

# Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Managerial Performance* Pada Sektor Jasa Di Surabaya

Ria Novita Halim dan Devie  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email : dave@petra.ac.id

## ABSTRAK

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, industri jasa mengalami perkembangan dan perubahan yang sangat dinamis. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan yang bergerak dibidang jasa menjadi semakin kompetitif. Oleh karena itu, agar tetap dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan perusahaan yang bergerak di industri jasa perlu menerapkan beberapa teknik manajemen yang tepat. Salah satu teknik manajemen yang dapat digunakan adalah anggaran (*budget*). Proses penyusunan *budget* merupakan penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam *budget*. Dalam perusahaan, kinerja manajerial (*managerial performance*) dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan *budget*. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* dan *job-relevant information*, pengaruh *job-relevant information* terhadap *managerial performance*, dan pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* melalui *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 manager yang bekerja pada perusahaan jasa di Surabaya. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif masing – masing terhadap *managerial performance* dan *job-relevant information*, lalu *job-relevant information* berpengaruh positif terhadap *managerial performance*, serta *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *managerial performance* melalui *job relevant information* sebagai variabel *intervening*.

**Kata kunci:** *Budgeting Participation, Job-Relevant Information, Managerial Performance*

## ABSTRACT

*As the world is entering the globalization era, service industry is experiencing dynamic changes and growth. As a result, companies within the services industries become more and more competitive. Therefore, in order for the companies to be able to survive and to improve they have to seek for appropriate management methods and techniques. One of the management techniques that can be utilized by the companies is budgeting. The budgeting process is a process where the parties are given certain role to achieve the target set during budgeting process. In companies, the managerial performance is closely connected with budgeting management. First of all, this research was conducted to examine how the budgeting participation influences the managerial performance and job relevant information; the influence of job-relevant information towards the managerial performance and finally the outcome of budgeting participation towards managerial performance through job-relevant information as the intervening variable. The sample used in this research were managers who work in various service companies in Surabaya. The analysis techniques applied is Partial Least Square (PLS). The outcome of the research indicated that budgeting participation has positive influence towards both managerial performance and job-relevant information. In addition, job-relevant information also positively influence managerial performance. Last but not least, the research also showed that budgeting participation also has crucial influence on managerial performance through job relevant information as the intervening variable.*

**Keywords :** *Budgeting Participation, Job-Relevant Information, Managerial Performance*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, industri jasa mengalami perkembangan dan perubahan yang sangat dinamis. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan yang

bergerak dibidang jasa menjadi semakin kompetitif. Oleh karena itu, agar tetap dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan perusahaan yang bergerak di industri jasa perlu menerapkan beberapa teknik manajemen yang

tepat. Salah satu teknik manajemen yang dapat digunakan adalah anggaran (*budget*).

*Budget* didefinisikan sebagai perencanaan keuangan yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Peranan *budget* sangat penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan (Hansen dan Mowen, 2004). Pada dasarnya proses penyusunan *budget* merupakan penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam *budget* (Mulyadi, 1997).

Dalam perusahaan, kinerja manajerial (*managerial performance*) dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan *budget*. Partisipasi (*participation*) dalam penyusunan *budget* merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan *budget* baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982a). Adanya partisipasi dalam penyusunan *budget* menyebabkan sikap respek manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975).

Penelitian mengenai pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* menunjukkan hasil yang tidak konsisten Brownell (1982); Brownell dan Mc. Innes (1986); Frucot dan Shearon (1991); Kren (1992); dan Eker (2008) menemukan hubungan positif dan signifikan antara *budgeting participation* dan *managerial performance*. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975) menunjukkan hubungan positif yang lemah antara *budgeting participation* dan *managerial performance* atau asosiasi negatif antara dua variabel (Bryan dan Locke: 1967).

Hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kemungkinan adanya variabel yang menghubungkan pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance*. Dalam penelitian sebelumnya Kren (1992) menyatakan bahwa dalam *budgeting participation* dan *managerial performance* dipengaruhi oleh aspek yang situasional yaitu *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*. *Budgeting participation* memberikan kesempatan bagi manajer untuk mengumpulkan, pertukaran, dan menyebarkan informasi dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan *performance* (Chong dan Chong: 2002). Hal ini, juga didukung oleh Eker (2008) yang menyatakan manajer dengan *performance* tinggi cenderung ikut berpartisipasi dalam *budgeting participation* dibandingkan dengan *manager* dengan

*performance* rendah. Selain itu, tingginya penggunaan *job-relevant information* dapat menyebabkan peningkatan *performance* dan rendahnya penggunaan *job-relevant information* menyebabkan penurunan dari *performance*.

Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah menguji apakah terdapat pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa yang ada di Surabaya. Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah *budgeting participation* berpengaruh terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya?
2. Apakah *budgeting participation* berpengaruh *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya?
3. Apakah *job-relevant information* berpengaruh terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya?
4. Apakah *budgeting participation* berpengaruh terhadap *managerial performance* melalui *job-relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya?

