

# **Pengaruh *Budgeting Participation* Terhadap *Employee Performance* Pada Sektor Manufaktur di Surabaya**

**Chaves Soputra dan Devie**

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email : dave@petra.ac.id

## **ABSTRAK**

Banyak perusahaan melakukan bisnis hanya sekedar untuk mencari profit semata, artinya bahwa mereka hanya fokus pada hasil dan keuntungan yang diperoleh tanpa menyadari bahwa sebenarnya ada aspek-aspek penting yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian profit tersebut, salah satunya aspek internal berupa sumber daya manusia. Sebagai bagian yang penting yang dimiliki perusahaan, karyawan telah membantu perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan menjalankan proses bisnis. Untuk melakukan itu, diperlukan perencanaan yang matang salah satunya perencanaan anggaran atau yang disebut dengan *budgeting*. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran, akan menyebabkan perkembangan terhadap mental dan emosional yang positif serta membangun sebuah komitmen terhadap tujuan anggaran. Komitmen ini penting karena produktivitas atau hasil yang dihasilkan dari komitmen karyawan akan menentukan apakah perusahaan mampu mencapai tujuannya atau tidak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *budget 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 *intevening*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang berjumlah 100 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budget participation* berpengaruh positif dan signifikan masing-masing terhadap *employee performance* dan *goal commitment*, lalu *goal commitment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, serta *budgeting participation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *goal commitment*, atau dapat dikatakan *goal commitment* sebagai variabel *intervening*.

**Kata kunci:** *budgeting participation, goal commitment, employee's performance.*

## **ABSTRACT**

*Many companies only do business to gain their own profits, which means they just focus on the result and profit that gained without realizing the important aspects which influence the profit attainment, and the human resource is one of them. As an important part of the company, employees have been helped the company to manage, arrange, and run the business process. For doing it, a great plannings is needed, and one of the planning is budgeting. The employee involvement in setting the budgeting will bring a positive mental and emotional developmental, and also build a commitment to budgeting direction. The commitment is important because the result or productivity that produced by the employee's commitment will determine whether the company can reach the aims or not. The purpose of this research was to find out the influence of budgeting participation to employee's performance and goal commitment; the influence of goal commitment to employee's performance; and the influence of budgeting participation to employee's performance through goal commitment as the intervening variable.*

*This research used quantitative approach. The sample of research was the employees of a manufacture company in Surabaya, which total were 100 employees. This research used analysis technique of Partial Least Square (PLS). The research result shown that budgeting participation influenced the employee's performance and goal commitment positively and significantly; then the goal commitment also influenced the employee's performance positively and significantly; and budgeting participation influenced positively and significantly to the employee's performance through goal commitment, or it could be said that the goal commitment as the intervening variable.*

**Keywords :** *budgeting participation, goal commitment, employee's performance.*

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif memicu banyak pelaku bisnis atau perusahaan untuk mengejar keuntungan setinggi mungkin. Hal ini disebabkan karena keuntungan tersebut membantu pelaku bisnis untuk dapat bertahan dalam bisnisnya. Tapi banyak pelaku bisnis atau perusahaan melakukan bisnis hanya sekedar untuk mencari profit semata, artinya bahwa mereka hanya fokus pada hasil dan keuntungan yang diperoleh tanpa menyadari bahwa sebenarnya ada aspek-aspek penting yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian profit tersebut. Bagian aspek yang paling berpengaruh dalam perusahaan adalah aspek internal. Salah satu aspek internal yang berpengaruh adalah sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki. Peran sumber daya manusia atau karyawan sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sebagai bagian atau salah satu input yang penting yang dimiliki perusahaan, karyawan telah membantu perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan menjalankan proses bisnis. Oleh karena itu, peran karyawan didalam perusahaan sangat dibutuhkan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan juga perencanaan yang matang untuk memprediksi masa depan perusahaan. Perencanaan adalah suatu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan estimasi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Nafarin, 2004). Salah satu perencanaan yang penting dalam perusahaan adalah perencanaan anggaran atau yang disebut dengan *budgeting*. *Budgeting* adalah perencanaan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan atau bisnis (Yuen, 2007). Maintland (2000), berpendapat bahwa *budgeting* merupakan suatu proses penyusunan anggaran yang diikuti oleh pihak-pihak yang memiliki peran dalam perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang sesuai dengan anggaran yang telah disusun.

