As, 1960 ; Milani, 1975 ; Brownell, 1982b, 1983; Chenhall, 1986 ; Chenhall dan Brownell, 1988 ; Frucot dan Shearon, 1991 ; Shields dan Shields, 1998 terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*. Namun terdapat pula penelitian yang menemukan tidak terdapat pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* seperti yang dilakukan oleh Brownell (1892c), Chong dan Bateman (2000) serta Dakhli (2009). Dari penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat hasil yang tidak konsisten. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*.

Dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mengkaitkan adanya variabel *intervening* yang menghubungkan antara *budgeting participation* dengan *job satisfaction*. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Chenhall dan Brownell (1988). Menurut Chenhall dan Brownell (1988), pengaruh *budgeting participation* terhadap

*job satisfaction* tidak terjadi secara langsung melainkan terdapat variabel *intervening* yang menghubungkan keduanya. Dalam penelitiannya, Chenhall dan Brownell (1988) menggunakan *role ambiguity* sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan antara *budgeting participation* dengan *job satisfaction*. Dari penelitian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *role ambiguity* sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *budgeting participation* secara tidak langsung mempengaruhi *job satisfaction* melalui *role ambiguity* sebagai variabel *intervening*. Selain itu, Chong (2002) juga melakukan penelitian serupa dengan milik Chenhall dan Brownell (1988), di mana hasil penelitian Chong (2002) mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chenhall dan Brownell (1988).

Adapun variabel *intervening* lain yang pernah digunakan adalah *job relevant information*. Penelitian dengan menggunakan *job relevant information* sebagai variabel *intervening* juga pernah dilakukan di Indonesia. Salah satunya dilakukan oleh Sabaruddinsah (2009). Di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening*.

Dari uraian dan penjelasan di atas, dalam penelitian ini peneliti juga akan menggunakan *job relevant information* sebagai variabel *intervening* untuk menghubungkan antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*. Dengan adanya *budgeting participation* diharapkan dapat membantu bawahan untuk memperoleh dan memanfaatkan *job relevant information*, di mana *job relevant information* merupakan informasi yang berguna serta membantu dalam memfasilitasi pembuatan keputusan terkait tugas/pekerjaan (Kren, 1992) serta membantu bawahan dalam mencapai/memenuhi target anggaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan *job satisfaction* bawahan tersebut (Lau dan Tan, 2003).

Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah menguji apakah terdapat pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*, *budgeting participation* terhadap *job relevant information*, *job relevant information* terhadap *job satisfaction* serta pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan jasa di Surabaya. Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *job relevant information* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya?

### Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan *bottom up* dalam menyusun anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut terlibat di dalamnya dan terkena dampak dari proses tersebut (Blocher, Stout, dan Cokins, 2010). Partisipasi anggaran juga diartikan sebagai suatu proses di mana bawahan diberikan kesempatan untuk ikut terlibat dan memberikan pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Chong dan Chong, 2002). Brownell (1982a) menambahkan definisi partisipasi anggaran sebagai suatu proses di mana individu-individu terlibat di dalamnya dan memberikan pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang kemudian kinerjanya akan dievaluasi serta perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut. Partisipasi anggaran juga berhubungan dengan sejauh mana tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam menyusun anggaran (Milani, 1975).

Menurut Milani (1975), partisipasi anggaran menyebabkan sikap bawahan untuk menghargai pekerjaan dan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, serta meningkatkan rasa tanggung jawab pribadi bawahan tersebut untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunannya.

Lau dan Tan (2003) juga menambahkan bahwa partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berinteraksi serta berkomunikasi dengan atasannya dan memberikan pengaruh mengenai target anggaran yang akan dicapai. Selain itu, Hansen dan Mowen (2004) juga berpendapat bahwa partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk ikut terlibat dalam penyusunan anggaran serta mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada bawahan dan dapat mendorong kreativitas.

Selain itu, Milani (1975) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari beberapa hal di bawah ini yaitu:

1. Bagian/porsi keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran yang terkait dengan area yang menjadi pertanggungjawabannya.
2. Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan atau disusun oleh karyawan.
3. Seberapa sering bawahan memiliki inisiatif (tanpa diminta oleh atasan) untuk menyampaikan pendapat/opininya dalam mendiskusikan anggaran.
4. Seberapa besar pengaruh yang dirasakan bawahan terhadap anggaran final.
5. Seberapa penting kontribusi yang diberikan bawahan terhadap anggaran yang disusun.
6. Seberapa sering atasan meminta pendapat bawahannya ketika melakukan diskusi mengenai anggaran.

Dari keenam hal di atas, Kren (1992), Magner, Welker dan Campbell (1996) serta Chong, Eggleton dan Leong (2005) berpendapat bahwa di dalam proses partisipasi anggaran berkaitan dengan tiga hal yaitu adanya keterlibatan, pengaruh dan kontribusi dari pihak-pihak yang ikut serta di dalamnya. Berikut masing-masing penjabarannya :

- a. Keterlibatan  
Hal ini berhubungan dengan seberapa besar bagian/porsi keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran yang terkait dengan area yang menjadi pertanggungjawabannya.
- b. Pengaruh  
Hal ini berhubungan dengan seberapa besar pengaruh yang dirasakan bawahan terhadap anggaran final.
- c. Kontribusi  
Hal ini berhubungan dengan seberapa penting kontribusi yang diberikan bawahan terhadap anggaran yang disusun.

### Job Relevant Information

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) mengenai *job relevant information* (JRI), JRI merupakan informasi yang dapat berguna serta membantu memfasilitasi dalam membuat keputusan yang terkait dengan tugas/pekerjaan, di mana informasi tersebut dapat membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer serta bawahannya dalam memilih tindakan dan keputusan penting yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Baiman (1982) yang mengatakan bahwa *job relevant information* membantu bawahan sebagai pelaksana anggaran untuk meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang lebih baik.