### **Budgeting Participation**

*Budgeting participation* merupakan konsep penting dalam akuntansi manajemen (Eker, 2008). *Participation* dalam penyusunan *budget* adalah suatu proses dimana manajer terlibat dan memberikan pengaruh dalam penyusunan *budget* yang kemudian kinerjanya akan dievaluasi (Brownell, 1982b). Proses *budgeting participation* sendiri merupakan pendekatan *bottom-up* dimana dalam prosesnya semua anggota perusahaan yang terkena dampak dari *budget* dilibatkan dalam penyusunannya (Bloucher, Stout, dan Cokins, 2001).

Milani (1975) menyatakan tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan *budget* merupakan faktor yang menjadi ukuran terjadinya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari :

1. Sejauh mana *budget* yang dibuat dipengaruhi oleh keterlibatan oleh anggota perusahaan.
2. Alasan-alasan manajer puncak atau pimpinan perusahaan dalam memproses pembuatan *budget*.
3. Keinginan anggota perusahaan berpartisipasi dalam penyusunan *budget* tanpa diminta oleh manajer puncak atau pimpinan perusahaan.
4. Sejauh mana anggota perusahaan mempunyai pengaruh dalam *budget* akhir.
5. Kepentingan adanya anggota perusahaan dalam partisipasinya terhadap *budget* .
6. *Budget* didiskusikan antara manajer puncak dengan anggota perusahaan pada saat *budget* disusun.

Selain itu, terjadinya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan merupakan proses keterlibatan (*involvement*), mempengaruhi (*influence*), dan berkontribusi (*contribution*) dalam penyusunan *budget*. (Kren, 1992; Magner, Welker dan Campbell, 1996 dan Chong, Eggleton dan Leong, 2005)

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Dalam hal ini *budgeting participation* dilihat berdasarkan bagian atau porsi keterlibatan manajer dalam menyusun *budget*.

2. Pengaruh (*Influence*)

Melihat seberapa besar pengaruh yang diberikan manajer terhadap *final budget* (anggaran final).

3. Kontribusi (*Contribution*)

Seberapa penting kontribusi yang diberikan manajer dalam penyusunan *budget*.

Dengan adanya *budgeting participation* manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan memberikan pengaruh terhadap tujuan atau sasaran yang akan dicapai (Lau dan Tan, 2003). Hal ini akan menimbulkan sikap respek manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dikarenakan tujuan atau standar yang ditetapkan merupakan keputusan bersama, sehingga manajer memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975).

Selain itu, *budgeting participation* adalah alat komunikasi yang baik di dalam perusahaan (Blocher, Stout, dan Cokins, 2010). Hal ini, dikarenakan *budgeting participation* mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer sehingga dapat mendorong kreativitas mereka dalam pencapaian sasaran *budget*. Rasa tanggung jawab yang dikomunikasikan ini timbul dari keterlibatan langsung para manajer dalam menyusun *budget*, agar tercapainya kesesuaian sasaran *budget* yang lebih besar. (Hansen dan Mowen, 2004).

### **Job-Relevant Information**

*Job-relevant information* (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pekerjaan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan (Kren, 1992). Locke, Schweiger, dan Latham (1986) menyatakan *job-relevant information* memberikan pemahaman yang lebih baik dalam mengambil keputusan. Dengan adanya *job-relevant information* manajer mendapatkan pengetahuan atau informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan dan tindakan penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Kren, 1992). Selain itu, dengan adanya *job-relevant information* memungkinkan para manajer untuk mengembangkan strategi yang efektif, yang akan membantu mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Chong dan Johnson, 2007).

Nouri dan Parker (1998) mengungkapkan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan *budget* akan menyebabkan pengungkapan informasi yang diketahuinya sehingga menghasilkan rencana yang lebih realistis dan *budget* yang lebih akurat. Hal ini didukung oleh Shields dan Shields (1998) yang menyatakan bahwa *job-relevant information* digunakan dalam proses *budgeting participation* untuk mengembangkan keputusan terkait penetapan *budget* dengan lebih baik dan membantu melakukan sebuah pekerjaan dengan baik. *Job-relevant information* membantu manajer untuk mencapai sasaran dalam *budget* dengan mengembangkan strategi agar dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien (Lau dan Tan, 2003).

Kren (1992) mengatakan bahwa *job-relevant information* dapat meningkatkan *performance* karena memberikan informasi yang lebih akurat terkait kondisi lingkungan sehingga memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif, yang dapat dilihat dari:

1. *Job-relevant information* membantu manajer untuk memahami dengan jelas apa yang penting dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.
2. Dengan adanya *job-relevant information* manajer mempunyai informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal dalam mencapai kinerja yang terbaik.
3. Manajer menjadi lebih mudah untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam melakukan evaluasi berbagai alternative keputusan yang penting.

