

# Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Employee Performance* pada Sektor Jasa di Surabaya

Stephani Angelika Pribadi dan Devie  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email : dave@petra.ac.id

## ABSTRAK

Memasuki era perdagangan bebas sekarang ini, industri jasa telah mengalami perkembangan ke arah modern dimana persaingan yang terjadi semakin kompetitif. Oleh karena itu, agar dapat bertahan dan terus maju serta berkembang, perusahaan melakukan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan juga sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi aktivitas tersebut dimana kegiatan ini disebut dengan *budgeting*. Partisipasi karyawan dalam proses penyusunan *budget* diperlukan, dimana karyawan merupakan salah satu pelaksana *budget*. Keterlibatan karyawan ini dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapai *budget goal*, yang mana akan berdampak pada kinerja karyawan (*employee performance*). Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *employee performance* dan *goal commitment*, pengaruh *goal commitment* terhadap *employee performance*, dan pengaruh *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan jasa di Surabaya yang berjumlah 100 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisa *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif masing-masing terhadap *employee performance* dan *goal commitment*, lalu *goal commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, serta *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening*.

**Kata kunci:** *Budgeting participation, goal commitment, employee performance*

## ABSTRACT

Entering the era of free trade, service industry has been progressing towards modern world where competition increase competitively. Therefore, in order to survive, to move forward, and also to grow, the companies will plan, coordination, and control a variety of activities and resources available to meet what is called *budgeting*. Employee's participation in the *budgeting* preparation process is needed, where the employee is one of the executive *budgeting*. The employee involvement can improve the employees' commitment to achieve the *budget goals*, which will have an impact on the performance of the employees (*employee performance*). This study aimed to examine the influence of *budgeting participation* on employee's performance and *goal commitment*, *goal commitment* influence on employee's performance, and *budgeting participation* influence on employee's performance through *goal commitment* as an *intervening variable*. The sample used in this research were 100 employees of a service company in Surabaya. The analysis technique applied was *Partial Least Square* (PLS). The results showed that the *budgeting participation* has a positive influence towards both *employee performance* and *goal commitment*, then *goal commitment* has a positive influence on employee's performance; finally *budgeting participation* has a positive influence on *employee performance* through *goal commitment* as an *intervening variable*.

**Keywords :** *Budgeting participation, goal commitment, employee performance*

## PENDAHULUAN

Memasuki era perdagangan bebas sekarang ini, industri jasa telah mengalami perkembangan ke arah modern dimana persaingan yang terjadi semakin kompetitif. Oleh karena itu, agar dapat bertahan dan terus maju serta berkembang,

perusahaan melakukan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan juga sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi aktivitas tersebut dimana kegiatan ini disebut dengan *budgeting* (Nouri dan Parker, 1998).

*Budget* adalah proses perencanaan yang mencakup aspek finansial dan nonfinansial yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan sistem operasi, pertimbangan akuisisi, dan penggunaan sumber daya perusahaan selama periode waktu tertentu (Blocher, Stout, dan Cokin, 2010). Selain itu, *budget* memiliki peran yang penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan juga pembuatan keputusan yang dilakukan oleh setiap perusahaan (Hansen dan Mowen, 2004). Tidak hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tapi *budget* juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi (Kenis, 1979). Sehingga proses penyusunan *budget* dalam perusahaan menjadi hal yang penting, agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Partisipasi karyawan dalam proses penyusunan *budget* diperlukan, dimana karyawan merupakan salah satu pelaksana *budget* yang lebih mengetahui bagaimana situasi dan kondisi dalam penerapan *budget* di perusahaan (Chong dan Chong, 2002). Keterlibatan karyawan dalam penyusunan *budget* akan meningkatkan kepercayaan karyawan pada perusahaan, membuat karyawan bisa menerima hasil dari penyusunan *budget* (*budget goal*), dan meningkatkan komitmen untuk mencapai *budget goal* (Shields dan Shields, 1998). Dimana komitmen ini akan berdampak pada kinerja karyawan (*employee performance*) yang semakin meningkat (Locke dan Latham, 1990).

