

# **Pengaruh *Budgeting Participation* terhadap *Managarial Performance* Pada Sektor Manufaktur**

**Daniel Surya dan Devie**  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: danielsurya@hotmail.com

## **ABSTRAK**

Pada era globalisasi saat ini, menuntut perusahaan agar memiliki alat perencanaan dan pengendalian dan anggaran merupakan alat yang tepat untuk digunakan. Salah satu pendekatan anggaran yaitu *budgeting participation*. Dengan *budgeting participation* maka manajer dapat saling bertukar *job relevant information* sehingga kinerjanya pun dapat meningkat. Adapun, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor industri manufaktur.

Disini, penelitian dilakukan pada 36 perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Surabaya. Perusahaan manufaktur yang diteliti merupakan perusahaan manufaktur berjenis *business to customer* yang rata-rata berasal dari sektor barang konsumsi, kimia, dan aneka industri. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner pada manajer perusahaan manufaktur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *Partial Least Square (PLS)* untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *Budgeting participation* terhadap *Managerial Performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor industri manufaktur di Surabaya.

**Kata kunci:***Budgeting participation, Job Relevant Information, Managerial Performance, Partial Least Square (PLS).*

## **ABSTRACT**

In the era of globalization nowadays, companies should have planning and control as tools and budget is the right tool. One of the budgeting methods is budgeting participation, so that managers can exchange their job relevant information and as a result their performance can improve. This study was to know the influence of participative budgeting on managerial performance in the industry manufacturing sector.

This research used 36 business to customer manufacturing companies in Surabaya. In sectors of consumer goods, chemicals, food and beverages. The data collected by distributing questionnaires to managers of the manufacturing companies. The data analysis technique used was the Partial Least Square (PLS) to determine whether there was impact of participative budgeting on Managerial Performance.

The result showed that there was a positive and significant influence of the participative budgeting variable on managerial performance in the industry manufacturing sectors in Surabaya.

**Keywords:***Budgeting participation, Job Relevant Information, Managerial Performance, Partial Least Square (PLS).*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, lingkungan usaha menjadi semakin kompetitif yang menjadikan persaingan menjadi semakin ketat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik maka pihak manajemen harus mampu mengelola aktivitas perusahaan dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk proses perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Menurut Supriyono (2000) anggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian, agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Dengan adanya anggaran maka secara tidak langsung ada pengawasan yang bisa dikendalikan (Nafarin, 2007). Sehingga, suatu perusahaan harus membuat perencanaan yang matang sebelum memulai kegiatan operasionalnya. Dimana perusahaan diharapkan melibatkan partisipasi antara pihak manajer dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian (Shields & Shields, 1998). Salah satu jenis pendekatan yang paling efektif yang digunakan perusahaan dalam penyusunan anggaran yaitu *budgeting participation*.

Dalam *budgeting participation*, manajer diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena manajer lebih mengetahui kondisi secara langsung (Agyris, 1952). Dalam menentukan anggaran, manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar. Sehingga munculnya partisipasi penganggaran (*budgeting participation*) yang melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan suatu ketersediaan informasi yaitu *job relevant information*.

*Job-relevant information* merupakan informasi yang dapat membantu manajer untuk memperbaiki tindakannya. Nagao; Vollrath; Davis (1978) dengan adanya *job-relevant information* maka dapat memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang akan diambil, guna meningkatkan kinerja manajerial (dalam Darocha, 1984).

Selanjutnya, kinerja manajerial merupakan seberapa baik kinerja manajer untuk mempengaruhi organisasi di mana aktivitas manajerial yang efektif mulai dari

proses *planning, organizing, leading* dan *controlling* (Dessler, 2001).

Seperti yang kita ketahui, Indonesia memiliki tingkat pertumbuhan industri manufaktur yang cukup berkembang pesat, salah satunya di Jawa Timur. Berdasarkan data pusat statistik pada tahun 2012, perusahaan manufaktur mengalami pertumbuhan produksi sebesar 6,54 persen dibanding dengan produksi pada tahun 2011. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan pada industri manufaktur.