### **Managerial Performance**

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, yang ditujukan pada sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya informasi perusahaan, agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Griffin, 1990). Mahoney, Jerdee, dan Carroll (1963) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Rangkaian kegiatan manajerial sendiri meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* (Griffin, 1990; Dessler, 2001; Schermerhorn, 2002; Bateman dan Snell, 2009)

1. *Planning*

*Planning* adalah proses manajerial yang paling mendasar (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, 1981). Dalam proses ini dilakukan penyusunan tujuan dan program yang sesuai tindakan untuk mencapai tujuan tersebut (Stoner: 1992). Selain itu, juga dilakukan pengembangan berbagai aturan, dan prosedur kerja dalam mencapai tujuan (Dessler: 2001). Bateman dan Snell (2009) menyatakan proses menganalisis situasi,

mengantisipasi masa depan, memilih strategi bisnis perusahaan, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan juga termasuk dalam proses *planning*.

Proses *planning* dalam aktivitas manajerial membantu manajer untuk menjaga efektivitas dengan menjadi panduan untuk menjalankan kegiatan atau program masa depan (Griffin, 1990).

### 2. Organizing

*Organizing* merupakan proses mengkoordinasi berbagai kegiatan agar berorientasi pada tujuan perusahaan (Dessler, 2001). Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, pengalokasian sumber daya, dan menetapkan kegiatan yang akan dijalankan untuk mengimplementasikan *planning* (Schermerhorn, 2002). Koordinasi yang dilakukan terkait perekrutan (*recruitment*), menetapkan tanggung jawab pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit kerja, menyusun dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai keberhasilan yang maksimal (Bateman dan Snell, 2009). Dalam menyusun dan mengalokasikan sumber daya membutuhkan koordinasi untuk menyatukan berbagai bagian menjadi satu keseluruhan yang dapat digunakan dalam mencapai keberhasilan yang maksimal (Trewatha, 1976). Tujuan dari *organizing* sendiri adalah untuk mencapai upaya terkoordinasi melalui desain struktur tugas dan hubungan otoritas (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, 1981).

### 3. Leading

*Leading* adalah proses manajer dalam mempengaruhi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan (Dessler, 2001). Dalam prosesnya manajer diharuskan untuk memotivasi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan karyawan (Vijayakumar, 2009). Hal ini juga terkait dengan menginspirasi dan membangun komitmen karyawan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan *planning* (Schermerhorn, 2002). Dengan adanya proses ini seluruh karyawan dapat bekerja sama agar mencapai tujuan perusahaan (Griffin, 1990) dan dapat merangsang karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik (Bateman dan Snell, 2009).

### 4. Controlling

*Controlling* dilakukan dengan cara memantau kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Griffin, 1990). Dalam melakukan *controlling* manajer melakukan proses membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang seharusnya (Dessler, 2001). Jika kinerja aktual tidak sesuai dengan apa yang seharusnya diperlukan tindakan korektif untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Trewatha, 1976). *Controlling* memastikan efektivitas dan efisiensi rangkaian kegiatan manajerial yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan (Griffin, 1990).

## Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Managerial Performance

*Budgeting participation* merupakan suatu proses dimana manajer terlibat dan memberikan pengaruh dalam penyusunan *budget* yang kemudian kinerjanya akan dievaluasi dalam pencapaiannya (Brownell, 1982b). Dengan adanya *budgeting participation* manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan memberikan pengaruh terhadap tujuan atau sasaran yang akan dicapai (Lau dan Tan, 2003). Menurut Brownell dan McInnes (1986) *budgeting participation* memungkinkan para manajer untuk melakukan negosiasi mengenai target *budget* yang mungkin dapat dicapai. Hal ini akan menimbulkan sikap respek manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dikarenakan tujuan atau standar yang ditetapkan merupakan keputusan bersama, sehingga manajer memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975).

Dilibatkannya manajer dalam penyusunan *budget* akan cenderung mendorong manajer untuk memahami *budget*, dan akan mempermudah dalam pencapaian tujuan *budget* (Anthony dan Govindarajan, 2007)). *Managerial performance* sendiri dinilai berdasarkan seberapa efektif dan efisien manajer bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Ketika keputusan yang dibuat manajer efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa *managerial performance* baik. Dengan tercapainya tujuan *budget* maka *managerial performance* akan meningkat atau dikatakan baik. (Stoner, 1992).

H1: Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya.

## Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Job-Relevant Information

*Budgeting participation* dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung adanya fasilitas dalam memperoleh dan memanfaatkan *job-relevant information* (Kren, 1992). Dengan adanya *budgeting participation* manajer diberi kesempatan untuk mengumpulkan, bertukar, dan menyebarkan *job-relevant information* untuk mencapai tujuan *budget* (Chong dan Chong, 2002). *Job-relevant information* memungkinkan para manajer untuk mengembangkan strategi yang efektif, yang akan membantu mereka dalam upaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Chong dan Johnson, 2007). Selain itu, *Budgeting participation* memungkinkan manajer berinteraksi dengan atasannya untuk memperjelas tujuan strategis, kondisi lingkungan kerja, dan masalah lain yang berdampak penting pada pekerjaan mereka (Magner, Welker, dan Campbell, 1996).

*Job-relevant information* digunakan dalam proses *budgeting participation* untuk mengembangkan keputusan terkait penyusunan *budget* dengan lebih baik dan membantu manajer untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik (Shields dan shields, 1998).

H2 : Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job-relevant information* pada sektor jasa di Surabaya.