Beberapa penelitian yang menguji *budget participation* terhadap *employee performance* antara lain adalah yang dilakukan oleh Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Nouri dan Parker, 1998; Brownell, 1982; dan Milani, 1975 menemukan bahwa *budget participation* berhubungan positif dengan *employee performance*. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Bryan dan Locke (1967) menemukan bahwa *budget participation* berhubungan negatif dengan *employee performance* (Yuen, 2007). Dan di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) dan Ndiwalana (2009) tidak menemukan adanya hubungan antara *budget participation* dan *employee performance*. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut terlihat bahwa terdapat hasil yang tidak konsisten. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh *budget participation* terhadap *employee performance*. Salah satu variabel yang digunakan untuk menghubungkan pengaruh *budget participation* terhadap *employee performance* adalah *budget goal commitment* (Chong dan Chong, 2002).

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chong dan Chong (2002) menemukan adanya variabel *intervening* di antara hubungan *budget participation* dan *performance* yaitu *budget goal*

*commitment*. Dimana partisipasi memicu meningkatnya komitmen karyawan, yang akan mengerahkan upayanya agar meningkatkan kinerja mereka. Dan penelitian yang dilakukan oleh Ndiwalana (2009) menemukan walaupun tidak terdapat hubungan antara *budget participation* dan *employee performance*, akan tetapi *budgeting participation* berhubungan positif dan signifikan terhadap *goal commitment*, dan *goal commitment* berhubungan positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

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

1. Apakah *budgeting participation* berpengaruh terhadap *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya?
2. Apakah *budgeting participation* berpengaruh *goal commitment* pada sektor jasa di Surabaya?
3. Apakah *goal commitment* berpengaruh terhadap *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya?
4. Apakah *budgeting participation* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya?

### **Budgeting Participation**

*Budgeting participation* adalah proses dimana karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan *budget* (Yuen, 2007). Dimana tingkat keterlibatan dan pengaruh karyawan dalam proses penyusunan *budget* merupakan faktor utama yang membedakan *budget* partisipatif dan non partisipatif (Brownell dan McInnes, 1986). Lowin (1968) mengatakan bahwa dalam kegiatan partisipasi, para partisipan harus ikut berkontribusi.

Selain itu, terjadinya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan merupakan proses *involvement*, *influence*, dan *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 dari seberapa bagian atau porsi keterlibatan karyawan dalam menyusun *budget*.
2. Pengaruh (*Influence*)  
Melihat seberapa besar pengaruh yang dirasakan karyawan terhadap *final budget* (anggaran final).
3. Kontribusi (*Contribution*)  
Seberapa penting kontribusi yang diberikan karyawan dalam penyusunan *budget*.

Pentingnya partisipasi dalam penyusunan *budget*, dimana dapat memberikan dampak 2 arah. Pertama, proses partisipasi mengurangi informasi asimetris dalam perusahaan, sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan informasi tentang masalah yang dihadapi oleh karyawannya. Kedua, proses partisipasi mungkin dapat memperbesar komitmen karyawan untuk melaksanakan rencana *budget* dan memenuhi *budget goal* (Welsch, Hilton, Gordon, 2000).

### **Goal Commitment**

*Goal commitment* didefinisikan oleh Locke, Shaw, Saari, dan Latham (1981), sebagai sebuah tekad untuk mencoba terus menerus dan tekun dalam mencapai sebuah *budget goal* tanpa batas waktu. Sedangkan Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein dan Hollenbeck (1994), menyatakan *goal commitment* merupakan perluasan usaha yang dilakukan dari waktu ke waktu menuju pencapaian tujuan dan menekankan pada keengganan untuk meninggalkan atau untuk menurunkan tujuan yang telah ditetapkan. *Budget goal commitment* merupakan tingkat komitmen individu untuk mencapai *goal* tertentu (Wentzel 2002). Didukung oleh Salancik (1997), seseorang yang telah berkomitmen terhadap tujuan akan berusaha lebih keras untuk dapat mencapai tujuan tersebut daripada mereka yang tidak berkomitmen. Selain itu, karyawan akan lebih yakin dengan kinerja mereka apabila tujuan yang harus dicapai tidak hanya menantang tapi juga harus realistis atau dapat diwujudkan seperti yang dikatakan oleh Subramaniam dan Mia (2002). Partisipasi dari karyawan dalam menyusun *budget* akan mendorong karyawan untuk dapat menerima dan berkomitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan (Chong dan Chong, 2002). Tak hanya itu, tapi juga dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka terlibat dalam proses manajemen (Kamery, 2004) dan karyawan akan mendapatkan reward setelah mencapai tujuan (Brownell, 1982).