Selain itu, keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran akan membuat bawahan sebagai pelaksana anggaran mengungkapkan informasi privat yang dimilikinya sehingga diharapkan tercipta anggaran yang lebih akurat dan

realistis (Nouri dan Parker, 1998). Hal tersebut juga didukung oleh Shields dan Shields (1998) yang mengatakan bahwa *job relevant information* yang dimiliki oleh bawahan akan digunakan oleh atasan maupun bawahan tersebut dalam proses partisipasi anggaran agar dapat mengembangkan keputusan mengenai anggaran dengan lebih baik dan membantu dalam memahami bagaimana melakukan sebuah pekerjaan dengan baik. Lau dan Tan (2003) juga menambahkan bahwa *job relevant information* membantu bawahan untuk mencapai/memenuhi target anggaran dengan mengarahkan bawahan untuk mengembangkan strategi agar dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien.

Diharapkan dengan adanya pendekatan partisipasi anggaran, maka pihak-pihak yang terlibat di dalamnya dapat memperoleh dan memanfaatkan *job relevant information* melalui adanya diskusi dalam mempertimbangkan dan mengevaluasi berbagai alternatif atas tujuan anggaran (Kren, 1992). Kren (1992) juga menambahkan bahwa *job relevant information* dapat membantu dalam hal :

1. Menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik melalui pemahaman yang jelas mengenai apa yang penting.
2. Mencapai kinerja yang terbaik melalui kecukupan informasi untuk membuat keputusan yang optimal.
3. Mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang penting melalui perolehan informasi yang dibutuhkan.

## Kepuasan Kerja

Partisipasi anggaran dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pihak-pihak yang terlibat di dalamnya (Milani, 1975), salah satunya adalah sikap bawahan dalam menghargai pekerjaannya. Hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan diartikan sebagai kepuasan kerja (Church, 1995). Sikap yang dimaksudkan dalam hal ini adalah suatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti supervisi, imbalan, kesempatan untuk mendapatkan promosi, kondisi kerja, hubungan sosial yang baik dalam bekerja, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan – keluhan dan perlakuan yang baik dari atasan kepada bawahannya.

Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan menyenangkan yang timbul dari persepsi atau pandangan seseorang bahwa pekerjaannya memberikan pemenuhan nilai-nilai yang penting (Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright, 2008). Definisi tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Locke, Schweiger dan Latham (1986) bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari suatu pencapaian nilai dalam sebuah pekerjaan. Sedangkan Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan

positif mengenai pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Adapun salah satu indikator dalam mengukur standar kepuasan kerja karyawan adalah *Job Descriptive Index* (JDI). *Job Descriptive Index* dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hullin (1969). Di dalam *Job Descriptive Index* terdapat lima dimensi pekerjaan yang menggambarkan elemen-elemen utama dari pekerjaan yang dimiliki seseorang. Berikut penjabarannya di bawah ini yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*)  
Menurut Hackman dan Frank (1975), adanya kesesuaian antara keinginan para pekerja dan dimensi inti pekerjaan (*five core job dimensions*) akan menimbulkan kepuasan kerja. Lima dimensi inti pekerjaan tersebut terdiri dari ragam keterampilan, identitas pekerjaan, keberartian pekerjaan, otonomi dan umpan balik. Kelima dimensi di atas masing-masing memiliki kaitan dengan kepuasan kerja. Semakin besar keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan, maka individu tersebut akan merasa pekerjaannya semakin memiliki arti karena pekerjaan yang sama atau berulang akan menyebabkan individu tersebut menjadi bosan. Hal tersebut juga serupa dengan yang diungkapkan Luthan (2003) yang mengatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila pekerjaannya/tugasnya dirasa menarik sehingga memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan tersebut.
2. Supervisi (*Supervision*)  
Supervisi merupakan salah satu aktivitas yang dilakukan supervisor dalam menyediakan bantuan teknis dan dukungan kepada bawahan (Luthan, 2003). Dengan memiliki supervisor yang kompeten diharapkan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut (Locke, Schweiger dan Latham, 1986).
3. Imbalan (*Pay*)  
Imbalan merupakan jumlah keseluruhan pengganti jasa yang dilakukan oleh tenaga kerja yang meliputi gaji pokok/upah dan tunjangan sosial lainnya (Heidjrachman, 1992). Imbalan yang diberikan kepada seseorang (gaji, upah, tunjangan sosial, dll) tidak hanya membantu seseorang untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, tetapi juga dapat menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
4. Kesempatan promosi (*Promotion*)

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan salah satu kesempatan untuk memperoleh kemajuan di dalam organisasi (Luthan, 2003). Flippo dan Edwin (1984) berpendapat bahwa promosi merupakan karir yang didefinisikan sebagai urutan aktivitas kerja yang terpisah namun berhubungan, yang menyediakan kontinuitas dan makna dalam kehidupan seseorang. Ketika seseorang dipromosikan maka hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang tersebut memiliki prestasi kerja yang baik yang diiringi pula dengan peningkatan tanggung jawab serta status sosial.

#### 5. Suasana tempat kerja (*Co-workers*)

Menurut Kartono (1985), perasaan puas yang dirasakan karyawan dapat diperoleh apabila karyawan tersebut merasa dihargai dan diperhatikan oleh atasannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam memecahkan suatu masalah serta memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk mengungkapkan atau menyampaikan pendapatnya. Selain mendapatkan perhatian dari atasannya, seorang karyawan juga menginginkan lingkungan sekitar tempatnya bekerja mendukung seseorang tersebut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya (Luthan, 2003) serta memiliki rekan kerja yang kompeten, dapat diandalkan serta dapat diajak bekerja sama (Locke, Schweiger dan Latham 1986).