Industri manufaktur adalah suatu jenis industri yang memproduksi atau mengolah suatu bahan dan menjadikannya suatu produk baru. Perkembangan industri manufaktur semakin hari semakin berkembang dengan pesat. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur harus memiliki pengelolaan yang baik dalam penyusunan anggarannya. Tanpa adanya pengelolaan yang terorganisir tujuan dari perusahaan tentu tidak akan bisa tercapai. Pencapaian tujuan ini tidak akan lepas dari partisipasi antara manajer dalam melaksanakan penyusunan anggaran yang dapat membantu memprediksi lingkungan dan memperbaiki keputusan yang diperlukan di masa akan datang. Dalam proses partisipasi, manajer tertentu memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya sehingga akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan. Informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja manajerial (Beehr & Love, 1983). Dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi penggunaan *job relevant information* yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Kren, 1992).

Selain berdasarkan pemahaman di atas, penulis menggunakan hasil penelitian sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan skripsi ini. Penelitian mengenai *budgeting participation* terhadap *managerial performance* telah banyak dilakukan. Diantaranya ada beberapa penelitian yaitu Eker (2008) dan Kren (1992). Pertama, Eker (2008) menyatakan bahwa terdapat interaksi antara *budget participation* dan *job-relevant information* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang lebih tinggi. Kedua, Kren (1992) yang menyatakan bahwa terbukti adanya pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* secara langsung, dan *budgeting*

*participation* terhadap managerial performance melalui *job relevant information* sebagai variabel intervening. Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian antara lain: Frucot & Shearon (1991) dari hasil kesimpulannya menunjukkan bahwa peningkatan *managerial performance* di perusahaan-perusahaan Meksiko dipengaruhi oleh seberapa besar mereka berpartisipasi dalam proses penganggaran, Heath & Brown (2007) juga mengatakan bahwa semakin tinggi tingkat *budget participation*, maka *job relevant information* yang dimiliki oleh individu akan meningkat juga. Penelitian dengan menggunakan *job relevant information* sebagai variabel *intervening* juga pernah dilakukan di Indonesia. Salah satunya dilakukan oleh Indarto dan Ayu (2011) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* dan pengaruh secara tidak langsung dengan *job relevant information* sebagai variabel intervening. Sedangkan adapula penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* antara lain Bryan dan Locke (1967) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance*. Hal yang sama dikatakan oleh Milani (1975) di mana terdapat pengaruh positif yang lemah serta tidak signifikan antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance*. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian ini.

### **Konsep Budgeting Participation, Job Relevant Information, dan Managerial Performance**

#### **Budgeting participation**

Shield & Shield (1998) mengatakan bahwa *budgetary participation* didefinisikan sebagai proses dimana seorang manajer dilibatkan dan dapat mempengaruhi atau bahkan menentukan *budget* nya (dalam Bonache & Moris, 2010, p. 1). Dalam penelitian *management accounting* mengatakan bahwa *budgeting participation* dapat meningkatkan kinerja dan profit. Seperti: adanya kontrol dan komunikasi dalam partisipasi anggaran tersebut. Ada dua aspek dalam partisipasi yaitu partisipasi dapat memberikan kontribusi

untuk meningkatkan kualitas keputusan karena melibatkan manajer dalam proses pengambilan keputusan (dalam Magner; Welker; Campbell, 1996, p. 41) dan Campbell & Gingrich, 1986; Early & Kanfer (1985) partisipasi melibatkan pekerjaan mereka untuk memperoleh informasi yang relevan (dalam Magner; Welker; Campbell, 1996, p. 42). Indikator dalam *budgeting participation* adalah *involvement*, *influence*, dan *contribution* (Kren, 1992).