### **Pengaruh *Job-Relevant Information* Terhadap *Managerial Performance*.**

Kren (1992), Chong dan Chong (2002) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *job-relevant information* terhadap *managerial performance*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) menyatakan manajer dengan *job-relevant information* yang memadai memiliki informasi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengevaluasi alternative keputusan penting. Hal ini, membantu para manajer dalam mengambil tindakan dengan cara mempertimbangkannya melalui informasi yang tersedia sehingga dapat meningkatkan *performancenya*. Selain itu, penggunaan *job-relevant information* yang tinggi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan *managerial performance* pada situasi ketidakpastian tugas (*task uncertainty*) (Chong, 2004).

*Job-relevant information* membantu manajer untuk memahami dengan jelas apa yang penting dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik (Kren, 1992), dan untuk mencapai sasaran dalam *budget* dengan mengembangkan strategi agar dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien (Lau dan Tan, 2003). Penggunaan *job-relevant information* yang tinggi memungkinkan manajer untuk meningkatkan *performancenya* dengan mengambil pilihan tindakan melalui informasi yang baik (Chong, 2004).

H3 : Terdapat pengaruh positif antara *job-relevant information (JRI)* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya.

### **Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Managerial Performance* Melalui *Job-Relevant Information* Sebagai Variabel Intervening.**

*Job-Relevant Information* sering kali digunakan dalam penelitian sebagai variabel intervening untuk menilai pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* (Kren, 1992; Magner, Welker, dan Campbell, 1996; Chong dan Chong, 2002; Chong dan Johnson, 2007; Eker, 2008). Menurut Kren (1992) dalam *budgeting participation* dan *managerial performance* dipengaruhi oleh aspek situasional

yaitu, *job-relevant information* sebagai variabel intervening. Peningkatan *budgeting participation* akan menyebabkan peningkatan *job-relevant information*, dan apabila *job-relevant information* meningkat menyebabkan peningkatan *managerial performance*. Hal ini dikarenakan, *budgeting participation* memberikan kesempatan bagi manajer untuk mengumpulkan, bertukar, dan menyebarkan *job-relevant information* dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan *performancenya* (Chenhall dan Brownell, 1988).

Selain itu, *budgeting participation* memungkinkan manajer berinteraksi dengan atasannya untuk memperjelas tujuan strategis, kondisi lingkungan kerja, dan masalah lain yang berdampak penting pada pekerjaan mereka (Magner, Welker, dan Campbell, 1996). Manajer dengan *job-relevant information* yang memadai memiliki informasi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengevaluasi alternative keputusan penting. Hal ini, membantu para manajer dalam mengambil tindakan dengan cara mempertimbangkannya melalui informasi yang tersedia sehingga dapat meningkatkan *performancenya* (Kren, 1992).

H4: Terdapat pengaruh positif *budgeting participation* terhadap *managerial performance* melalui *job-relevant information* sebagai variabel intervening.

### **Kajian Penelitian Terdahulu**

Pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* telah dibuktikan secara empiris oleh beberapa peneliti dalam berbagai pendekatan. Beberapa peneliti menggunakan *job-relevant information* sebagai variabel intervening dalam menilai pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance*, diantaranya adalah Kren (1992) dan Eker (2008).

Kren (1992) melakukan studi empirik dengan judul "*Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*". Dalam penelitiannya Kren (1992) menguji pengaruh *budgeting participative* terhadap *managerial performance* dengan *job-relevant information* sebagai variabel dengan sampel penelitian 80 manajer dari 63 perusahaan manufaktur. Hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* dengan *job-relevant information* sebagai variabel intervening.

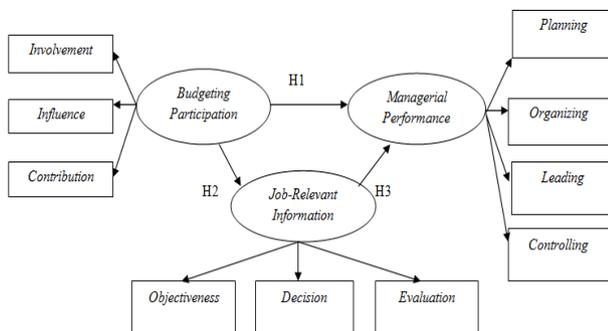
Eker (2008) melakukan penelitian pada manajer akuntansi dan keuangan yang bekerja di 150 perusahaan dari 500 perusahaan besar yang ada di Turki. Dalam penelitian ini Eker (2008) berusaha untuk menemukan pengaruh antara *budgeting participation* dan *job-relevant information* terhadap

*managerial performance*. Hasilnya menyatakan bahwa manajer yang terlibat dalam *budgeting participation* dan menggunakan *job-relevant information* memiliki kinerja yang tinggi dibandingkan dengan manajer yang berkinerja rendah. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat interaksi dua arah yang signifikan, sehingga interaksi antara *budgeting participation* dan *job-relevant information* berpengaruh terhadap *managerial performance* yang lebih tinggi.