Salah satu bagian penting dalam *budgeting* adalah *budgeting participation*. *Budgeting participation* merupakan suatu proses dimana bawahan diberikan kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran (Yuen, 2007). Pernyataan ini juga didukung oleh (Charpentier, 1998) yang menyatakan bahwa *budget participation* akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri dalam perusahaan.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran telah menjadi topik penelitian di bidang akuntansi manajemen yang menjadi pusat perhatian karena partisipasi anggaran dinilai dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan (Milani 1975,

Brownell 1982). Hal ini dapat dilihat dari banyaknya penelitian yang menguji pengaruh *budgeting participation* terhadap *employee performance*.

Dari penelitian yang dilakukan Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Nouri dan Parker, 1998; Brownell, 1982; dan Milani, 1975 menemukan bahwa *budget participation* berpengaruh positif dengan *employee performance*. Namun penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) dan Ndiwalana (2009) tidak menemukan adanya pengaruh antara *budget participation* dan *employee performance*. Dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya dapat dikatakan bahwa terdapat hasil yang tidak konsisten. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh *budget participation* terhadap *employee performance*.

Dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh *budgeting participation* terhadap *employee performance* terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mengkaitkan adanya variabel *intervening* yang menghubungkan antara *budgeting participation* dengan *employee performance*. Salah satunya penelitian yang dilakukan Chong dan Chong (2002) yang tidak menemukan pengaruh langsung antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* tapi menemukan adanya variabel *intervening* antara hubungan keduanya yaitu *budget goal commitment*. Kemudian penelitian berikutnya yang sama juga dilakukan Ndiwalana (2009), hasil penelitiannya juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Chong dan Chong (2002).

Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan *goal commitment* sebagai variabel *intervening* untuk menghubungkan antara *budgeting participation* terhadap *employee performance*. Diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk melaksanakan rencana *budget* dan memenuhi *budget goal* (Welsch, Hilton, dan Gordon, 2000) serta peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan Locke & Latham (1990).

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *employee performance*, *budgeting participation* terhadap *goal commitment*, *goal commitment* terhadap *employee performance* serta pengaruh antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor manufaktur di Surabaya. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* pada sektor manufaktur di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *goal commitment* pada sektor manufaktur di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance* pada sektor manufaktur di Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor manufaktur di Surabaya?

### **Budgeting Participation**

*Budgeting participation* merupakan suatu proses kerja yang dilakukan secara bersama-sama melalui dua atau lebih partisipan dalam menciptakan sebuah keputusan yang memiliki dampak terhadap masa yang akan datang. (Becker & Green 1962). Yuen (2007) juga mendefinisikan bahwa *budgeting participation* merupakan proses dimana karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan *budget*. Hal ini di dukung oleh Brownell & MCInnes (1986), dimana tingkat keterlibatan dan pengaruh karyawan dalam proses penyusunan *budget* merupakan faktor utama yang membedakan *budget* partisipatif dan non partisipatif.

Partisipasi anggaran juga diartikan sebagai suatu proses dimana bawahan diberikan kesempatan untuk ikut terlibat dan memberikan pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Chong dan Chong, 2002). Pernyataan ini juga didukung Brownell (1982) yang mengatakan bahwa *budget participation* sebagai proses yang melibatkan bawahan dalam mempengaruhi penyusunan anggaran. Lin & Chang (2005), menambahkan bahwa *Budget Participation* adalah suatu proses yang dapat digunakan sebagai perencanaan dalam menetapkan tujuan perusahaan yang akan dicapai, memotivasi bawahan jika ada ketidakjelasan tugas yang diberikan, serta untuk mengkoordinasikan bawahan agar saling membantu bila ada tugas yang saling berkaitan dengan yang lain. Selain itu Shields dan Shields (1998), menyatakan bahwa anggaran merupakan sebuah proses yang dapat digunakan untuk perencanaan dan penetapan tujuan sebuah organisasi yang melibatkan bawahan. Partisipasi anggaran dari bawahan dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas, dan sebagai ruang koordinasi bagi para karyawan bila ada tugas kerja yang saling berkaitan.

Menurut Milani (1975), partisipasi anggaran menyebabkan sikap bawahan untuk menghargai pekerjaan dan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan

menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, serta meningkatkan rasa tanggung jawab pribadi bawahan tersebut untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunannya.