#### **Job Relevant Information**

Kren (1992) dan Sprinkle (2003) dalam penelitian terkait *management accounting*, mengatakan bahwa informasi memiliki peran yang cukup penting dalam suatu organisasi dimana dengan adanya informasi maka dapat menyediakan hal-hal yang mendukung dalam proses perencanaan dan dalam hal pengambilan keputusan (dalam Eker, 2008, p. 185). Nagao, et.al (1978) Informasi dapat digunakan oleh para manajer, dan manajer bisa menggunakan informasi tersebut untuk pengambilan keputusan (dalam Darocha, 1984 p. 15). Dengan adanya informasi maka dapat meningkatkan pengetahuan atasan sehingga dapat mengontrol masalah yang terjadi dalam organisasi. Sprinkle (2003) Dengan demikian maka diharapkan perilaku atasan dapat terorganisir dengan baik (dalam Eker, 2008, p. 186). Kren (1992) mendefinisikan *Job Relevant Information* (JRI) sebagai informasi yang tersedia bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas keputusan yang berkaitan dengan tugas dalam mencapai tujuan tertentu. *Job relevant information* sangat dibutuhkan untuk mengambil langkah strategis dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Baiman (1982); Baiman dan Demski (1980); Tiessen dan Waterhouse (1983) *Job Relevant Information* (JRI) juga disebut sebagai sebuah bentuk fasilitas guna mengambil keputusan (dalam Kren 1992, p. 512). *Job Relevant Information* (JRI) dapat meningkatkan performa karena dengan adanya informasi yang lebih jelas maka dapat memprediksikan suatu hal menjadi lebih akurat. Chalos & Haka (1990) Oleh karena itu, tindakan yang diambil dapat menjadi lebih efektif dan juga lebih efisien (dalam Kren 1992, p. 512). Indikator dalam *job relevant information* yaitu *objectives*, *decision* dan *evaluation* (Kren, 1992).

### **Managerial Performance**

Menurut Dessler (2001), kinerja manajerial merupakan seberapa baik kinerja manajer untuk mempengaruhi organisasi di mana aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses *planning, organizing, leading* dan *controlling*. Menurut Stoner (1982) definisi kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai manajer, tanggung jawab utamanya adalah mengimplementasikan strategi pada perusahaan. Dalam pengimplementasian strategi, manajer di beri kebebasan untuk menetapkan strategi mana yang akan diimplementasikan berdasarkan cara sendiri sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya (Sloma, 1980). Blumberg dan Pringle (1982) mengatakan bahwa ada tiga dimensi kinerja pekerjaan yang terdiri dari kapasitas, kemauan, dan kesempatan, yang disebut kinerja, dimana ketiga dimensi tersebut harus bekerja sama untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial (dalam Zainuddin dan Isa, 2011, p. 643). Indikator dalam *managerial performance* adalah *planning, organizing, leading* dan *controlling* (Dessler, 2001).

### **Pengaruh Budgeting Participation terhadap Managerial Performance**

*Budgeting participation* dalam suatu organisasi memiliki efek perilaku terhadap manajer (Shield & Shield, 1998). Shield & Shield (1998) *Budgetary participation* di hubungkan dengan manajer untuk mengatur *budget* mereka, baik itu *upward* dan *downward communication* (dalam Haryanti, 2012, p. 58). Menurut Feng Yu Ni; Chun Su; Hsi Chung; Chih Cheung (2005) *Budget Participation* dapat meningkatkan kinerja manajer terhadap suatu organisasi karena *budget participation* memberikan peluang untuk berkomunikasi antar atasan yang berguna untuk memperjelas kinerja manajerial dengan perilaku yang positif. Karena dalam proses partisipasi, sebuah komunikasi tersebut terjadi antar atasan. Kolthoff; Huberts; Heuvel (2007) Manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan *budgeting* dapat mempengaruhi organisasi tersebut. Dimana manajer diharapkan dapat memimpin dan terlibat dalam penyusunan *budget* (Frucot & Shearon, 1991). Adanya evaluasi terhadap informasi dapat membantu manajer Apabila dalam suatu perusahaan

kinerja seorang manajer sering dievaluasi maka manajer dapat mengalokasikan *budget* sesuai dengan situasi organisasi (Chalos dan Haka, 1989).

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

Menurut Eker (2008) dalam *budget participation* dibutuhkan sebuah bentuk informasi salah satunya adalah *job relevant information*. Dengan *job relevant information* maka memungkinkan atasan lebih bertanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan *budget*.

Locke and Schweiger, et.al (1979) *Budget participation* ditafsirkan memiliki fungsi informasi untuk membantu proses penyusunan *budget* (Chong dan Chong, 2000). Dalam *budget participation* melibatkan banyak pihak yaitu atasan, dengan adanya keterlibatan diantara atasan maka terjadi pertukaran informasi sehingga menyebabkan proses dalam pengambilan keputusan menjadi lebih baik (dalam Chong & Chong, 2002, p. 3).