### **Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Job Satisfaction***

*Job satisfaction* dapat dilihat dari bagaimana seorang karyawan memandang pekerjaannya. French, Israel dan As (1960) berpendapat bahwa partisipasi dapat mempengaruhi *job satisfaction* bawahan karena dapat memenuhi kebutuhan bawahan tersebut yaitu kebutuhan untuk menghargai dan dihargai oleh orang lain (atasan). Shields dan Shields (1998) juga mengatakan bahwa *budgeting participation* membantu dalam meningkatkan *self esteem* dan moral bawahan, di mana hal tersebut dapat mempengaruhi *job satisfaction* bawahan tersebut. Selain itu, Shields dan Shields (1998) menambahkan bahwa dengan adanya *budgeting participation*, bawahan merasa dirinya dihargai oleh atasannya serta adanya kesamaan/kesetaraan dengan memberikan kesempatan bagi bawahan tersebut untuk mengungkapkan atau menyampaikan nilai-nilai. Nilai yang dimaksud di sini adalah pendapat bawahan tersebut ketika dirinya dilibatkan dalam menyusun anggaran.

Pendapat tersebut juga didukung oleh Magner, Welker dan Johnson (1993) yang memberikan kesimpulan bahwa partisipasi anggaran memberikan solusi bagi bawahan untuk

menyalurkan ekspresinya, di mana nilai sebagai tujuan akhirnya. Adanya ekspresi nilai dalam proses partisipasi memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan/mengungkapkan pandangan serta pendapat mereka mengenai anggaran yang disusun.

Locke, Schweiger dan Latham (1986) juga berpendapat bahwa partisipasi merupakan salah satu metode yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dengan membantu mereka dalam mencapai nilai-nilai yang dimilikinya.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*.

### **Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Job Relevant Information***

Kren (1992) berpendapat bahwa *budgeting participation* dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung adanya fasilitas dalam memperoleh dan memanfaatkan *job relevant information* (JRI). Chenhall dan Brownell (1988) juga berkesimpulan bahwa *budgeting participation* akan membantu mengurangi *role ambiguity* (ketidakjelasan peran) karena adanya *job relevant information* yang membantu memberikan informasi yang jelas mengenai peran bawahan dalam melaksanakan suatu tugas/pekerjaan, metode untuk memenuhi/mencapai peran tersebut, dan konsekuensi atas kinerja peran yang dilaksanakan. Magner, Welker dan Campbell (1996) juga menemukan adanya pengaruh langsung dan positif antara *budgeting participation* dan *job relevant information*. Mereka berpendapat bahwa *budgeting participation* memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memperoleh akses informasi dari atasannya mengenai kondisi lingkungan kerja, strategi dalam bekerja, dan faktor/isu lain yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal yang serupa juga disampaikan oleh Chong dan Johnson (2007) yang mengungkapkan bahwa *budgeting participation* menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk memperoleh dan menggunakan *job relevant information* yang dapat digunakan untuk memfasilitasi pembuatan keputusan terkait dengan tugas/pekerjaan mereka.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information*.

### **Pengaruh *Job Relevant Information* Terhadap *Job Satisfaction***

Lau dan Tan (2003) mengatakan bahwa ketika seorang bawahan memiliki informasi yang relevan mengenai tugas/pekerjaannya, hal tersebut akan meningkatkan kualitas dan efektifitas bawahan tersebut dalam menyelesaikan tugas/pekerjaannya, dalam hal ini kemampuan bawahan dalam menyelesaikan atau memenuhi tujuan anggaran. Bawahan yang dapat menyelesaikan

tugas/pekerjaannya kemungkinan besar akan merasakan bahwa dirinya telah berhasil/sukses dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Perasaan sukses atau gagalannya bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan/tugasnya berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas yang dirasakan oleh bawahan tersebut.

Selain itu, dengan *job relevant information* yang dimiliki oleh bawahan tersebut akan memberikan keuntungan karena dirinya memiliki posisi yang lebih baik untuk menyelesaikan tugas/pekerjaannya dibanding dengan rekan kerjanya yang kurang/tidak memiliki *job relevant information*. Di mana menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly (1980) menunjukkan bahwa ketika seseorang memiliki banyak informasi, maka mereka akan mengekspresikan kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan seseorang yang memiliki sedikit informasi.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *job relevant information* terhadap *job satisfaction*.

### **Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Job Satisfaction melalui Job Relevant Information sebagai variabel intervening**

Lau dan Tan (2003) berpendapat bahwa *budgeting participation* dapat mempengaruhi *job satisfaction* bawahan melalui *job relevant information* yang dimiliki bawahan tersebut. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya *budgeting participation* dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung adanya perolehan dan pemanfaatan *job relevant information* (Kren, 1992). Di mana *job relevant information* tersebut dapat membantu bawahan dalam memfasilitasi pembuatan keputusan terkait tugas/pekerjaan mereka (Kren, 1992) serta membantu dalam mencapai/memenuhi target anggaran dengan mengarahkan mereka untuk mengembangkan strategi agar dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya pencapaian/penyelesaian tugas/pekerjaan tersebut dapat meningkatkan *job satisfaction* bawahan tersebut (Lau dan Tan, 2003).

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening*.

### **Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini tidak memiliki jurnal utama, namun didukung dengan jurnal pendukung. Salah satunya adalah French, Isarel dan As (1960) yang melakukan penelitian berjudul "*An Experiment on Participation in a Norwegian Factory*" yang menemukan adanya pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction*

karena adanya pemenuhan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai orang lain (atasan).

Lalu diikuti dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982b) yang berjudul "*A field study examination of budgetary participation and locus of control*" di mana dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* yang diperkuat dengan adanya *locus of control*.

Kemudian, Brownell di tahun 1983 melakukan penelitian lagi yang berjudul "*Leadership Style, Budgetary participation and Managerial Behavior*". Di mana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *budgeting participation* mempengaruhi *job satisfaction* yang diperkuat dengan adanya gaya kepemimpinan.