## METODE PENELITIAN

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

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Penelitian ini menggunakan populasi dari manajer pada perusahaan jasa di Surabaya yang menyusun *budget*. Untuk menentukan jumlah sampel minimal yang diperlukan penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow (1997). Hal ini dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui. Berikut rumus Lemeshow (1997) yaitu :

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

Di mana : n = jumlah sampel minimal

Z = tingkat kepercayaan

p = maximal estimation (0,5)

D = limit dari eror atau presisi absolut

Melalui rumus di atas , maka jumlah sampel yang akan diambil adalah :

$$Z = 95\% \text{ maka nilainya } 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$D = 10\%$$

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

Teknik *sampling* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sampling* atau yang juga dikenal sebagai *purposive sampling*. Dalam *judgement sampling* pemilihan sampel di dasarkan pada pertimbangan peneliti sendiri (Malhotra dan Birks, 2006).

Adapun dalam penelitian ini, kriteria yang ditetapkan oleh peneliti adalah:

1. Manajer pada perusahaan yang bergerak pada sektor jasa di Surabaya.
2. Perusahaan jasa yang melakukan penyusunan *budget* secara rutin.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran *interval*, dimana responden diminta untuk menentukan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan yang dipersepsikan oleh responden. Sedangkan skala penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, dimana responden diminta untuk mengurutkan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan yang dipersepsikan oleh responden. Pada penelitian ini, digunakan 5 *rating* skala likert, yaitu :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Pada analisis data, peneliti menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*. Penggunaan analisa PLS digunakan karena dapat menganalisa secara menyeluruh mengenai pengaruh antara variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Analisa PLS terbagi dalam dua model, yaitu *inner model* dan *outer model*.

*Outer model* digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian ini. Evaluasi untuk *outer model* atau model pengukuran dapat dilakukan melalui:

### a. Convergent Validity

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur dalam menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukur. Ukuran reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali 2011, p. 25).

### b. Discriminant Validity

*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Selain itu, *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar 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. Direkomendasikan nilai akar AVE harus lebih besar 0.50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2011, p. 25). Perhitungan AVE dapat dilakukan dengan rumus :

$$AVE = \sum \lambda_i^2 / \sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)$$

Dimana  $\lambda_i$  = faktor loading dan  $\epsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common laten* (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dan indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *realibilitas composite* adalah 0.60 (Ghozali 2011, p.25). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

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

Dimana  $\lambda_i$  = faktor loading dan  $\epsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

*Inner model* atau model struktural dilakukan dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen, 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*.

Evaluasi *goodness-of-fit inner model* dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. R-square mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara serentak (Vinzi, Chin, Henseler dan Wang, 2010). Sedangkan 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 :

$$Q^2 = 1 - 1 - R^2 = 1 - R^2$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah R-square variabel endogen dalam model.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, telah disebarakan sebanyak 100 kuesioner kepada manajer perusahaan jasa yang menyusun *budget* (anggaran) di Surabaya. Deskripsi profil responden adalah manajer yang bekerja  $>1$  tahun dengan mayoritas tingkat pendidikan S1. Berikut adalah deskripsi jabatan responden dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Data Analisis Deskriptif**

Profil	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Jabatan	Branch Manager	1	1%
	Manager Accounting	15	15%
	Manager Finance	15	15%
	Manager HRD	20	20%
	Manager Marketing	25	25%
	Manager Operasional	23	23%
	Manager Perencanaan	1	1%
	Total	100	100%

Untuk mengetahui penilaian berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden, maka terlebih dahulu dilakukan penyusunan kriteria penilaian, dimana 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
$4.20 < a \leq 5.00$	Sangat Setuju
$3.40 < a \leq 4.20$	Setuju
$2.60 < a \leq 3.40$	Netral
$1.80 < a \leq 2.60$	Tidak Setuju
$1.00 < a \leq 1.80$	Sangat Tidak Setuju

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

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

Variabel	Mean	Deskripsi
----------	------	-----------

<i>Budgeting Participation</i>	4.00	Setuju
<i>Job-Relevant Information</i>	3.97	Setuju
<i>Managerial Performance</i>	3.75	Setuju

*Budgeting participation* dalam suatu perusahaan merupakan proses *involvement* (keterlibatan), *influence* (mempengaruhi), dan *contribution* (berkontribusi) dalam penyusunan dan penetapan *budget* (Kren, 1992; Magner, Welker dan Campbell, 1996; dan Chong, Eggleton dan Leong, 2005). Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka setuju terlibat dalam penyusunan dan penetapan *budget* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban responden 4.00. Hal ini berarti *budgeting participation* telah dilakukan dimana dalam prosesnya semua anggota perusahaan yang terkena dampak dari *budget* dilibatkan dalam penyusunan dan penetapannya (Bloucher, Stout, dan Cokins, 2001).

*Job-relevant information* (JRI) dinilai berdasarkan tiga indikator yaitu, *objective*, *decision*, dan *evaluation* (Kren, 1992). Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka memiliki informasi yang memfasilitasi pekerjaan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban responden sebesar 3,97. Hal ini berarti manajer yang menjadi responden memiliki *job-relevant information* guna mendapatkan pengetahuan atau informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan dan tindakan penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Kren, 1992).