Chenhall & Brownell (1998); Mia (1998), (1989); Kren (1992); Magner et.al, 1996 Dengan adanya informasi dalam *budget participation* diharapkan dapat memberikan hasil yang konsisten (dalam Chong & Chong, 2000, p. 3). Ada beberapa ahli yang menyatakan bahwa partisipasi di dalam penyusunan suatu *budget* mungkin saja menghasilkan *private information*. *Private information* yaitu sebuah bentuk informasi dimana informasi tersebut hanya diketahui oleh individu-individu tertentu. Magner et.al (1996) Dengan adanya informasi yang hanya bersifat *private* maka dapat meningkatkan kualitas *budget* tersebut (dalam Chong dan Chong, 2000, p. 10). Merchant (1981); Chow et.al (1988); Murray (1990); Magner et.al (1996); Nouri dan Parker (1998) Sehingga hasilnya akan lebih mengacu pada rencana yang realistis dan *budget* yang lebih akurat (dalam Chong & Chong, 2000, p. 10). Hopwood (1976); Locke & Schweiger (1979) Apabila proses untuk mendapatkan informasi memadai maka *budget participation* akan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (dalam Heath & Brown, 2007, p. 111).

### **Pengaruh Job Relevant Information terhadap Managerial Performance**

*Job relevant information* (JRI) merupakan suatu ketersediaan informasi

untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Dengan adanya ketersediaan informasi dapat membantu manajer untuk meningkatkan kinerja mereka dalam suatu organisasi, guna mendukung proses penganggaran serta mencapai tujuan tertentu. Adanya evaluasi terhadap informasi dapat membantu manajer meningkatkan kinerjanya sehingga bisa mengendalikan perusahaan menjadi lebih baik (Sharma; Jones; Ratnatunga, 2006). Ketidakjelasan situasi dalam suatu perusahaan dapat diperjelas dengan informasi yang diperoleh (Chong, 2004) dimana dengan saling memberikan informasi antara satu dengan yang lainnya maka atasan dapat meningkatkan kinerjanya dengan informasi yang didapatkan (Kren, 1992). Beehr & Love (1983) Hal tersebut didukung dengan pernyataan bahwa adanya informasi dalam proses partisipasi dapat meningkatkan kemampuan individu (dalam Chong & Chong, 2000, p. 11).

Baiman (1982) & Demski (1980); Tiesse & Waterhouse (1983) Berdasarkan pendapat para ahli, ada 2 (dua) peran informasi yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi, antara lain: keputusan yang mempengaruhi kinerja dan kinerja yang mempengaruhi keputusan (dalam Sharma; Jones; Ratnatunga, 2006, p. 229). Keputusan manajer mengevaluasi informasi berdasarkan pada informasi yang telah dikumpulkan agar sesuai dengan tujuan (Kren, 1992). Arya et.al (1997) Ketika mengambil keputusan dalam menyusun anggaran maka kebijaksanaan organisasi umumnya akan lebih memilih informasi yang lebih baik (dalam Sharma; Jones; Ratnatunga, 2006, p. 230).

Shiled dan Young (1993) Dengan meningkatnya informasi diantara manajer yang memiliki struktur desentralisasi kemungkinan besar manajer mendapatkan informasi yang relevan (dalam Subramaniam; McManus; Mia, 2002, p. 308). Gul et.al (1995) Sehingga dengan adanya hal seperti itu, maka manajer dapat lebih bersikap bijaksana dan dapat mengevaluasi setiap keputusan yang diambil (dalam Subramaniam; McManus; Mia, 2002, p. 308). *Job relevant information* tersedia bagi manajer. Dimana manajer akan bekerja secara efektif apabila mendapatkan sumber informasi yang memadai (Subramaniam; McManus; Mia, 2002).