Di tahun 1991, Frucot dan Shearon melakukan penelitian yang serupa dengan Brownell (1982b) yang berjudul "*Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*". Hasil penelitian menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* dengan *job satisfaction* di antara karyawan Meksiko yang bekerja pada perusahaan yang kurang dari 100% dimiliki oleh orang asing.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Chenhall (1986) yang berjudul "*Authoritarianism and participative budgeting: A dyadic analysis*". Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Pengaruh positif tersebut diperkuat dengan adanya tingkat *authoritarianism* yang sama (homogen) antara atasan dan bawahan.

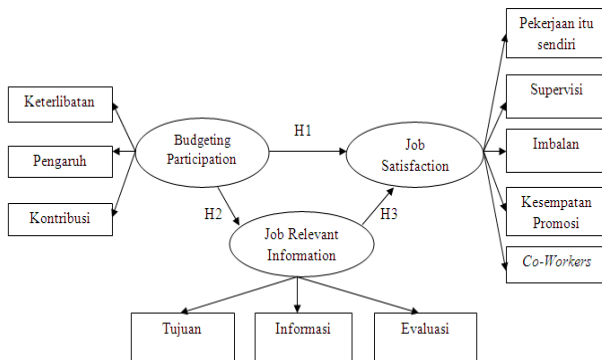
Selain itu, adapula Chenhall dan Brownell (1988) yang juga melakukan penelitian berjudul "*The effect of participative budgeting on job satisfaction and job performance : Role ambiguity as an intervening variable*". Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *role ambiguity* yang berperan sebagai variabel *intervening*.

Kemudian penelitian lain dilakukan oleh Shields dan Shields (1998) yang berjudul "*Antecedents of participative budgeting*". Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* di mana kepuasan kerja menjadi alasan untuk menggunakan pendekatan partisipasi anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini akan menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya dengan model analisis seperti yang tampak pada gambar 1.

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran *interval*, di mana responden diminta untuk menentukan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan yang dipersepsikan oleh responden. Sedangkan instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Gutman dan skala *Likert*. Dengan skala Gutman akan diperoleh jawaban tegas seperti “ya” atau “tidak”. Sedangkan skala likert digunakan untuk menilai tingkat kesetujuan dan ketidaksetujuan responden pada suatu pernyataan (Malhotra dan Birks, 2006). Pada penelitian ini, digunakan 5 poin *rating* skala likert, yaitu :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif yaitu data yang diukur dengan skala numerik. Sedangkan untuk prosedur pengumpulan data dilakukan melalui proses penyebaran kuesioner kepada karyawan pada perusahaan jasa di Surabaya.

Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan pada perusahaan jasa di Surabaya di mana jumlahnya tidak diketahui. Mengingat adanya keterbatasan waktu, biaya dan tenaga yang dihadapi oleh peneliti, maka akan diambil beberapa sampel yang dapat mewakili populasi dalam penelitian ini. Adapun teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sampling* di mana pemilihan sampel didasarkan atas pertimbangan peneliti sendiri (Malhotra dan Birks, 2006). Adapun kriteria yang ditetapkan peneliti dalam memilih sampel adalah karyawan di level manajemen yang bekerja pada perusahaan jasa di Surabaya yang menyusun anggaran dan memiliki pengalaman kerja lebih dari 1 tahun. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya pengalaman kerja, diharapkan mereka telah memahami kondisi lingkungan perusahaan sehingga dapat ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran. Karena jumlah populasi tidak diketahui, maka dalam penelitian ini akan digunakan rumus Lemeshow (1997) untuk menentukan jumlah sampel minimal yang

diperlukan. Adapun rumus tersebut adalah sebagai berikut :

$$n = p (1-p) (Z_{1-\alpha/2})^2 D^2$$

Di mana :

- n = jumlah sampel minimal yang diperlukan
- Z = tingkat kepercayaan
- p = maximal estimation (0,5)
- D = limit dari eror atau presisi absolut

Melalui rumus di atas, peneliti akan menentukan jumlah sampel dengan data di bawah ini :

$$Z = 95\%$$

$$p = 0,5$$

$$D = 10\%$$

$$n = p (1-p) (Z_{1-\alpha/2})^2 D^2$$

$$n = 0,5 \cdot 1 - 0,51,962(0,12) = 96,04 = 100$$

Pada analisis data, peneliti menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*. Analisa PLS mempunyai dua model, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Outer model* disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, yang menunjukkan spesifikasi hubungan antara variabel dengan indikatornya. Sedangkan *inner model* yang disebut juga dengan *inner relation* atau *structural model* menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel tersembunyi/laten, yaitu antara variabel eksogen/variabel independen dengan variabel endogen/variabel dependen (Ghozali, 2011).

Dengan mengevaluasi *Goodness-of-fit Outer Model*, validitas dan reliabilitas instrument penelitian dapat diketahui. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu instrument penelitian. Sebuah instrument dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sampai sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan diandalkan sebagai alat ukur. Evaluasi untuk *outer model* atau model pengukuran dapat dilakukan melalui *convergent validity*, *discriminant validity* serta *composite reliability*.

*Convergent Validity* merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Dengan kata lain, *convergent validity* digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali 2011).

*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran

*discriminant validity* dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Selain itu *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Adapun rumus/formula untuk menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Di mana  $\lambda_i$  = faktor loading dan  $\varepsilon_i = 1 - \lambda_i^2$

*Composite Reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,6 (Ghozali, 2011, p.25). Adapun formula/rumus untuk menghitung *composite reliability* :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Untuk evaluasi *Goodness-of-fit Inner Model* atau model struktural dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> untuk konstruk laten dependen di mana R-square mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara serentak (Vinzi, Chin, Henseler dan Wang, 2010), *Stone-Geisser Q-square test* (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghozali, 2011, p. 23) dan juga melihat besarnya jalur koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan uji t-statistik dan pengaruh positif dan negatif dilihat dari original sample (O) yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

Untuk mengukur model konstruk digunakan *Q-square predictive relevance*. Q-square dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika Q-square > 0 berarti menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square < 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali, 2011, p.26). Perhitungan Q-square dapat dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - \left( (-R_1^2) \right) \left( (-R_2^2) \right) \dots \left( (-R_p^2) \right)$$

Di mana R<sub>1</sub><sup>2</sup>, R<sub>2</sub><sup>2</sup> ... R<sub>p</sub><sup>2</sup> adalah R-square variabel endogen dalam model.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini telah disebarkan 100 kuesioner kepada karyawan perusahaan jasa di Surabaya yang menyusun anggaran. Selain itu, karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini telah bekerja lebih dari 1 tahun. Adapun deskripsi profil responden yang meliputi posisi/jabatan dan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 1. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas posisi/jabatan responden adalah accounting staff dan mayoritas tingkat pendidikan responden adalah S1.