### **Employee Performance**

Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya itu, Mangkunegara (2001:67) berpendapat bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya disebut kinerja. Jadi pengertian kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Guritno dan Waridin, 2005).

Berdasarkan Schmitt, Ingerick dan Wiechmann (2003), *performance* terbagi tiga yaitu *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance* (dalam Blickle et al., 2008).

1. *Task performance* dapat terlihat dari bagaimana kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan dan hasil pekerjaan yang berkualitas.
2. *Adaptive performance* dapat terlihat dari karyawan yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul sehubungan dengan pekerjaan dan mampu menyesuaikan diri dengan perusahaan.
3. *Contextual performance* dapat terlihat dari karyawan yang senantiasa memenuhi apa yang dijanjikan sehubungan dengan pekerjaannya.

### **Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Employee Performance**

*Budgeting participation* merupakan sebuah proses dimana karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan *budget* (Yuen, 2007). Argyris (1952) mengatakan jika karyawan terlibat dalam penyusunan *budget*, maka akan terjadi kontribusi yang besar dalam proses penyusunan *budget*. Dengan terlibat dalam penyusunan *budget* akan meningkatkan kepercayaan karyawan, pengendalian, dan keterlibatan emosi karyawan dengan perusahaan, sehingga karyawan dapat menerima keputusan *budget* yang telah dibuat (Shields dan Shields, 1989). Selain itu, adanya partisipasi dalam penyusunan *budget* menyebabkan sikap respek karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan karena *budget goal* yang ditetapkan merupakan keputusan bersama. Dengan demikian, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena telah ikut terlibat (Milani, 1975). Salancik (1997) mengatakan bahwa karyawan yang terlibat berpartisipasi akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana usaha-usaha yang dilakukan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerjanya.

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

### **Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Goal Commitment**

*Goal commitment* merupakan salah satu variabel yang digunakan dalam studi tentang *budget participation* (Chong dan Johnson, 2007). Nouri dan Parker (1998) berpendapat bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen karyawan. Selain itu, menurut Locke (1968) efek paling langsung dari

partisipasi kemungkinan besar adalah untuk berkomitmen terhadap pencapaian keputusan yang telah dibuat. Hal ini didukung oleh Hoque (2005) yang menyatakan *budgeting participation* dapat menghasilkan manfaat seperti mendorong kreativitas di semua tingkatan karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan juga meningkatkan komitmen karyawan untuk *budget goal*. Dan Argyris (1952), yang mengatakan bahwa tindakan partisipasi dalam proses penyusunan *budget* bertindak sebagai fungsi yang mendorong karyawan untuk menerima dan berkomitmen dengan *budget goal* mereka.

H2 : Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *goal commitment* pada sektor jasa di Surabaya.

### **Pengaruh Goal Commitment Terhadap Employee Performance**

Ketika karyawan berkomitmen terhadap tujuannya, maka dia akan meningkatkan usahanya untuk mencapai tujuan tersebut (Locke, Shaw, Saari, dan Latham, 1981). Tak hanya itu, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi atas *budget goal* akan berinteraksi baik dengan lingkungan kerjanya serta menghasilkan kinerja yang berkualitas (Magner, Welker dan Campbell, 1996). Sama seperti yang dikatakan oleh Lin & Chang (2005), tingginya komitmen karyawan terhadap *budget goal* mereka akan membuat mereka berinteraksi dengan semua *stakeholders* yang dapat memberikan wawasan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas, dan isu-isu lain yang memiliki dampak penting pada kinerja mereka.

H3 : Terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya.