### **Pengaruh Budgeting Participation terhadap Managerial Performance dengan Job**

### **relevant Information Sebagai Variabel Intervening**

Kren (1992) menyatakan bahwa *budget participaton* memfasilitasi *job relevant information* untuk meningkatkan kinerja. *Budgeting participation* sangat berguna dalam melakukan pertukaran informasi di antara manajer (Subramaniam, et.al, 2002). Pada penelitian sebelumnya, mengatakan bahwa dengan adanya partisipasi anggaran dapat tercipta informasi dimana dengan informasi tersebut maka manajer diharapkan dapat mengetahui situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan, sehingga manajer bisa mengolah anggaran yang diberikan menjadi lebih baik, dan kinerjanya pun dapat meningkat. Kemampuan itu penting, dengan kemampuan yang dimiliki oleh manajer maka manajer dapat menentukan *budget* dengan akurat. Semakin sering manajer menerima informasi terkait dengan kondisi lingkungan perusahaannya, maka manajer dapat membangun suatu penyusunan anggaran yang lebih spesifik sehingga dapat mencapai tujuan dalam penyusunan anggarannya (Chalos dan Haka, 1989). *Budgeting participation* menyediakan peluang bagi para manajer untuk mengungkapkan informasi di dalam penyusunan *budget*nya. Dengan menyediakan informasi, manajer dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengontrol organisasi menjadi lebih mudah dan dapat diaplikasikan dalam organisasi tersebut. Manajer mampu menerima informasi dengan baik, apabila manajer tersebut mendapatkan informasi dan memiliki pengetahuan tentang *standard budget* yang luas (Young, 1985 dalam Kren, 2003). Dengan adanya hal tersebut, maka dapat meningkatkan alokasi sumber daya yang tepat, rencana yang baik dan dapat terkontrol (Baiman, 1982; Tiessen dan Waterhouse, 1983 dalam Kren, 2003). Hal yang sama dinyatakan oleh Chalos dan Haka (1990) bahwa organisasi yang baik dihasilkan dari proses pengalokasian sumber daya yang tepat. Manajer yang ikut berpartisipasi dalam menyusun *budget* beranggapan bahwa mereka memiliki informasi yang dapat dikomunikasikan dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan *budget*. Dimana dengan informasi yang mereka berikan, mereka dapat memperoleh target kinerja (Lukka, 1988 dalam Magner, 1996). Ketika *top management* mendapatkan informasi, dia bisa melakukan evaluasi terhadap *budget*nya sehingga dapat dilihat bahwa dengan adanya

informasi di dalam proses penyusunan *budgeting participation* dapat meningkatkan kinerja manajerial pula (Lau dan Tan, 2003). Oleh karena itu, akan dilakukan evaluasi terhadap keputusan yang dilakukan oleh manajer agar *job relevant information* yang didapatkan bisa membantu penyusunan *budget* menjadi lebih akurat (Choudhury, 1985 dalam Kren, 1992).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh *Budgeting participation* terhadap *Managerial Performance*. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS). Penelitian akan menguji *budgeting participation* menggunakan ukuran non keuangan yaitu *involvement, influence, contribution* (Kren, 1992). *Job relevant information* diukur dengan ukuran non keuangan yaitu *objectives, decision* dan *evaluation* (Kren, 1992) dan *managerial performance* diukur pula dengan ukuran non keuangan yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling* (Dessler, 2001)

Penelitian ini menganalisis hubungan antara *dependent variable* dan *independent variable*. Definisi masing-masing adalah sebagai berikut:

- Managerial Performance* (MP) sebagai *dependent variable*
- Budgeting Participation* (BP) sebagai *independent variable*
- Job Relevant Information (JRI) sebagai variabel *intervening*