Tabel 1. Data Analisis Deskriptif

Profil	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Jabatan	Finance Staff	18	18%
	Marketing Staff	15	15%
	Accounting Staff	24	24%
	Administrasi Staff	14	14%
	HRD Staff	6	6%
	Operasional Staff	17	17%
	Sales Staff	6	6%
	Total	100	100%
Pendidikan terakhir	Diploma	23	23%
	S1	77	77%
	Total	100	100%

Untuk mengetahui penilaian berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden, maka terlebih dahulu dilakukan penyusunan kriteria penilaian, di mana harus diketahui interval kelas untuk rata-rata yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0.8 kemudian dapat disusun kriteria penilaian rata-rata jawaban responden yang disajikan pada tabel 2.



**Tabel 2. Kategori Rata – Rata Jawaban Responden**

Interval	Kategori
1.00 < a ≤ 1.80	Sangat Tidak Setuju
1.80 < a ≤ 2.60	Tidak Setuju
2.60 < a ≤ 3.40	Netral
3.40 < a ≤ 4.20	Setuju
4.20 < a ≤ 5.00	Sangat Setuju

Berikut adalah deskripsi dari jawaban responden atas pernyataan-pernyataan untuk setiap variabel penelitian, sebagai berikut :

**Tabel 3. Rata-Rata Deskripsi Tanggapan Responden**

Variabel	Mean	Deskripsi
<i>Budgeting Participation</i>	4.02	Setuju
<i>Job-Relevant Information</i>	4.01	Setuju
<i>Job Satisfaction</i>	3.87	Setuju

*Budgeting participation* merupakan suatu proses dalam menyusun anggaran yang berkaitan dengan tiga hal yaitu adanya keterlibatan (*involvement*), pengaruh (*influence*) dan kontribusi (*contribution*) dari pihak-pihak yang terlibat di dalamnya (Kren, 1992 ; Magner, Welker dan Campbell, 1996 ; Chong, Eggleton dan Leong, 2005). Berdasarkan pada tabel 3 di atas, dapat dilihat secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka setuju untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran (*budgeting participation*) di mana hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata total sebesar 4,02. Hal ini berarti karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa setuju bahwa mereka ikut dilibatkan, memberikan pengaruh dan kontribusi dalam menyusun anggaran.

*Job-relevant information* (JRI) dinilai berdasarkan tiga indikator yaitu, tujuan (*objective*), keputusan (*decision*), dan evaluasi (*evaluation*) (Kren, 1992). Berdasarkan pada tabel 3 di atas, dapat dilihat secara keseluruhan responden menyatakan mereka setuju bahwa dengan memiliki dan memperoleh *job relevant information*, mereka dapat memahami dengan jelas apa yang penting serta dapat mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dapat mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang penting di mana hal tersebut dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata total sebesar 4,01.

*Job satisfaction* dapat diukur dengan menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang dikembangkan Smith, Kendall dan Hullin (1969). Di dalam *Job Descriptive Index* terdapat lima dimensi pekerjaan yang menggambarkan elemen-

elemen utama dari pekerjaan yang dimiliki seseorang yaitu pekerjaan, imbalan, supervisi, *co-workers*, dan kesempatan promosi. Kelima hal tersebut merupakan indikator untuk mengukur *job satisfaction*. Berdasarkan pada tabel 3 di atas, dapat dilihat secara keseluruhan responden menyatakan bahwa tingkat *job satisfaction* yang mereka rasakan tergolong tinggi yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total sebesar 3,87. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tersebut menikmati pekerjaannya, gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan harapan mereka, atasannya mampu mensupervisi mereka, antar rekan kerja memiliki hubungan kerja yang baik serta adanya kesempatan promosi yang ditawarkan oleh perusahaan.

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data yang telah dikumpulkan, maka dilakukan evaluasi atas model pengukuran (*outer model*) yang terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk uji validitas sedangkan untuk uji reliabilitas dapat dilihat melalui *composite reliability*. Pada tabel 4 di bawah ini menunjukkan nilai *outer loading* dari masing-masing indikator terhadap variabelnya.

**Tabel 4. Nilai Outer Loading**

	<i>Budgeting Participation</i>	<i>Job Relevant Information</i>	<i>Job Satisfaction</i>
P1	0,952		
P2	0,759		
P3	0,921		
P4		0,860	
P5		0,889	
P6		0,933	
P7			0,903
P8			0,798
P9			0,793
P10			0,888
P11			0,805

Berdasarkan output hasil PLS menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel *budgeting participation* yang dikembangkan oleh Kren (1992) yang terdiri dari keterlibatan (*involvement*), pengaruh (*influence*), dan kontribusi (*contribution*) memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur *budgeting participation* telah memenuhi *convergent validity*.

Untuk indikator *job relevant information* yang dikembangkan oleh Kren (1992) yang terdiri dari tujuan (*objective*), keputusan (*decision*) dan evaluasi (*evaluation*), masing-masing indikator tersebut memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur *job relevant information* telah memenuhi *convergent validity*.

Untuk indikator *job satisfaction* yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin (1969) yang terdiri dari pekerjaan, gaji, supervisi, *co-worker*, dan kesempatan promosi, masing-masing indikator tersebut memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* telah memenuhi *convergent validity*.