### **Pengaruh Budgeting Participation Terhadap Employee Performance Melalui Goal Commitment Sebagai Variabel Intervening.**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, *budgeting participation* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan *budget* (Yuen, 2007). Tindakan partisipasi akan meningkatkan kepercayaan karyawan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga karyawan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap *budget* yang disusun (Shields dan Shields, 1998). Penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Chong (2002) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *budgeting participation* dan *goal commitment* atau dapat dikatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan *budget* akan mempertinggi *goal commitment*. Karyawan yang memiliki komitmen

terhadap *budget goal* akan merasa mempunyai tanggung jawab untuk dapat mencapai *budget goal* tersebut, untuk dapat mencapainya maka karyawan akan berusaha lebih keras dari usaha yang biasa dilakukannya. Usaha-usaha yang dilakukan tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan (*employee performance*) yang semakin meningkat (Locke dan Latham, 1990).

H4: Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya.

### **Kajian Penelitian Terdahulu**

Pengaruh *budgeting participation* terhadap *employee performance* telah dibuktikan secara empiris oleh beberapa peneliti dalam berbagai pendekatan. Beberapa peneliti menggunakan *budget goal commitment* sebagai variabel *intervening*, diantaranya yaitu Chong dan Chong (2002) dan Ndiwala (2009).

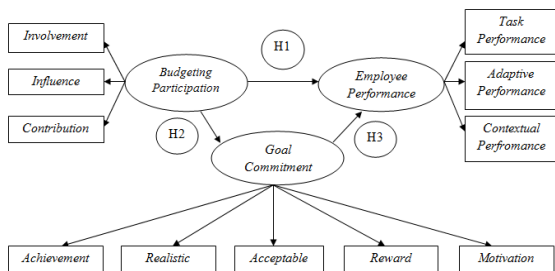
Chong dan Chong melakukan penelitian pada tahun 2002, dengan judul "*Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*". Penelitian ini menguji *budget goal commitment* dan informasi berdampak pada *budget participation* terhadap kinerja. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner pada perusahaan manufaktur di Australia. Hasil penelitian mendukung ditemukannya efek dari *goal commitment* dan informasi berperan pada *budget participation* terhadap kinerja. *Goal commitment* merupakan dampak dari *budget participation*, dimana partisipasi memicu meningkatnya komitmen bawahan yang akan mengerahkan upaya yang lebih besar untuk mengumpulkan, pertukaran, dan menyebarkan *job-relevant information* agar meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh John Kizito Ndiwala pada tahun 2002 dengan judul "*Budgeting Participation, Goal Commitment and Employee Performance*", yang bertujuan untuk menyelidiki tingkat partisipasi karyawan dalam proses *budgeting*, hubungan antara *budgeting participation* dan *goal commitment*, dan hubungan antara *goal commitment* dan *employee performance* di sektor perhotelan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana dilakukan pada 48 hotel di Uganda dengan kategori bintang 1-5 yang dipilih dengan menggunakan *stratified sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya *budgeting participation* dalam sektor jasa. Adanya hubungan positif yang signifikan antara *budgeting participation* dan *goal commitment*, dan hubungan positif yang signifikan antara *goal commitment* dan *employee performance* di hotel.

### METODE PENELITIAN

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

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Penelitian ini menggunakan populasi darimanajer 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 :

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 :

$Z = 95\%$  maka nilainya 1,96  
 $p = 0,5$   
 $D = 10\%$

\_\_\_\_\_ 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).

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

1. Karyawan 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 refleksif 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 :

\_\_\_\_\_

Dimana = faktor loading dan  
 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 :

Dimana = faktor loading dan

*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 :

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 karyawan perusahaan jasa yang menyusun *budget* (anggaran) di Surabaya. Deskripsi profil responden adalah karyawan yang bekerja lebih dari 1 tahun. Berikut adalah deskripsi responden meliputi jabatan dan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Data Analisis Deskriptif**

Profil	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
--------	----------	------------------	------------

Jabatan	Staff Accounting	24	24%
	Staff Administrasi	14	14%
	Staff Finance	18	18%
	Staff HRD	6	6%
	Staff Marketing	15	15%
	Staff Operasional	17	17%
	Sales	6	6%
	Total	100	100%
Tingkat pendidikan	Diploma	23	23%
	S1	77	77%
	total	100	100%