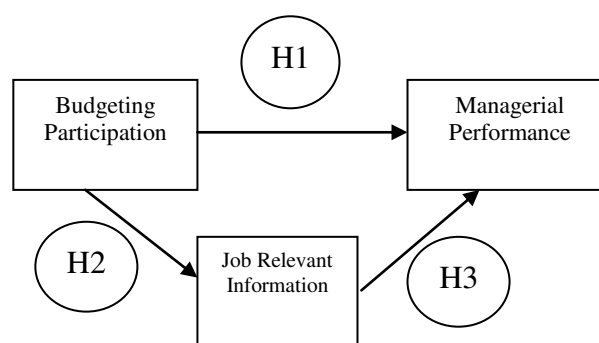
Penelitian ini menggunakan populasi dari perusahaan manufaktur yang ada di Surabaya. Dan sampel pada penelitian ini adalah manajer pada perusahaan manufaktur di Surabaya dikarenakan tingkat kemampuan dan kualitas sumber daya manusia diperlukan dalam berlangsungnya proses penyusunan anggaran perusahaan. Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan data primer berupa kuisioner yang disusun lalu dibagikan kepada sampel yang dituju. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan perhitungan rumus sehingga jumlah sampel yang ideal dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden. Dan pemilihan sampel dalam penelitian ini pula menggunakan metode *non probability sampling* dengan kriteria *judgment sampling* yang berarti sampel ditentukan berdasarkan kriteria pertimbangan peneliti. Dari 50 perusahaan manufaktur yang disebar, 14 perusahaan tidak

dapat digunakan dikarenakan ketidak ketersediaan data yang diperlukan serta ketidaktersediaan dari perusahaan untuk mengisi kuisioner dengan alasan informasi masih bersifat rahasia sehingga hanya sebanyak 36 perusahaan yang diperoleh sebagai sampel penelitian. Dalam satu perusahaan, ada beberapa manajer yang ikut dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka manajer tersebut layak dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini dan berhak untuk mengisi kuisioner yang diajukan.

Tabel 1. Deskripsi Sampel

No	Jenis Manufaktur	Jumlah
1.	Barang Konsumsi	17
2.	Kimia	10
3.	Aneka Industri	10
<b>Total Sampel</b>		<b>37</b>

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan *partial least square* (PLS). Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1. Model Analisis

Dalam menguji hipotesis ini menggunakan analisa *partial least square* (PLS). Dalam PLS, ada 2 (dua) evaluasi model yang dilakukan antara lain *inner model* dan *outer model*. *Inner model* untuk menguji model analisis dan hipotesis yang diajukan apakah dapat diterima dan *Outer model* menilai tentang *convergent validity, discriminant validity*, dan *composite reliability* yang berfungsi untuk menguji validitas dan reabilitas data.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor manufaktur di Surabaya. Hipotesis pada penelitian ini diuji menggunakan *partial least square* (PLS). Berikut data deskriptif statistik

untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2. Deskripsi Statistik**

	N	Mean	Kategori
BP	36	3,97	S
JRI	36	3,93	S
MP	36	4,12	S

Tabel 2 menggambarkan deskripsi statistik untuk masing-masing variabel yang digunakan untuk menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance*. Dari tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata BP sebesar 3,97; JRI sebesar 3,93; MP sebesar 4,12. Dimana penggunaan indikator terbesar dalam BP adalah pada *influence*, JRI adalah pada *evaluation* dan MP adalah pada *planning* (1).

Dalam pengujian menggunakan analisa *partial least square* (PLS) ada 2 (dua) evaluasi model yang dilakukan antara lain outer model dan inner model. Outer model berfungsi untuk menilai validitas dan reabilitas dari penelitian ini sedangkan inner model untuk melihat model analisis serta hipotesis yang diajukan dapat diterima atau tidak dalam penelitian ini.

**1) Outer Model**

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. Untuk mengukur *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* > 0.5. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator pada ketiga variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity*. Untuk mengukur *discriminant validity* digunakan nilai cross loading dengan melihat nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variable yang lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0.6.

**Tabel 3. Composite Reability**

Konstruk (Variabel)	Nilai <i>Composite Reliability</i>
<i>Budgeting Participation</i>	0.872
<i>Job Relevan Information</i>	0.887
<i>Manajerial Performance</i>	0.803

**2) Inner Model**

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Konstruk (Variabel)	Nilai R-Square
<i>Job Relevan Information</i>	0.064
<i>Manajerial Performance</i>	0.471

Nilai R-Square untuk *Job Relevant Information* sebesar 0.064, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data di variabel *Job Relevant Information* yang dapat dijelaskan oleh variabel *Budgeting Participation* adalah sebesar 6.4%, atau dengan kata lain bahwa besarnya pengaruh dari keterlibatan, *influence* serta kontribusi dari manajer perusahaan pada penyusunan anggaran terhadap ketersediaan informasi yang bagi manajer perusahaan adalah sebesar 6.4%.