Secara keseluruhan, dapat dilihat bahwa semua masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5 (Chin, 1998 dalam Ghazali 2011, p. 25) sehingga dapat dikatakan bahwa indikator – indikator tersebut valid dalam mengukur variabel yang diukur sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

Untuk *discriminant validity* dapat dilakukan dengan dengan beberapa cara yaitu dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk, dan juga membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Hasil pengujian dengan kedua cara tersebut dapat dilihat pada dua tabel 5 dan 6.

**Tabel 5. Cross Loading**

	<i>Budgeting Participation</i>	<i>Job Relevant Information</i>	<i>Job Satisfaction</i>
P1	<b>0,952</b>	0,333	0,459
P2	<b>0,759</b>	0,037	0,076
P3	<b>0,921</b>	0,307	0,354
P4	0,226	<b>0,860</b>	0,658
P5	0,370	<b>0,889</b>	0,661
P6	0,265	<b>0,933</b>	0,633
P7	0,413	0,678	<b>0,903</b>
P8	0,277	0,517	<b>0,798</b>
P9	0,341	0,474	<b>0,793</b>
P10	0,354	0,728	<b>0,888</b>
P11	0,357	0,606	<b>0,805</b>

Dari tabel 5 di atas, menunjukkan bahwa korelasi konstruk *budgeting participation* dengan indikatornya (P1, P2, P3) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *budgeting participation* dengan konstruk lainnya (*job relevant information* dan *job satisfaction*). Selain itu, korelasi konstruk *job relevant information* dengan indikatornya (P4, P5, P6) juga lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *job relevant information* dengan konstruk *budgeting participation* dan *job satisfaction*. Hal tersebut juga berlaku untuk korelasi konstruk *job satisfaction* dengan indikatornya (P7, P8, P9, P10, P11) yang menunjukkan hasil lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *job satisfaction* dengan konstruk *budgeting participation* dan *job relevant*

*information*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konstruk laten (BP, JRI dan JS) dapat memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

**Tabel 6. Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Budgeting Participation</i>	<i>Job Relevant Information</i>	<i>Job Satisfaction</i>	AVE	AKAR AVE
<i>Budgeting Participation</i>	1.000			0.777	0.881
<i>Job Relevant Information</i>	0.325	1.000		0.799	0.894
<i>Job Satisfaction</i>	0.418	0.728	1.000	0.703	0.838

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE *budgeting participation* adalah sebesar 0,881 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *budgeting participation* dengan *job relevant information* sebesar 0,325. Begitu pula dengan nilai akar AVE *job relevant information* sebesar 0,894 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *budgeting participation* dengan *job relevant information* sebesar 0,325.

Untuk korelasi antara konstruk *budgeting participation* dengan *job satisfaction* sebesar 0,418 apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *budgeting participation* sebesar 0,881 dan nilai akar AVE *job satisfaction* sebesar 0,838, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *budgeting participation* dan *job satisfaction* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Untuk korelasi antara konstruk *job relevant information* dengan *job satisfaction* sebesar 0,728 apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *job relevant information* sebesar 0,894 dan nilai akar AVE *job satisfaction* sebesar 0,838, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *job relevant information* dan *job satisfaction* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya bahwa model dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik jika akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya maka dari hasil output di atas dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik karena telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Untuk mengetahui reliabilitas data dalam penelitian ini, maka dapat dilihat hasil pengujian *composite reliability* pada tabel 7 di bawah ini.

**Tabel 7. Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Budgeting Participation</i>	0.912

<i>Job-Relevant Information</i>	0.923
<i>Managerial Performance</i>	0.922

*Composite reliability* dikatakan baik jika nilainya di atas 0,60 (Ghozali, 2011, p.25). Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *budgeting participation* sebesar 0.912, variabel *job relevant information* sebesar 0.923, dan variabel *job satisfaction* sebesar 0.922, di mana ketiga nilai tersebut lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

Selanjutnya dilakukan evaluasi atas model struktural (*inner model*) dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen, Stone-Geisser *Q-square test* dan juga melihat besarnya koefisien parameter jalur strukturalnya. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi ( $R$ -square) pada tabel di bawah ini :

**Tabel 8. Nilai  $R$ -square Model**

	<i>R-square</i>
<i>Job Relevant Information</i>	0.105
<i>Job Satisfaction</i>	0.567

*Goodness of fit inner model* pada PLS dapat diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi ( $R$ -square /  $R^2$ ) dalam analisis regresi. Semakin tinggi  $R^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Berdasarkan dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai  $R$ -square yang dihasilkan pada persamaan *job relevant information* pada model penelitian ini adalah 0.105, artinya pengaruh *budgeting participation* terhadap *job relevant information* sebesar 10.5%. Sedangkan nilai  $R$ -square yang dihasilkan pada persamaan *job satisfaction* adalah sebesar 0.567, artinya pengaruh *budgeting participation* dan *job relevant information* terhadap *job satisfaction* sebesar 56.7%.

Mengacu pada data  $R^2$  yang ada pada tabel di atas, dapat diketahui nilai  $Q^2$  dengan menggunakan rumus Stone-Geisser  $Q$  square test sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,105)(1 - 0,567)$$

$$Q^2 = 61,2\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas, diketahui bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 61,2%, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 61,2%.

Evaluasi untuk *inner model* yang selanjutnya adalah melihat koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel 9 di bawah ini.