Untuk mengetahui penilaian berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden, maka terlebih dahulu dilakukan penyusunan kriteria penilaian, 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 ≤ 5.00	Sangat Setuju
3.40 < a ≤ 4.20	Setuju
2.60 < a ≤ 3.40	Netral
1.80 < a ≤ 2.60	Tidak Setuju
1.00 < a ≤ 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>	4.02	Setuju
<i>Goal Commitment</i>	3.72	Setuju

<i>Employee Performance</i>	3.84	Setuju
-----------------------------	------	--------

*Budgeting participation* dalam suatu perusahaan merupakan proses *involvement*, *influence*, dan *contribution* 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 4.02. Hal ini berarti karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa setuju bahwa mereka ikut dilibatkan, memberikan pengaruh dan kontribusi dalam menyusun *budget*.

*Goal Commitment*(GC) dinilai berdasarkan lima indikator yaitu *achievement*, *realistic*, *acceptable*, *reward*, dan *motivation*(Hollenbeck, William dan Klein, 1989). Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen untuk mencapai tujuan *budget* hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban responden sebesar 3,72. Hal ini berarti karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa setuju bahwa mereka memiliki komitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam *budget*.

*Employee Performance* (kinerja karyawan) merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Guritno dan Waridin, 2005). Dapat dinilai dari 3 indikator yaitu *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*(Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blickle et al., 2008). Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan sesuai harapan, dapat mengatasi masalah, dapat beradaptasi, dan mampu memenuhi janjinyahal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban responden adalah sebesar 3,84. Hal ini berarti karyawan yang menjadi responden memiliki *employee 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*, *goal commitment*, dan *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai *Outer Loading*

	<i>Budgeting</i>	<i>Goal</i>	<i>EmployeePerformance</i>
--	------------------	-------------	----------------------------

	<i>Participation</i>	<i>Commitment</i>	
P1	0.946		
P2	0.835		
P3	0.897		
P4		0.712	
P5		0.782	
P6		0.812	
P7		0.763	
P8		0.795	
P9			0.760
P10			0.836
P11			0.803
P12			0.736
P13			0.712

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pada variabel *budgeting participation* yaitu *involvement*, *influence*, dan *contribution* (Kren, 1992) memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *budgeting participation* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Untuk indikator *goal commitment* yaitu *achievement*, *realistic*, *acceptable*, *reward*, dan *motivation* (Hollenbeck, William dan Klein, 1989) dalam penelitian ini juga memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *goal commitment* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Sedangkan untuk indikator *employee performance* yaitu *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance* (Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blickle et al., 2008) dalam penelitian ini setiap indikator tersebut memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.5. Indikator-indikator tersebut sudah valid dalam mengukur variabel yang diukur sehingga telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*). Oleh karena itu, 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*

	BP	GC	EP
P1	0.9464	0.4509	0.3374
P2	0.8353	0.2667	0.1731
P3	0.8973	0.2474	0.3986

<b>P4</b>	0.2076	<b>0.7122</b>	0.0419
<b>P5</b>	0.4260	<b>0.7816</b>	0.4259
<b>P6</b>	0.3193	<b>0.8121</b>	0.5332
<b>P7</b>	0.2118	<b>0.7634</b>	0.4760
<b>P8</b>	0.2210	<b>0.7954</b>	0.4760
<b>P9</b>	0.1254	0.5301	<b>0.7597</b>
<b>P10</b>	0.3878	0.4509	<b>0.8362</b>
<b>P11</b>	0.2091	0.5558	<b>0.8029</b>
<b>P12</b>	0.4285	0.3074	<b>0.7358</b>
<b>P13</b>	0.2413	0.1978	<b>0.7116</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 (*goal commitment* dan *employee performance*). Selain itu, korelasi konstruk *goal commitment* dengan indikatornya (P4, P5, P6, P7, P8) juga lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *goal commitment* dengan konstruk *budgeting participation* dan *employee performance*. Hal tersebut juga berlaku untuk korelasi konstruk *employee performance* dengan indikatornya (P9, P10, P11, P12, P13) yang menunjukkan hasil lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator *employee performance* dengan konstruk *budgeting participation* dan *goal commitment*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konstruk laten (BP, GC dan EP) 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)**

	<b>BP</b>	<b>GC</b>	<b>EP</b>	<b>AVE</b>	<b>AKAR AVE</b>
<b>Budgeting Participation</b>	1.000			0.800	0.894
<b>Goal Comittment</b>	0.354	1.000		0.594	0.771
<b>Employee Performance</b>	0.374	0.586	1.000	0.599	0.774

Berdasarkan table di atas, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE *budgeting participation* adalah sebesar 0.894 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *budgeting participation* dengan *goal commitment* sebesar 0.354. Begitu pula dengan nilai akar AVE *goal commitment* sebesar 0.771 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk

*budgeting participation* dengan *goal commitment* sebesar 0.354.