*Managerial Performance* (kinerja manajerial) adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial. (Mahoney, Jerdee, dan Carroll, 1963). Rangkaian kegiatan manajerial sendiri meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* (Griffin, 1990; Dessler, 2001; Schermerhorn, 2002; Bateman dan Snell, 2009). Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka setuju kegiatan manajerial sudah terjadi dengan baik hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban responden adalah sebesar 3,75. Hal ini berarti manajer yang menjadi responden memiliki *managerial performance* yang baik.

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data. Validitas meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas dicari melalui *composite reliability*.

#### a. Convergent Validity

Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai loading di atas 0.5. Berikut ini hasil validitas konvergen untuk variabel *budgeting participation*, *job-relevant information*, dan *managerial performance* pada

sektor jasa di Surabaya yang dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Nilai Outer Loading**

	<i>Budgeting Participation</i>	<i>Job Relevant Informartion</i>	<i>Managerial Performance</i>
<b>P1</b>	0.977		
<b>P2</b>	0.684		
<b>P3</b>	0.962		
<b>P4</b>		0.879	
<b>P5</b>		0.874	
<b>P6</b>		0.949	
<b>P7a</b>			0.908
<b>P7b</b>			0.831
<b>P8</b>			0.785
<b>P9</b>			0.955
<b>P10</b>			0.781

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pada variabel *budgeting participation* yaitu *involvement* (keterlibatan), *influence* (pengaruh), dan *contribution* (kontribusi) memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *budgeting participation* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Untuk *job-relevant information* indikator yang dikembangkan oleh Kren (1992) yaitu *objective* (tujuan), *decision* (keputusan), dan *evaluation* (evaluasi) dalam penelitian ini juga memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.5. Hal ini berarti indikator yang mengukur *job-relevant information* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Menurut Mahoney, Jerdee, dan Carroll (1963) *managerial performance* diukur berdasarkan kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Kegiatan manajerial yang dilakukan oleh manajer adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengendalian) (Griffin, 1990; Dessler, 2001; Schermerhorn, 2002; Bateman dan Snell, 2009). Dalam penelitian ini setiap indikator kegiatan manajerial tersebut memiliki *outer loading* yang lebih besar dari 0.5, sehingga indikator – indikator tersebut sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur sehingga memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

#### b. Discriminant Validity

Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstrak.

**Tabel 5. Cross Loading**

	<b>BP</b>	<b>JRI</b>	<b>MP</b>

P1	<b>0.977</b>	0.370	0.516
P2	<b>0.684</b>	0.020	0.038
P3	<b>0.962</b>	0.341	0.372
P4	0.310	<b>0.879</b>	0.696
P5	0.389	<b>0.874</b>	0.727
P6	0.267	<b>0.949</b>	0.726
P7a	0.442	0.880	<b>0.908</b>
P7b	0.145	0.583	<b>0.831</b>
P8	0.433	0.461	<b>0.785</b>
P9	0.474	0.781	<b>0.955</b>
P10	0.410	0.576	<b>0.781</b>

Dari tabel di atas, dapat dilihat 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 *managerial performance*). 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 *managerial performance*. Hal tersebut juga berlaku untuk korelasi konstruk *managerial performance* dengan indikatornya (P7a, P7b, P8, P9, P10) yang menunjukkan hasil lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *managerial performance* dengan konstruk *budgeting participation* dan *job relevant information*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konstruk laten (BP, JRI dan MP) dapat memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Selain itu, pengujian *discriminant validity* dapat juga dinilai dengan melihat nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dan dibandingkan dengan korelasi antar konstruk.

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

	BP	JRI	MP	AVE	AKAR AVE
<b>Budgeting Participation</b>	1.000			0.783	0.885
<b>Job Relevant Information</b>	0.359	1.000		0.812	0.901
<b>Managerial Performance</b>	0.455	0.796	1.000	0.731	0.855

Berdasarkan table di atas, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE *budgeting participation* adalah sebesar 0.885 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *budgeting participation* dengan *job-relevant information* sebesar 0.359. Begitu pula dengan nilai akar AVE *job-relevant information* sebesar 0.901 lebih tinggi daripada korelasi antara

konstruk *budgeting participation* dengan *job-relevant information* sebesar 0.359.

Untuk korelasi antar konstruk *budgeting participation* dengan *managerial performance* sebesar 0.455 apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *budgeting participation* sebesar 0.885 dan nilai akar AVE *managerial performance* sebesar 0.855, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *budgeting participation* dan *managerial performance* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Untuk korelasi antara konstruk *job-relevant information* dengan *managerial performance* sebesar 0,796 apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *job relevant-information* sebesar 0,901 dan nilai akar AVE *managerial performance* sebesar 0,855, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *job-relevant information* dan *managerial performance* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Berdasarkan pada penjelasan bab 3 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.

#### c. Composite reliability

*Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya.