Nilai R-Square untuk *Manajerial Performance* sebesar 0.471, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data di variabel *Manajerial Performance* yang dapat dijelaskan oleh variabel *Job Relevant Information* dan variabel *Budgeting Participation* adalah sebesar 47.1%, atau dengan kata lain bahwa besarnya pengaruh dari keterlibatan, *influence* serta kontribusi dari manajer perusahaan serta ketersediaan informasi bagi manajer perusahaan untuk meningkatkan efektifitas keputusan terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja manajerial adalah sebesar 47.1%.

**Tabel 5. Hasil Nilai Koefisien PATH dan T-Hitung**

Pengaruh	Koefisien Path	T-Hitung
BP → MP	0,113	2,54
BP → JRI	0,254	4,03
JRI → MP	0,648	14,12

Nilai koefisien path pengaruh langsung dari *Budgeting Participate* terhadap *Manajerial Performance* adalah sebesar 0.113 dengan t hitung sebesar 2.54 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan

bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Budgeting Participate* terhadap *Manajerial Performance*, artinya semakin tinggi keterlibatan, pengaruh serta kontribusi dari manajer perusahaan maka tingkat performa manajerial yang berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kinerja manajerial akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh dari *Budgeting Participate* terhadap *Job Relevant Information* adalah sebesar 0.254 dengan t hitung sebesar 4.03 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Budgeting Participate* terhadap *Job Relevant Information*, artinya semakin tinggi keterlibatan, pengaruh serta kontribusi dari manajer perusahaan maka semakin banyak pula informasi yang tersedia bagi manajer perusahaan untuk meningkatkan efektifitas keputusan yang berkaitan dengan tugas dari perusahaan. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis kedua penelitian dapat diterima.

Nilai koefisien path pengaruh dari *Job Relevant Information* terhadap *Manajerial Performance* adalah sebesar 0.648 dengan t hitung sebesar 14.12 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job Relevant Information* terhadap *Manajerial Performance*, artinya semakin banyak informasi yang tersedia bagi manajer perusahaan untuk meningkatkan efektifitas keputusan yang berkaitan dengan tugas dari perusahaan, maka tingkat performa manajerial yang berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kinerja akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat diterima.

Dengan membandingkan hasil kali koefisien path hubungan *Budgeting Participate* terhadap *Job Relevant Information* dan *Job Relevant Information* terhadap *Manajerial Performance* ( $0.254 \times 0.648$ ) didapatkan nilai 0.164. Nilai ini lebih besar jika dibandingkan dengan koefisien path pengaruh dari *Budgeting Participate* terhadap *Manajerial Performance*, yaitu 0.113. Hal ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* akan memediasi hubungan antara *Budgeting Participate* terhadap *Manajerial Performance* dari manajer perusahaan yang menjadi obyek penelitian, sehingga hipotesis keempat dari penelitian dapat diterima.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisa yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Budgeting participation* terhadap *Managerial Performance* pada sektor Manufaktur di Surabaya; terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Budgeting participation* terhadap *Job Relevant Information* pada sektor Manufaktur di Surabaya; terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Job Relevant Information* terhadap *Managerial Performance* pada sektor Manufaktur di Surabaya; dan juga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Budgeting participation* terhadap *Managerial Performance* melalui *Job Relevant Information* sebagai variabel intervening pada sektor Manufaktur di Surabaya dimana hal ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* akan memediasi hubungan antara *Budgeting Participate* terhadap *Manajerial Performance* dari manajer perusahaan yang menjadi obyek penelitian, sehingga hipotesis keempat dari penelitian dapat diterima.

## Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang sekaligus merupakan implikasi untuk penelitian selanjutnya:

- 1) Setiap manajer pada perusahaan manufaktur di Surabaya harus ikut berpartisipasi dengan cara terlibat, memiliki pengaruh, serta berkontribusi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan adanya proses partisipasi tersebut maka manajer dapat saling bertukar informasi sehingga bisa mendapatkan informasi yang relevan dengan tugas (*job relevant information*) dan pengambilan keputusan dalam proses penyusunan anggaran dapat menjadi semakin akurat, dan dapat meningkatkan kinerja dari manajer itu sendiri.
- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil obyek penelitian dengan tipe industri yang berbeda.
- 3) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan serta mempertimbangkan variabel *intervening* lainnya selain *job relevant information* yang dapat mempengaruhi hubungan *budgeting*



participation dengan managerial performance.

performance and commitment. Accountary Business and the public interest.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1952). *"The Impact Budget On People, The Controllershship Foundation, Inc"*. The School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Bonache, A.B; Maurice, J; dan Moris. K. (2010). *A Best Evidence Synthesis on The Link Between Budgetary Participation and Managerial Performance*. Journal of Management Accounting Research..
- Campbell, D.J, dan Gingrich, K.F. (1986). *The interactive effects of task complexity and participation on task performance: a field experiment*. Organisational Behavior and Human Decision Processes, 38: 162 – 180.
- Chalos, P., Haka, S., (1989). Participative budgeting and managerial performance. *Decision Sciences* 20, pp. 334–347.
- Chong, Vincent K., dan Chong kar Min. (2002). *"Budget Goal Commitment and Informational effect of Budget Participation on Performance : A Structural equation Modelling Approach"*, 14, Hal 65-86.
- Darocha, Frank P. (1984). *Informational influences on group decision making in a participative a budgeting context*. Accounting, Organizations dan Society, Vol. 9, No.1, pp. 13-32.
- Dessler, Gary., (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Eker, Dr, Melek. (2008). *The Affect of The Relationship Between Budget Participation and Job Relevant Information on Managerial Performance*. Ege Academic Review. pp. 183-198.
- Feng Yu Ni, et.al. (2005). *The role of Trust in Supervisor in Budgeting System*. The 17th Asia-Pacific Conference on Ingternational Issues.
- Frucot, Veronique dan Shearon, Winston T. (1991). *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*. The Accounting Review, Vol.66, No.1, pp. 80-99.
- Haryanti, Ida., & Othman, Radiah. (2012). *Budgetry participation : How it affects performance and commitment*. Accountary Business and the public interest.
- Heath, Rebekah S, dan Brown, James F. (2007). *A Re-Examination of The Effect of Job Relevant Information on The Budgetary Participation – Job Performance Realation During An Age of Employee Empowerment*. Journal of Apllied Business Reasearch, Vol. 23, No.1.
- Kenis. I, 1979. *"Effects of budgetery goal charactics on management attitudes and performance"*, The Accounting Review, Vol. 54, pp. 707-721.
- Kren, Leslie. (1992). *"Budgetary Partisipation and Manajerial Performance: The Impact of Information and Environmental Uncertainty"*, Journal The Accounting Review, Juli 1992, pp. 511-526.
- Lau, Chong M., Tan, Sharon L.C. (2003). *The Effects of Participation and Job Relevant Information on the relationship between evaluate style and job satisfaction*. Review of Quantitative Finance and Accounting, Vol. 21, pp. 17-34.
- Magner, Nace, Welker, Robert B, dan Campbell, Terry L. (1996). *Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equation Framework*. Accounting and Business Research. pp. 41-50.
- M, Nafarin. (2000). *Penganggaran Perusahaan Satu dan Dua*. Yogyakarta: BPFE. Edisi 8.
- Shields, J. F., dan Shields, M.D. (1998). *and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information*. Journal of ManagementAccounting Research, 5: 265–280.
- Sharma, Rohit., Jones, Stewart., Ratnatunga, Janek. (2006). *The relationship among broad scope MAS, managerial conrol, performance, and job relevant information*. Review of accounting and finance, Vol. 5, No 3, pp. 228-250.
- Sloma, Richard S. (1980). *How to measure management performance*. Canada: MacMillan.
- Subramaniam, Nava., McManus, Lisa., and Mia, L. (2002). *Enhancing hotel managers organizational commitment:*

- an investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting.* Hospitality management, pp. 303-320.
- Supriyono, R.A., 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Pertama.* Yogyakarta: BPFE.
- Zainuddin, Suria dan Isa, Ruhana C. (2011). *The role of organizational fairness and motivation in the relationship between budget participation and managerial performance: A conceptual paper.* Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 641-648.