Untuk korelasi antara konstruk *budgeting participation* dengan *employee performance* sebesar 0.374 apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *budgeting participation* sebesar 0.894 dan nilai akar AVE *employee performance* sebesar 0.774, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *budgeting participation* dan *employee performance* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Untuk korelasi antara konstruk *goal commitment* dengan *employee performance* sebesar 0.586 apabila dibandingkan dengan nilai akar AVE *goal commitment* sebesar 0.771 dan nilai akar AVE *employee performance* sebesar 0.774, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk *goal commitment* dan *employee performance* lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar kedua konstruk tersebut.

Berdasarkan pada penjelasan di bab 3 sebelumnya bahwa model dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik jika akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya maka dari hasil output di atas dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik karena telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

#### c. Composite reliability

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

**Tabel 7. Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
<b>Budgeting Participation</b>	0.923
<b>Goal Commitment</b>	0.879
<b>Employee Performance</b>	0.882

*Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.60 (Ghozali, 2011, p.25). Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *budgeting participation* sebesar 0.923, variabel *goal commitment* sebesar 0.879, dan variabel *employee performance* sebesar 0.882, di mana ketiga nilai tersebut lebih besar dari 0.60. Sehingga dapat dikatakan model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

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
Goal Commitment	0.364
Employee Performance	0.140

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

Berdasarkan dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan goal commitment pada model penelitian ini adalah 0.364, artinya pengaruh budgeting participation terhadap goal commitment sebesar 36.4%. Sedangkan nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan employee performance adalah sebesar 0.140, artinya pengaruh budgeting participation dan goal commitment terhadap employee performance sebesar 14.0%.

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

$$Q^2 = 1 - \sqrt{R_1^2} \sqrt{R_2^2}$$

$$Q^2 = 1 - \sqrt{0.364} \sqrt{0.140}$$

$$Q^2 = 0.453 = 45.3\%$$

Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai Q<sup>2</sup> sebesar 45.3%, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 45.3%.

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 → EP	0.157	0.148	0.079	0.079	1.973
BP → GC	0.374	0.385	0.076	0.076	4.932
GC → EP	0.527	0.552	0.081	0.081	6.535

Berdasarkan tabel path coefficient di atas, dapat diketahui bahwa besarnya koefisien jalur dari budgeting participation ke employee performance adalah sebesar 0.157 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara budgeting participation terhadap employee performance pada sektor jasa di Surabaya. Hal ini dikarenakan, budgeting participation merupakan sebuah proses dimana karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan budget (Yuen, 2007). Karyawan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan budget akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana usaha-usaha yang dilakukan tersebut akan berdampak pada peningkatan kerjanya (Salancik, 1997). Selain itu, pengaruh budgeting participation terhadap employee performance menunjukkan nilai

T-statistics sebesar 1.973, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budgeting participation terhadap employee performance pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budgeting participation terhadap employee performance pada sektor jasa di Surabaya terbukti (H<sub>1</sub> diterima).

Untuk koefisien jalur dari budgeting participation ke goal commitment adalah sebesar 0.374 di mana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara budgeting participation terhadap goal commitment pada sektor jasa di Surabaya. Hal ini dikarenakan, efek paling langsung dari partisipasi kemungkinan besar adalah untuk berkomitmen terhadap pencapaian keputusan yang telah dibuat (Locke, 1968). Tak hanya itu, tindakan partisipasi dalam proses penyusunan budget bertindak sebagai fungsi yang mendorong karyawan untuk menerima dan berkomitmen dengan budget goal mereka (Argyris, 1952). Selain itu, pengaruh budgeting participation terhadap goal commitment menunjukkan nilai T-statistics sebesar 4.932, di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budgeting participation terhadap goal commitment pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara budgeting participation terhadap goal commitment pada sektor jasa di Surabaya terbukti (H<sub>2</sub> diterima).