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

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

Memodifikasi dari penelitian yang dilakukan Milani (1975), Kren (1992) dan Magner, Welker, dan Campbell (1996) serta Chong, Eggleton dan Leong (2005) dalam penelitiannya terdapat hanya tiga hal dari keenam diatas yang paling mempengaruhi proses *budgeting participation*, tiga indikator tersebut adalah:

- a. Keterlibatan  
Berhubungan dengan keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran yang terkait dengan bagian yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Pengaruh  
Berhubungan dengan seberapa besar pengaruh yang dirasakan oleh karyawan terhadap *final budget*.
- c. Kontribusi  
Berhubungan dengan seberapa penting kontribusi yang diberikan karyawan dalam penyusunan anggaran.

### **Goal Commitment**

Dalam penelitian yang dilakukan Locke & Latham (1990) menyatakan *Goal commitment* sebagai deteminasi seseorang untuk mencapai sasaran atau tujuannya. Selain itu, Locke, Shaw, Saari, dan Latham (1981) juga menambahkan bahwa *goal commitment* merupakan tekad dari seseorang untuk mencoba secara terus menerus dan tak putus asa dalam menggapai tujuan tanpa batas waktu. Sedangkan Hollenbeck et al (1994), menyatakan *goal commitment* merupakan perluasan usaha yang dilakukan dari waktu ke waktu untuk mencapai tujuan dan tidak adanya keinginan untuk meninggalkan sasaran tujuannya.

Menurut Salancik (1997) *a person who is commitment to a goal will try harder to achieve it than if he is not*. Maksudnya bahwa seseorang yang berkomitmen terhadap suatu tujuan akan berusaha lebih untuk dapat mencapai tujuan tersebut daripada mereka yang tidak memiliki komitmen.

Komitmen dari karyawan sangat dibutuhkan dalam penyusunan anggaran, hal ini disebabkan dengan adanya komitmen maka terdapat keinginan yang besar untuk melaksanakan dan mencapai tujuan anggaran yang telah disepakati bersama (Rosidi, 2000). Terlibat dalam anggaran akan meningkatkan kepercayaan karyawan, emosional karyawan terhadap perusahaan, yang kemudian akan menyebabkan berkurangnya rasa untuk menolak dan lebih bisa menerima, dan berkomitmen dengan keputusan anggaran yang telah dibuat (Shields dan Shields, 1989). Salah satu wujud ketika bawahan memiliki komitmen adalah mereka mau untuk menerima (*acceptance*) tujuan yang telah disepakati bersama (Locke, Shaw, Saari dan Latham 1981). Menurut Merchant (1981), penyusunan anggaran dengan melibatkan karyawan akan mendorong mereka untuk menerima dan berkomitmen dalam mencapai (*achieve*) tujuan anggaran. Kemudian Chong dan Chong (2002) menyatakan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan motivasi (*motivation*) karyawan ketika mereka menerima dan berkomitmen terhadap tujuan anggaran. Motivasi akan merangsang karyawan untuk berusaha lebih keras dalam menyelesaikan tugasnya (Lin dan Chang 2005). Pernyataan ini juga didukung oleh Hoque (2005), partisipasi karyawan dalam *budget* juga memberikan manfaat yaitu dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Menurut Hollenbeck, Charles, dan Klein (1989) tujuan yang ditetapkan dalam anggaran harus nyata (*realistic*) tercapai. Menurut Brownell (1982), pencapaian tujuan anggaran yang telah dilakukan karyawan juga perlu dihargai dengan memberikan sebuah penghargaan (*reward*) atas kerjanya. Begitu pula menurut Priddy (2007), menyatakan bahwa partisipasi dari karyawan dalam menyusun *budget* akan diselaraskan dengan sistem *reward* (dalam Ndiwalana 2009).

### **Employee Performance**

Partisipasi anggaran dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pihak-pihak yang terlibat di dalamnya (Milani, 1975), salah satunya adalah perilaku bawahan dalam menghargai pekerjaannya serta dengan memberikan kinerja yang maksimal.

Pengertian kinerja karyawan Menurut Guritno dan Waridin (2005) merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara (2001:67), menyebutkan kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas

maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Mahoney, Jerdee, dan Carroll, (1963) juga mendefinisikan 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.