**Tabel 9. Path Coefficient**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T-statistic (O/STERR)</i>
BP → JS	0.203	0.210	0.069	0.069	2.946
BP → JRI	0.325	0.346	0.073	0.073	4.434
JRI → JS	0.662	0.653	0.067	0.067	9.935

(Sumber : Output Hasil PLS)

Berdasarkan tabel *path coefficient* di atas, dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jalur dari *budgeting participation* ke *job satisfaction* adalah sebesar 0,203 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya. Hal tersebut mendukung pandangan French, Israel dan As (1960) yang mengatakan bahwa dengan adanya *budgeting participation*, bawahan merasa dirinya dihargai oleh atasannya. Selain itu, Shields dan Shields (1998) serta Magner, Welker dan Johnson (1993) juga menambahkan bahwa *budgeting participation* dapat memberikan kesempatan bagi bawahan tersebut untuk mengungkapkan atau menyampaikan nilai-nilai yang dimilikinya di mana nilai yang dimaksud adalah pandangan/pendapat bawahan dalam menyusun anggaran. Selain itu, pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* menunjukkan nilai T-statistics sebesar 2.946, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_1$  diterima).

Untuk koefisien jalur dari *budgeting participation* ke *job relevant information* adalah sebesar 0,325 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya. Hal tersebut mendukung pandangan Kren (1992) bahwa *budgeting participation* dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung adanya fasilitas dalam memperoleh dan memanfaatkan *job relevant information*. Selain itu, Magner, Welker dan Campbell (1996) juga berpendapat bahwa dengan adanya *budgeting participation* akan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memperoleh akses informasi dari atasannya mengenai kondisi

lingkungan kerja, strategi dalam bekerja, dan faktor/isu lain yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Pendapat tersebut juga didukung oleh Chong dan Johnson (2007) yang menambakan bahwa *budgeting participation* menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk memperoleh dan menggunakan *job relevant information* yang dapat digunakan untuk memfasilitasi pembuatan keputusan terkait dengan tugas/pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini, pengaruh *budgeting participation* terhadap *job relevant information* menunjukkan nilai T-statistics sebesar 4.434, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_2$  diterima).

Untuk koefisien jalur dari *job relevant information* ke *job satisfaction* adalah sebesar 0,662 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara *job relevant information* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya. Hal tersebut dikarenakan ketika seorang bawahan memiliki informasi yang relevan mengenai tugas/pekerjaannya (*job relevant information*), maka mereka dapat menyelesaikan tugas/pekerjaannya di mana bawahan yang dapat menyelesaikan tugas/pekerjaannya tersebut akan merasa bahwa dirinya telah berhasil/sukses dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Perasaan sukses atau gagalnya bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan/tugasnya berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas yang dirasakan oleh bawahan tersebut (Lau dan Tan, 2003). Selain itu, pengaruh *job relevant information* terhadap *job satisfaction* menunjukkan nilai T-statistics sebesar 9.935, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh positif antara *job relevant information* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_3$  diterima).

Untuk menjawab hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya, dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *path coefficient* (koefisien jalur) pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Apabila nilai *path coefficient* pengaruh tidak langsungnya lebih besar dari nilai *path*

*coefficient* pengaruh langsung, maka dapat dikatakan ada variabel *intervening*.

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10. Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Pengaruh	Koefisien Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung
BP → JS	0,203	0,215
BP → JRI	0,325	-
JRI → JS	0,662	-

Dari tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa nilai koefisien jalur pengaruh langsung *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 0.203, sedangkan koefisien jalur pengaruh tidak langsung *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* adalah sebesar 0.215 (0,325x0,662). Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *job relevant information* memang bertindak sebagai variabel *intervening*. Hal tersebut mendukung pandangan Kren (1992) bahwa *budgeting participation* dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung adanya perolehan dan pemanfaatan *job relevant information*. Di mana *job relevant information* tersebut dapat membantu bawahan dalam memfasilitasi pembuatan keputusan terkait tugas/pekerjaan mereka (Kren, 1992) serta membantu dalam mencapai/memenuhi target anggaran dengan mengarahkan mereka untuk mengembangkan strategi agar dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien yang pada akhirnya pencapaian/penyelesaian tugas/pekerjaan tersebut dapat meningkatkan *job satisfaction* bawahan tersebut (Lau dan Tan, 2003). Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_4$  diterima).

## KESIMPULAN

Dari hasil perolehan dan pengolahan data, peneliti mendapatkan hasil bahwa setiap hipotesis yang dicantumkan pada penelitian ini adalah benar dan diterima. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan *job satisfaction*.
- 2) Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan perolehan dan pemanfaatan *job relevant information*.
- 3) Terdapat pengaruh positif antara *job relevant information* terhadap *job satisfaction* pada sektor jasa di Surabaya. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya *job relevant information* yang dimiliki oleh karyawan, maka dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan tersebut.
- 4) Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgeting participation* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *job satisfaction* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening*.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *outer loading* indikator empirik yang paling rendah pada variabel *job satisfaction* merupakan indikator P9 yaitu supervisi. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan karyawannya dengan cara memberikan bantuan serta dukungan ketika karyawan tersebut menghadapi kesulitan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Bantuan maupun dukungan tersebut dapat diwujudkan dengan mengarahkan maupun membimbing karyawan tersebut agar dapat menyelesaikan tugas/pekerjaannya dengan baik.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil obyek penelitian dengan tipe industri yang berbeda seperti sektor dagang, manufaktur, perbankan, dll. Hal tersebut dirasa penting agar dapat memperluas generalisasi dari topik penelitian yang serupa.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan serta mempertimbangkan variabel *intervening* lainnya selain *job relevant information* yang dapat mempengaruhi hubungan *budgeting participation* dengan *job satisfaction* agar dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik yang serupa dapat lebih komprehensif.