**Tabel 7. Composite Reliability**

	Composite Reliability
<b>Budgeting Participation</b>	0.913
<b>Job-Relevant Information</b>	0.928
<b>Managerial Performance</b>	0.931

*Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.60. Berdasarkan tabel di atas, tampak terlihat dari output bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *budgeting participation* sebesar 0.913, variabel *job-relevant information* sebesar 0.928, dan variabel *managerial performance* sebesar 0.931, dimana ketiga nilai tersebut semuanya lebih besar dari 0.60. Dengan demikian model dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Selanjutnya, dilakukan *inner model* atau model struktural 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**

	R-square
--	----------

<b>Job Relevant Information</b>	0.129
<b>Managerial Performance</b>	0.667

*Goodness of fit* 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.

Pada model penelitian ini nilai  $R$ -square yang dihasilkan pada persamaan *job-relevant information* adalah 0.129, artinya pengaruh *budgeting participation* terhadap *job-relevant information* sebesar 12.9%. Nilai  $R$ -square yang dihasilkan pada persamaan *managerial performance* adalah sebesar 0.667, artinya pengaruh *budgeting participation* dan *job-relevant information* terhadap *managerial performance* sebesar 66.7%.

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 :

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

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0.129)(1 - 0.667)]$$

$$Q^2 = 0.710 = 71.0\%$$

Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 71.0%, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 71.0%.

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

**Tabel 9. Hasil Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T-statistic (O/STERR)
BP → JRI	0.359	0.376	0.058	0.058	6.222
BP → MP	0.194	0.208	0.044	0.044	4.435
JRI → MP	0.726	0.714	0.053	0.053	13.706

Berdasarkan tabel *path coefficient* di atas, dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jalur dari *budgeting participation* ke *managerial performance* adalah sebesar 0.194 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya. Hal ini dikarenakan, *budgeting participation* merupakan suatu proses dimana manajer terlibat dan memberikan pengaruh dalam penyusunan *budget* yang kemudian kinerjanya akan dievaluasi dalam pencapaiannya (Brownell, 1982b). Dilibatkannya manajer dalam penyusunan *budget* akan mendorong mereka untuk memahami *budget* dan akan mempermudah dalam pencapaian tujuan *budget* (Anthony dan Govindarajan, 2007). Dengan

tercapainya tujuan *budget* maka *managerial performance* akan meningkat atau dikatakan baik. (Stoner, 1992). Selain itu, pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 4.435, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_1$  diterima).

Untuk koefisien jalur dari *budgeting participation* ke *job-relevant information* adalah sebesar 0.359 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya. Hal ini dikarenakan, *budgeting participation* dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendukung adanya fasilitas dalam memperoleh dan memanfaatkan *job-relevant information* (Kren, 1992). Dengan adanya *budgeting participation* manajer diberi kesempatan untuk mengumpulkan, bertukar, dan menyebarkan *job-relevant information* untuk mencapai tujuan *budget* (Chong dan Chong, 2002). Selain itu, pengaruh *budgeting participation* terhadap *job-relevant information* menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 6.222, 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 bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *job relevant information* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_2$  diterima).

Terdapat pengaruh positif antara *job-relevant information* terhadap *managerial performance* (Kren, 1992 dan Chong dan Chong, 2002). Hal ini dibuktikan dalam penelitian ini yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari *job relevant information* ke *managerial performance* adalah sebesar 0.726. Nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara *job-relevant information* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya. Penggunaan *job-relevant information* yang tinggi memungkinkan manajer untuk meningkatkan *performancenya* dengan mengambil pilihan tindakan melalui informasi yang baik (Chong, 2004). Selain itu, pengaruh *job-relevant information* terhadap *managerial performance* menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 13.706, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan

bahwa terdapat pengaruh positif antara *job-relevant information* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_3$  diterima).

Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa besarnya koefisien jalur dari *budgeting participation* ke *managerial performance* melalui *job-relevant information* sebagai variabel *intervening* adalah sebesar 0.261. Angka tersebut diperoleh dari perkalian antara koefisien jalur *budgeting participation* ke *job-relevant information* sebesar 0.359 dengan koefisien jalur *job-relevant information* ke *managerial performance* sebesar 0.726. Apabila hasil nilai perkalian 0.261 tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien jalur *budgeting participation* ke *managerial performance* 0.194, maka dapat dilihat bahwa hasil nilai perkalian tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien jalur *budgeting participation* ke *managerial performance*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *managerial performance* melalui *job-relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya. Ini dikarenakan, *budgeting participation* memberikan kesempatan bagi manajer untuk mengumpulkan, bertukar, dan menyebarkan *job-relevant information* dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan *performancenya* (Chenhall dan Brownell, 1988). Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* 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 yang positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan adanya *budgeting participation* dalam perusahaan, maka dapat meningkatkan *managerial performance*. Maka dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat pengaruh yang positif antara *budgeting participation* terhadap *job-relevant information* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan *job-relevant information* yang dimiliki. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.
3. Terdapat pengaruh yang positif antara *job-relevant information* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan adanya *job-relevant information* dapat meningkatkan *managerial performance*. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.
4. Terdapat pengaruh yang positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* melalui *job-relevant information* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya. Pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance* memiliki variabel perantara yaitu *job-relevant information*. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima.

## Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel *budgeting participation* adalah indikator *influence*. Maka perusahaan perlu memberi kesempatan kepada *manajer* untuk memberikan pengaruhnya dalam penyelesaian *budget*, sehingga memungkinkan manajer untuk mencapai tujuan atau sasaran dari *budget* yang telah ditetapkan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel *job-relevant information* adalah indikator *decision*. Maka perusahaan perlu memperhatikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang optimal, sehingga keputusan yang diambil untuk mencapai kinerja yang baik menjadi optimal.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel *managerial performance* adalah indikator *controlling*. Maka perusahaan perlu memperhatikan proses membandingkan kinerja aktual dengan kinerja seharusnya, sehingga rangkaian kegiatan manajerial yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan menjadi efektif dan efisien.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian pada obyek yang berbeda selain sektor jasa. Hal ini dirasa penting untuk memperluas generalisasi dari topik penelitian serupa.
5. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel *intervening* selain *job-relevant information* untuk mengukur pengaruh *budgeting participation* terhadap *managerial performance*. Agar dalam penelitian selanjutnya dengan topik serupa dapat lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., & Govindarajan. (2007). *Management Control System*. New York: Mc Graw-Hill
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek* (Edisi revisi V). Jakarta: Rineka Cipta.
- Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. (2009). *Management: Leading & Collaborating in The Competitive World (8th Ed)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Blocher, E.J., Stout, D.E., & Cokins, Gary. (2010). *Cost Management: Strategic Emphasis* (5<sup>th</sup> edition). New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc
- Brownell, P. & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation and managerial performance. *The Accounting Review*, 61, 587-600.
- Brownell, P. (1982a). A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, 57, 766-77.
- Brownell, P. (1982b). Participation in Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124 - 150.
- Chenhall, R. H & Brownell. P. (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.
- Chong, V.K. & Chong, K.M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modelling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 65-86.
- Chong, V.K., & 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, Vincent K. (2004). Job-relevant information and its role wit task uncertainty and management accounting systems on managerial performance. *Pasific Accounting Review*, 16 (2), 1-22
- Dessler, Gary. (2001). *Management: Leading People and Organization in the 21<sup>st</sup> Century*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., & Ivancevich, John M. (1981). *Fundamental of Management: Functions, Behavior, Models* (4<sup>th</sup> Ed). Texas: Business Publications, Inc.
- Eker, M. (2008). The affect of the relationship between budget participation and job relevant information on managerial performance. *Age Academic Review*, 8(1), 183-198.
- Frucot, V., & Shearon, W.T. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control and Mexican Manajerial 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
- Griffin, Ricky W. (1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Hair, Joseph., Money, Arthur., Page, Mike., dan Samouel, Phillip. (2007). *Research methods for business*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Hansen, Don R., & Mowen, Maryanne M. (2004). *Management Accounting* (Edisi 7). (Dewi Fitriasari dan Deny Amos). Jakarta: Salemba Empat.
- Kenis E. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 707-721.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*. July. Pp. 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.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational Dynamics* 16 (Winter): 65-79.
- Magner, N., Welker, R.B. & 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.
- Mahoney, T., Jerdee, T.H., & Caroll, S.J. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Malholtra, Nares K., & Birks, Davis F. (2006). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Milani, K. (1975). The Relationship pf Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, Vol 4, 274-284

- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Nouri, H. & Parker, R.J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society* : 467-483.
- Schermerhorn, John R. (2002). *Management* (7<sup>th</sup> Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Shield, J. F. & Shields, M. D. (1998). Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 1: 49-76.
- Siegel, Gary & Marconi, H.R. (1989). *Behavioral Accounting*. Ohio: South Western Publishing Co.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward., & Gilbert, Daniel R. (1992). *Management* (5<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Trewatha, Robert L. & Newport, M. Gene. (1976). *Management : Functions and Behavior*. Texas: Business Publications, Inc.
- Vijayakumar, Uma. (2009). Top Management Control Functions for Information System in Small and Medium Enterprises. *Informatica Economica* Vol.13, no 4/2009
- Waluyo, M. (2011). *Panduan dan aplikasi Structural Equation Modelling*. Jakarta: PT. Indeks.
- Zikmund, William G. (1997). *Business research methods*. New York: Dryden Press Hill.
- 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 *managerial performance* berdasarkan fungsi atau kegiatan manajerial yang dilakukn manajer (Griffin, 1990; Dessler, 2001; Schermerhorn, 2002; Bateman dan Snell, 2009).
- P7 : *Planning* (perencanaan).  
Proses penetapan tujuan dan berbagai kegiatan untuk mencapainya, mengembangkan berbagai aturan dan prosedur kerja untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.
- P8 : *Organizing* (pengorganisasian).  
Proses mengkoordinasi berbagai kegiatan agar berorientasi pada tujuan perusahaan.
- P9 : *Leading* (kepemimpinan).  
Proses mempengaruhi karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.
- P10 : *Controlling* (pengendalian).  
Proses membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang seharusnya.

## LAMPIRAN

- 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.
- Indikator *job-relevant information* yang dikembangkan oleh Kren (1992)
  - P4 : *Objectiveness* (tujuan).