Menurut Otley (1999) mengatakan bahwa kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait untuk melakukan suatu pekerjaan, demi mencapai hasil kerja yang diinginkan. Berdasarkan penelitian dari Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 (dalam Blicke et al., 2008), menyatakan bahwa *performance* diukur dengan tiga indikator yaitu *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*. *Task performance* dapat dilihat dari kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan berkualitas (Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blicke et al., 2008). Hal ini didukung oleh Magner, Welker, dan Campbell.(1996) yang menyatakan bahwa bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi atas tujuan anggaran akan menghasilkan kerja yang baik dan berkualitas. Yang didukung oleh Guritno dan Waridin (2005) bahwa salah satu indikator kinerja karyawan yaitu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Nouri dan Parker (1998) juga menyebutkan pentingnya sebuah partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat meningkatkan kinerja mereka. Yang kedua adalah *adaptive performance*, dimana dapat dilihat dari karyawan yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul sehubungan dengan pekerjaannya dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada (Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blicke et al., 2008). Guritno dan Waridin (2005), indikator kinerja karyawan lainnya adalah kemampuan karyawan meminimalkan kesalahan pekerjaan. Selain itu, Magner, Welker dan Campbell (1996) menyatakan komitmen karyawan yang tinggi terhadap tujuan *budget* akan mendorong karyawan untuk beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya.

Dan yang ketiga adalah *contextual performance*, yang dapat dilihat dari karyawan yang mampu bekerja sama dengan rekan kerja dan senantiasa memenuhi apa yang dijanjikan sehubungan dengan pekerjaannya (Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blicke et al., 2008). Kemudian didukung oleh Magner, Welker, dan Campbell. (1996), karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi atas tujuan anggaran akan bekerja sama dengan rekannya

untuk mencapai tujuan anggaran secara bersama-sama.

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

Menurut Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran ikut serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran tersebut sehingga karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Argyris (1952), kontribusi terbesar dari proses penyusunan anggaran akan terjadi jika bawahan dilibatkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Tingkat keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif (Milani, 1975). Pentingnya sebuah partisipasi dari bawahan dalam menyusun anggaran dapat meningkatkan kinerja mereka secara efektif dalam literatur perilaku akuntansi (Nouri dan Parker 1998). Tidak hanya itu, partisipasi dari bawahan dapat mendorong mereka dalam mengumpulkan, menukar, dan mengkomunikasikan informasi yang relevan untuk membantu dalam pengambilan keputusan (Topper, 2007).

Menurut Mulyadi (2000) bahwa partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para atasan dan bawahan dari berbagai jenjang, berpartisipasi dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja masing-masing. Beberapa penelitian juga mengatakan bahwa budget participation memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja bawahan. Hal ini disebabkan bahwa *budget participation* merupakan proses yang melibatkan bawahan secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran (Argryis, 1952; Becker dan Green, 1962; Hofstede, 1968; Nouri dan Parker, 1998; Merchant, 1981; Brownell, 1982)

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

### **Pengaruh Budget Participation Terhadap Goal commitment**

Menurut Wentzel (2002), *Budget goal commitment* merupakan tingkat komitmen individu untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan. *Goal commitment* dalam sebuah anggaran telah didefinisikan oleh Locke, Shaw, Saari dan Latham (1981) sebagai suatu kemauan yang kuat untuk berusaha demi mencapai dan ketekunan dalam pencapaian tujuan anggaran tersebut. Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran akan menciptakan kesempatan pada bawahan untuk terlibat dan

mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan tersebut akan meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan anggaran. Dengan komitmen maka terdapat usaha yang besar dan keterikatan untuk melaksanakan dan mencapai tujuan anggaran yang telah disepakati bersama (Rosidi, 2000). Menurut Hoque (2005) juga menyatakan bahwa *budgeting participation* dapat menghasilkan berbagai manfaat seperti menciptakan kreativitas semua karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan juga meningkatkan komitmen karyawan atas *budget goal* Penyusunan anggaran dengan melibatkan bawahan akan merangsang mereka dalam menerima dan berkomitmen untuk mencapai tujuan dari anggaran tersebut (Merchant, 1981).

Partisipasi anggaran akan meningkatkan komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran perusahaan (Chong dan Chong, 2002). Karena adanya kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran maka dapat meningkatkan kepercayaan, pengendalian diri, dan kontribusi bawahan menjadi lebih tinggi atasan sasaran anggaran, yang secara langsung dapat mengurangi kesalahpahaman bawahan jika terjadi perubahan dalam anggaran serta bisa menerima dan berkomitmen terhadap keputusan anggaran. Berbagai studi menunjukkan kinerja individu lebih baik ketika mereka menerima dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan khusus (Locke & Latham, 1990). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran sangat penting, hal ini disebabkan karena partisipasi dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran (Welsch, Hilton, Gordon, 2000).