Terdapat pengaruh positif antara goal commitment terhadap employee performance (Chong dan Chong, 2002 dan Ndiwala, 2009). Dalam penelitian ini dapat terlihat dari koefisien jalur dari goal commitment ke employee performance adalah sebesar 0.527. Dimana nilai tersebut positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara goal commitment terhadap employee performance pada sektor jasa di Surabaya. Ketika karyawan berkomitmen terhadap tujuannya, maka dia akan meningkatkan usahanya untuk mencapai tujuan tersebut (Locke, Shaw, Saari, dan Latham, 1981). Tak hanya itu, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi atas budget goal akan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya serta menghasilkan kinerja yang berkualitas (Magner, Welker dan Campbell, 1996). Selain itu, pengaruh goal commitment terhadap employee performance menunjukkan nilai T-statistics sebesar 6.535, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh goal commitment terhadap employee performance pada sektor jasa di Surabaya signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara goal

*commitment* terhadap *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_3$  diterima).

Chong dan Chong (2002) mengatakan adanya variabel *intervening* di antara hubungan *budgeting participation* dan *performance* yaitu *budget goal commitment*. Yang mana partisipasi memicu meningkatnya komitmen karyawan, yang akan mengerahkan upayanya agar meningkatkan kinerja mereka. Dalam penelitian ini besarnya koefisien jalur dari *budgeting participation* ke *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* adalah sebesar 0.197, dimana angka tersebut diperoleh dari perkalian antara koefisien jalur *budgeting participation* ke *goal commitment* sebesar 0.374 dengan koefisien jalur *goal commitment* ke *employee performance* sebesar 0.527. Apabila hasil nilai perkalian tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien jalur *budgeting participation* ke *employee performance* (0.157), maka dapat dilihat bahwa hasil nilai perkalian tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien jalur *budgeting participation* ke *employee performance*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *budgeting participation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya terbukti ( $H_4$  diterima).

### KESIMPULAN

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

1. Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan *employee performance*.
2. Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *goal commitment* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan *goal commitment*.
3. Terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance* pada sektor jasa di Surabaya. Dengan adanya *goal commitment* yang dimiliki karyawan,

maka dapat meningkatkan *employee performance*. Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor jasa di Surabaya. *Budgeting participation* memiliki hubungan tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening*.

### Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel *budgeting participation* adalah indikator *influence*. Maka perusahaan perlu memberikan kesempatan pada karyawan untuk ikut terlibat dalam penyusunan *budget*, sehingga dapat mencapai tujuan *budget* yang telah ditetapkan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel *goal commitment* adalah indikator *reward*. Maka perusahaan perlu memperhatikan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang telah mencapai tujuan *budget*, sehingga dapat mencapai tujuan *budget*.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel *employee performance* adalah indikator *contextual performance*. Maka perusahaan perlu memperhatikan proses membandingkan kinerja aktual dan kinerja seharusnya, sehingga kinerja karyawan akan memiliki kinerja yang baik.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian pada objek yang berbeda selain sektor jasa. Hal ini di rasa penting untuk memperluas generalisasi dari topik penelitian serupa.
5. Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain *goal commitment* yang mempengaruhi hubungan *budgeting participation* terhadap *employee performance*. Agar dalam penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa dapat lebih komprehensif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Blickle et al. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 377-387.