## Saran

Adapun beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *outer loading* indikator empirik yang paling rendah pada variabel *budgeting participation* merupakan indikator P2 yaitu pengaruh. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan bahwa dalam proses *budgeting participation* tidak hanya melibatkan karyawan saja, tetapi juga perlu memperhatikan pendapat karyawan tersebut karena pendapat yang disampaikan dapat memberikan pengaruh terhadap anggaran yang disusun.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *outer loading* indikator empirik yang paling rendah pada variabel *job relevant information* merupakan indikator P4 yaitu tujuan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan pentingnya perolehan dan pemanfaatan *job relevant information* karena melalui informasi tersebut, karyawan dapat memahami dengan jelas mengenai hal yang perlu dilakukan sehubungan dengan pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat mencapai tujuannya yaitu menyelesaikan tugas/pekerjaannya dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baiman, S. (1982). Agency research in managerial accounting. *Journal of Accounting Literature*, 1, 154-213.
- Blocher, E. J., D. E. Stout and G. Cokins. (2010). *Cost Management (5<sup>th</sup> ed)*. New York : McGraw Hill.
- Brownell, P. (1982a). Participation in Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124 - 150.
- Brownell, P. (1982b). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 57, 766-77.
- Brownell, P. (1982c). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1) 12-27.
- Brownell, P. (1983). Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307-321.
- Brownell, P., dan McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, 61, 587-600.
- Chenhall, R. H and P. Brownell. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an

- intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233.
- Chenhall, R. H. (1986). Authoritarianism and participative budgeting: A dyadic analysis. *The Accounting Review*, 61(2), 263-272.
- Chong, V. K and Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 65–86.
- Chong, V. K and Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19.
- Chong, V. K. (2002). A note on testing a model of cognitive budgetary participation processes using a structural equation modeling approach. *Advances in Accounting*, 19, 27–51.
- Chong, V. K., & Bateman, D. (2000). The effects of role stress on budgetary participation and job satisfaction-performance linkages: a test of two different models. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 3, 91–118.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C., & Leong, M. K. C. (2005). The effects of value attainment and cognitive roles of budgetary participation on job performance. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 8, 213–233.
- Church, A.H. (1995). Managerial behavior and work group climate as predictor of employee outcomes. *Human Business Development Quarterly*, 6, 173-205.
- Dakhli, A. (2009). Budgetary Participation, Locus of Control, and Job Satisfaction in Tunisia. *La place de la dimension europeenne dans la Comptabilite Controle Audit*, 1.
- Fauzi, H. (1994). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta : BPFE.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personnel Management*. (6<sup>th</sup> edition). New York : McGraw Hill International Edition.
- Frank, L. L., & Hackman, J. R. (1975). A failure of job enrichment : The case of the change that wasn't. *Journal of Applied Behavioral Science*, 11, 413-436.
- French, J. R. P., Jr., Israel, J., & As, D. (1960). An experiment on participation on Norwegian factory: Interpersonal dimensions of decision-making. *Human Relations*, 13, 3–19.
- Frucot, V., & Shearon. W.T. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, 66(1), 80-99.
- Ghozali, Imam. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen. (2004). *Manajemen Accounting* (Edisi 7). (Dewi Fitriyani dan Deny Arnos). Jakarta : Salemba Empat.
- Heidjrachman., & Husnan, Suad. (1992). *Manajemen Personalia* (edisi 4). Yogyakarta : BPFE.
- Kartono, K. (1985). *Psikologi sosial untuk manajemen perusahaan dan industri*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kren,L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67(3), 511-526.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2003). The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(17), 17–34.
- Lemeshow, S., & David W.H.Jr. (1997). *Besar Sampel dalam Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta : Gadjahmada University Press.
- Locke, E.A., Schweiger, D.M. & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making : When should It Be Used?. *Organizational Dynamics*, 16, 65-79
- Luthan, F. (2003). *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw Hill.
- Magner, N., Welker, R.B. and Campbell, T.L. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41–50.
- Magner, N., Welker, R.B. and Johnson, G.G. (1993). Evidence of Value Expressive Participation Effects in Budgeting. *Journal of Applied Business Research*, 9(2), 104–112.
- Malhotra, Nares K., & Birks, David F. (2006). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B and Wright, P.M. (2008). *Human Resources Management (6<sup>th</sup> ed)*. New York : McGraw Hill.
- Nouri, H. and Parker, R.J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 467–483.
- O'Reilly, C.A. (1980). Individuals and information overloaded in organizations : is more necessarily better?. *Academy of Management Journal*, 23, 684-696.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior (14<sup>th</sup> ed)*. New York : Pearson Prentice Hall.

- Sabaruddinsah. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Optimal*, 3(1), 49-73.
- Simamora, Henry. (1999). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969), *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research
- Shield, J. F. and M. D. Shields. (1998). Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 1: 49-76.

Aktivitas yang dilakukan supervisor dalam menyediakan bantuan teknis dan dukungan kepada bawahan.

P10 : *Co-Workers*

Memiliki rekan kerja yang kompeten, dapat diandalkan serta dapat diajak bekerja sama.

P11 : Kesempatan promosi

Kesempatan untuk memperoleh kemajuan di dalam organisasi yang menyediakan kontinuitas dan makna dalam kehidupan seseorang.

### LAMPIRAN

1. Indikator *budgeting participation* yang dikembangkan oleh Kren (1992) :  
P1 : *Involvement* (keterlibatan).  
Bagian/porsi keterlibatan manajer dalam menyusun *budget*.  
P2 : *Influence* (pengaruh).  
Seberapa besar pengaruh yang dirasakan manajer terhadap *final budget* (anggaran final).  
P3 : *Contribution* (kontribusi).  
Pentingnya kontribusi manajer terhadap *budget* yang disusun.
2. Indikator *job-relevant information* yang dikembangkan oleh Kren (1992)  
P4 : *Objectiveness* (tujuan).  
Memahami dengan jelas apa yang penting agar dapat menyelesaikan atau mencapai tujuan dengan lebih baik.  
P5 : *Decision* (keputusan).  
Mempunyai informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal dalam mencapai kinerja yang baik.  
P6 : *Evaluation* (evaluasi).  
Memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang penting.
3. Indikator *job satisfaction* yang dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hullin (1969).  
P7 : Pekerjaan  
Pekerjaan/tugas yang menarik akan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan tersebut.  
P8 : Imbalan  
Jumlah keseluruhan pengganti jasa yang dilakukan oleh tenaga kerja yang meliputi gaji pokok/upah dan tunjangan sosial.  
P9 : Supervisi