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance*.

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

Berbagai studi juga menunjukkan bahwa kinerja individu lebih baik ketika mereka menerima dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan khusus (Locke & Latham, 1990). Lin & Chang (2005) menyatakan bahwa bawahan yang sangat berkomitmen dalam anggaran, akan termotivasi untuk berinteraksi dengan atasan dan rekan-rekan mereka yaitu dengan memberikan masukan atau berbagi wawasan dengan lingkungan kerja mereka, dalam hal ini bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi akan selalu berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hollenbeck, Charles, dan Howard (1989) tujuan anggaran yang dibuat harus nyata tercapai. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi atas tujuan anggaran akan berinteraksi baik dengan lingkungan kerjanya serta menghasilkan kinerja yang berkualitas (Magner, Welker, dan Campbell 1996).

Locke, Shaw, Saari dan Latham (1981) dalam teori *goal-setting* mengatakan bahwa individu yang memiliki komitmen dapat dilihat dari tingkat kinerja seseorang, dimana seseorang akan berusaha mencapai tujuannya. Jika seseorang mempunyai komitmen untuk sebuah tujuan tertentu, maka akan mempengaruhi tindakan selanjutnya, serta kinerja yang ditunjukkannya. bawahan yang memiliki komitmen atas tujuan *budget participation* akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika dalam suatu perusahaan bawahan tidak ikut terlibat dalam menyusun anggaran maka hal ini bisa berdampak negatif bagi perusahaan. Komitmen diantara karyawan akan menciptakan dan memperbaiki kinerja karyawan itu sendiri menjadi lebih baik dan kreatif dari karyawan yang tidak memiliki komitmen atas tujuan anggaran.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance*.

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

*Budgeting participation* merupakan proses perencanaan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dan memiliki pengaruh dalam proses penyusunan *budget* (Yuen, 2007). Adanya 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). Chong dan Chong (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *budgeting participation* dan *performance* melalui *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).

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening*.

### **Kajian Penelitian Terdahulu**

Dalam sebuah penelitian, penelitian terdahulu sangat penting untuk membantu memperkuat hasil dari penelitian yang sedang diteliti. Tidak hanya itu penelitian terdahulu juga bisa sebagai acuan bagi peneliti serta dapat menjadi

alat ukur untuk membandingkan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu.

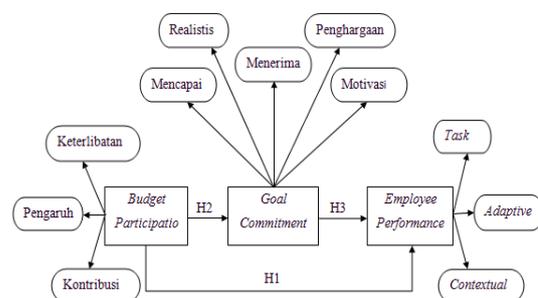
Penelitian sebelumnya yang berjudul “*Budgeting Participation, Goal Commitment and Employee Performance*” merupakan penelitian yang dilakukan oleh Ndiwalana (2009) untuk menguji dan menemukan hubungan antara *budget participation*, *goal commitment*, dan *employee performance*. Penelitian ini dilakukan berdasarkan 48 hotel industri yang berada di Uganda mulai dari hotel yang bintang 1 hingga bintang 5. Dari hasil penelitian, Ndiwalana (2009) berhasil membuktikan bahwa adanya pengaruh yang sangat signifikan antara *budget participation* terhadap *goal commitment*, serta pengaruh *goal commitment* terhadap *employee performance*.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Chong & Chong (2002) yang menemukan bahwa dalam hubungan *budget participation* dan *performance* terdapat *goal commitment* sebagai variabel *intervening*. Penelitian yang dilakukan Chong dan Chong ini berjudul “*Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*”. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Australia untuk menguji *budget goal commitment* dan informasi berdampak pada *budget participation* terhadap kinerja. Chong dan Chong (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa efek dari *goal commitment* dan informasi berpengaruh pada *budget participation* terhadap kinerja.

### **METODE PENELITIAN**

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

**Gambar 1. Model Analisis Hipotesis**



Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran *interval*, di mana responden diminta untuk menentukan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan yang dipersepsikan oleh responden. Sedangkan instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Gutman dan skala *Likert*. Dengan skala Guttman, didapat jawaban yang

tegas, yaitu “ya-tidak”, “benar-salah”, “pernah-tidak pernah”, “positif-negatif”, dan lain-lain (Sugiyono, 2008).