- Blocher, Edward J., Stout, David E. dan Cokin, Gary. (2010). *Cost Management: Strategic Emphasis* (5th ed.). McGraw Hill.
- Brownell, P. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No.1, pp. 12-27.
- Brownell, P., McInnes, J. M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, pp. 587-600.
- Bryan, J. F. dan Locke, E. A. (1967). Goal Setting as A Means of Increasing Motivation. *Journal of Applied Psychology*, pp. 274-277.
- Chong, V. K. dan Chong, K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informasional Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, pp. 65-86.
- Chong, V. K. dan Johnson, D. M. (2007). Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, Vol. 37, No. 1, pp. 3-19.
- Chong, V. K., Eggleton, I. R. C. dan Leong, M. K.C. (2005). The effects of value attainment and cognitive roles of budgetary participation on job performance: Advances. *Accounting Behavioral Research*, Vol. 8, pp. 213-233.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*, Vol.1, No. 1, pp. 63-74.
- Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. (2004). *Management Accounting* (7th ed.). Salemba Empat.
- Hollenbeck, J. R., Williams, Charles R. dan Klein, Howard J. (1989). An Empirical Examination of The Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, pp. 18-23.
- Hoque, Z. (2005). *Handbook of cost and management accounting* (1st ed.). London: Spiramus Press Ltd.
- Kamery, Rob H. (2004). Employee Motivation as It Relateds to Effectiveness, Efficiency, Productivity, and Performance. *Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, pp. 139-144. Retrived Februari 20, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*, pp. 707-721.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, pp. 511-526.
- Lemeshow, S., & David W.H.Jr. (1997). Besar Sampel dalam Penelitian Kesehatan. Yogyakarta : Gadjahmada University Press.
- Lin dan Chang. (2005). Goal orientation and Organisational commitment as explanatory factors of employee mobility. *Personnel Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 282 -291.
- Locke, E. A, Shaw, K. N., Saari, L. M. dan Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance. *Psychological Bulletin*, pp. 125-152.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentive. *Organizational Behaviour and Human performance*, pp. 157-189.
- Locke, E. dan Latnam, G. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lowin, A. (1968). Participative decision making: a model, literature critique, and prescriptions for research. *Organization Behavior and Human Peformance*, pp. 68-106.
- Magner, N., Welker, R.B. dan Campbell, T. L. (1996). Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Process in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*, Vol. 27 (1), pp. 41-50.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. dan Carroll, S. J. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Company.
- Malholtra, Nares K. dan Birks, Davis F. (2006). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting review*, pp. 274-284.
- Ndiwalana, John Kizito. (2009). Budegting Participation, Goal Commitment and Employee Performance. Makerere University.
- Nouri, H. dan Parker, R. J. (1998). The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting Organizations and Society*, Vol.23, pp. 467-483.

- Salancik, G. (1997). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: St. Clair Press.
- Shields, J. F. dan Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 23, No. 1, pp. 49-76.
- Subramaniam, N., McManus, L. dan Mia, L. (2002). Enchanging hotel managers' organizational commitment: an investigatiion of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 303-320.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, dan Paul N. Gordon. (2000). *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba* (1st ed.). Jakarta : Salemba Empat.
- Wentzel, Kristin. (2002). The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budgeting Setting. *Behavioral Research in Accounting*.
- Wright, M. P., O'Leary-Kelly, Anne M., Cortina, Jose M., Klein, Howard J. dan Hollenbeck, John R. (1994). On the Meaning and Measurement of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 6, pp. 795-803.
- Yuen. (2007). Antecedents of budgetary participation' enhancing employee's job performance. *Managerial Auditing Journal*, Vol.22, No. 5, pp. 512- 526.
- P11 : *Adaptive performance*. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah terkait pekerjaannya.
- P12 : *Adaptive performance*. Kemampuan karyawan dalam beradaptasi.
- P13 : *Contextual performance*. Kemampuan karyawan memenuhi janjinya sehubungan dengan pekerjaannya.

### LAMPIRAN

- P1 : *Involvement*. Keterlibatan karyawan dalam menyusun *budget*.
- P2 : *Influence*. Seberapa besar pengaruh yang dirasakan karyawan terhadap *final budget*.
- P3 : *Contribution*. Pentingnya kontribusi karyawan terhadap *budget* yang disusun.
- P4 : *Achievement*. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam *budget*.
- P5 : *Realistic*. Tujuan yang ingin dicapai dalam *budget* harus realistis.
- P6 : *Acceptable*. Merasa memiliki tujuan yang ditetapkan dalam *budget*.
- P7 : *Reward*. Setelah mencapai tujuan yang tertuang dalam *budget* karyawan mendapatkan penghargaan.
- P8 : *Motivation*. Tujuan dalam *budget* memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.
- P9 : *Task performance*. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.
- P10 : *Task performance*. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai harapan.