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial (Sugiyono, 2007, p.137). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 5 *rating* skala Likert dengan 5 point skala Likert yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

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

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diukur dengan skala numerik (angka). Data penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kusioner. Penelitian kuantitatif biasanya berbentuk angka yang dapat dihitung secara matematis dengan menggunakan rumus-rumus statistik.

Populasi pada penelitian ini adalah semua karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya di mana jumlahnya tidak diketahui. Mengingat adanya keterbatasan waktu, biaya dan tenaga yang dihadapi oleh peneliti, maka akan diambil beberapa sampel yang dapat mewakili populasi dalam penelitian ini.

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

$$n = \frac{p(1-p)(Z1 - \alpha/2)^2}{D^2}$$

Di mana :

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

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

- Z = 95%
- p = 0,5
- D = 10%

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

$$n = \frac{0,5(1-0,5)(1,96^2)}{(0,1^2)} = 96,04 = 100$$

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

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

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

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

Adapun rumus/formula untuk menghitung AVE :

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

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

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

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

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

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

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

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

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini telah disebarkan 100 kuesioner kepada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang menyusun anggaran. Adapun deskripsi profil responden yang meliputi posisi/jabatan, tingkat pendidikan dan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 1.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas posisi/jabatan responden adalah accounting staff, mayoritas lama bekerja responden lebih dari 1 tahun dan mayoritas tingkat pendidikan responden adalah S1.

**Tabel 1. Data Analisis Deskriptif**

Profil	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Jabatan	Finance Staff	14	14%
	Marketing Staff	17	17%
	Accounting Staff	33	33%
	Administrasi Staff	1	1%
	HRD Staff	5	5%
	Supply Planning	1	1%
	Sales Staff	29	29%
	Total	100	100%
Lama Bekerja	0 – 1 Tahun	0	0%
	> 1 Tahun	100	100%
	Total	100	100%
Pendidikan terakhir	Diploma	6	6%
	SMA	3	3%
	S1	91	91%
	Total	100	100%

Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas 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 < mean ≤ 5,00	Sangat Setuju
3,40 < mean ≤ 4,20	Setuju
2,60 < mean ≤ 3,40	Netral
1,80 < mean ≤ 2,60	Tidak Setuju

Interval	Kategori
1,00 < mean ≤ 1,80	Sangat Tidak Setuju

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

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

Variabel	Mean	Deskripsi
<i>Budgeting Participation</i>	3.99	Setuju
<i>Goal Commitment</i>	4.19	Setuju
<i>Employee Performance</i>	4.16	Setuju

*Budgeting participation* merupakan suatu proses dalam menyusun anggaran yang berkaitan dengan tiga hal yaitu adanya keterlibatan (*involvement*), pengaruh (*influence*) dan kontribusi (*contribution*) dari pihak-pihak yang terlibat di dalamnya (Kren, 1992 ; Magner, Welker dan Campbell, 1996 ; Chong, Eggleton dan Leong, 2005). Berdasarkan pada tabel 3 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel *budget participation* adalah Setuju, dimana hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata 3.997 artinya *budgeting participation* karyawan pada perusahaan manufaktur di Surabaya adalah tinggi. Hasil tersebut juga menunjukan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur setuju bahwa mereka ikut dilibatkan, memberikan pengaruh dan kontribusi dalam menyusun *budget*.

*Goal Commitment* dinilai berdasarkan lima indikator yaitu, *achievement, realistic, acceptable, reward, dan motivation* (Hollenbeck, William dan Klein, 1989). Berdasarkan pada tabel 3 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel *Goal Commitment* adalah Setuju, dimana hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata 4.19 artinya *Goal Commitment* karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya adalah tinggi.

*Employee Performance* dapat diukur berdasarkan tiga indikator yaitu *task performance, adaptive performance, dan contextual performance* (Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blickle et al., 2008). Berdasarkan pada tabel 3 di atas, diketahui bahwa rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel *employee performance* adalah Setuju, dimana hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata 4.162 artinya *employee performance* perusahaan manufaktur di Surabaya adalah tinggi.

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

nilai *outer loading* dari masing-masing indikator terhadap variabelnya.

**Tabel 4. Nilai Outer Loading**

	<i>Budgeting Participation</i>	<i>Job Relevant Information</i>	<i>Job Satisfaction</i>
P1	0,962		
P2	0,853		
P3	0,975		
P4		0,737	
P5		0,746	
P6		0,668	
P7		0,690	
P8		0,698	
P9a			0,803
P9b			0,792
P10a			0,792
P10b			0,748
P11			0,676

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

Untuk indikator *Goal Commitment* yang diukur berdasarkan lima indikator yaitu, *achievement, realistic, acceptable, reward, dan motivation* (Hollenbeck, William dan Klein, 1989). masing-masing memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur *goal commitment* telah memenuhi *convergent validity*.

Untuk indikator *employee performance* yang dikembangkan oleh Schmitt, Ingerick dan Wiechmann, 2003 dalam Blickle et al., (2008) yang terdiri dari *task performance, adaptive performance, dan contextual performance*, masing-masing indikator tersebut memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur *employee performance* telah memenuhi *convergent validity*.

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

Untuk *discriminant validity* dapat dilakukan dengan dengan beberapa cara yaitu dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstrak, dan juga membandingkan nilai akar

average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Hasil pengujian dengan kedua cara tersebut dapat dilihat pada dua tabel 5 dan 6.

**Tabel 5. Cross Loading**

	<i>Budgeting Participation</i>	<i>Goal Commitment</i>	<i>Employee Performance</i>
P1	<b>0,962</b>	0,605	0,673
P2	<b>0,853</b>	0,368	0,478
P3	<b>0,975</b>	0,582	0,683
P4	0,214	<b>0,737</b>	0,646
P5	0,240	<b>0,746</b>	0,752
P6	0,200	<b>0,668</b>	0,578
P7	0,272	<b>0,690</b>	0,658
P8	0,143	<b>0,698</b>	0,526
P9a	0,266	0,646	<b>0,803</b>
P9b	0,233	0,626	<b>0,792</b>
P10a	0,264	0,709	<b>0,792</b>
P10b	0,240	0,662	<b>0,748</b>
P11	0,220	0,425	<b>0,676</b>

Dari tabel 5 di atas, menunjukkan bahwa korelasi konstruk *budgeting participation* dengan indikatornya (P1, P2, P3) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *budgeting participation* dengan konstruk lainnya (*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*. Begitu pula untuk korelasi konstruk *employee performance* dengan indikatornya (P9a, P9b, P10a, P10b, P11) 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.

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

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE	Korelasi Antar Variabel		
			<i>Budget Participation</i>	<i>Goal Commitment</i>	<i>Employee Performance</i>
<i>Budget Participation</i>	0,868	0,932	1,000		
<i>Goal Commitment</i>	0,501	0,708	0,441	1,000	
<i>Employee Performance</i>	0,583	0,764	0,457	0,856	1,000

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

*discriminant validity* yang baik karena telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

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

**Tabel 7. Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>
<i>Budgeting Participation</i>	0.952
<i>Job-Relevant Information</i>	0.834
<i>Managerial Performance</i>	0.875

*Composite reliability* dikatakan baik jika nilainya di atas 0,60. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *budgeting participation* sebesar 0.952, variabel *goal commitment* sebesar 0.834, dan variabel *employee performance* sebesar 0.875, di mana ketiga nilai tersebut lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

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

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

	<i>R-square</i>
<i>Goal Commitment</i>	0.194
<i>Employee Performance</i>	0.740

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

Berdasarkan dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *goal commitment* pada model penelitian ini adalah 0.194, artinya pengaruh *budgeting participation* terhadap *goal commitment* sebesar 19.4%. Sedangkan nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *employee performance* adalah sebesar 0.74, artinya pengaruh *budgeting participation* dan *goal commitment* terhadap *employee performance* sebesar 74%.

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 :

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

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,194)(1 - 0,740)$$

$$Q^2 = 79,04\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas, diketahui bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 79,04%, artinya model yang digunakan

dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 79,04%.

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

**Tabel 4.9**  
**Path Coefficient**

No	Pengaruh	Nilai Koefisien Path	t hitung
1	<i>Budget Participation</i> → <i>Goal Commitment</i>	0,441	5,695
2	<i>Budget Participation</i> → <i>Employee Performance</i>	0,099	2,028
3	<i>Goal Commitment</i> → <i>Employee Performance</i>	0,812	22,238

Nilai koefisien path pengaruh *Budget Participation* terhadap *Employee Performance* sebesar 0,099 dengan t hitung sebesar 2,028 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Budget Participation* terhadap *Employee Performance* pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Semakin tinggi partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini hipotesis kedua penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Budget Participation* terhadap *Employee Performance*, dapat diterima ( $H_1$  diterima). Hasil ini juga membuktikan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Nouri dan Parker, 1998; Brownell, 1982; dan Milani, 1975 yang menemukan bahwa *budget participation* berpengaruh positif dengan *employee performance*.

Nilai koefisien path pengaruh *Budget Participation* terhadap *Goal Commitment* adalah sebesar 0,441 dengan t hitung sebesar 5,695 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Budget Participation* terhadap *Goal Commitment* pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Semakin tinggi partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula komitmen atas tujuan anggaran. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Budget Participation* terhadap *Goal Commitment*, dapat diterima ( $H_2$  diterima). Hasil ini juga membuktikan penelitian sebelumnya yang dilakukan Ndiwalana (2009) yang menemukan terdapat pengaruh positif antara *budget participation* terhadap *goal commitment*.

Nilai koefisien path pengaruh *Goal Commitment* terhadap *Employee Performance* adalah sebesar 0,812 dengan t hitung sebesar 22,238 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal

ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Goal Commitment* terhadap *Employee Performance* pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Semakin tinggi komitmen karyawan atas tujuan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja mereka. Berdasarkan hasil ini hipotesis ketiga penelitian yang menduga adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Goal Commitment* terhadap *Employee Performance*, dapat diterima ( $H_3$  diterima). Hasil ini juga membuktikan penelitian sebelumnya yang dilakukan Chong dan Chong (2002) dan Ndiwalana (2009) yang menemukan terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance*.

Untuk menjawab hipotesis penelitian keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *budget participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel intervening pada perusahaan manufaktur di Surabaya dapat dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien path pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Apabila nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung, maka dapat dikatakan ada variabel intervening.

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

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

Pengaruh	Koefisien Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung
BP → EP	0,099	0,358
BP → GC	0,441	-
GC → EP	0,812	-

Dari tabel di atas, Nilai koefisien path pengaruh langsung *Budget Participation* terhadap *Employee Performance* adalah sebesar 0,099, sedangkan koefisien path pengaruh tidak langsung *Budget Participation* terhadap *Employee Performance* melalui *Goal Commitment* adalah sebesar 0,358. Hasil perhitungan mengindikasikan koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya, sehingga disimpulkan variabel *Goal Commitment* merupakan variabel intervening. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *budget participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel intervening pada perusahaan manufaktur di Surabaya, dapat diterima ( $H_4$  diterima). Hasil ini juga membuktikan penelitian sebelumnya yang dilakukan Chong dan Chong (2002) yang menemukan adanya variabel *intervening* antara hubungan *budget participation* dan *performance* yaitu *budget goal commitment*.

## 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 manufaktur di Surabaya. Dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan *employee performance*. Dengan demikian, H<sub>1</sub> diterima.
- 2) Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *goal commitment* pada sektor manufaktur di Surabaya. Dengan adanya *budgeting participation* dalam suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan *goal commitment* karyawan. Dengan demikian, H<sub>2</sub> diterima.
- 3) Terdapat pengaruh positif antara *goal commitment* terhadap *employee performance* pada sektor manufaktur di Surabaya. Dengan adanya *goal commitment* yang dimiliki oleh karyawan, maka dapat meningkatkan *performance* karyawan tersebut. Dengan demikian, H<sub>3</sub> diterima.
- 4) Terdapat pengaruh positif antara *budgeting participation* terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening* pada sektor manufaktur di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgeting participation* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *goal commitment* sebagai variabel *intervening*. Dengan demikian, H<sub>4</sub> diterima.

## Saran

- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan penelitian pada obyek yang berbeda selain sektor manufaktur. Hal ini penting untuk memperluas generalisasi dari topik penelitian serupa.
- 2) Penelitian selanjutnya kiranya mempertimbangkan faktor kondisional lain selain *goal commitment* yang mempengaruhi hubungan *budgeting participation* terhadap *employee performance*. Agar penelitian selanjutnya dapat lebih komprehensif.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator empirik yang paling rendah pada variabel *budgeting participation*, yaitu *influence* merupakan ukuran komitmen karyawan terhadap kinerja. Peneliti menyarankan agar perusahaan manufaktur di Surabaya perlu memberikan kesempatan pada karyawan untuk ikut terlibat dalam penyusunan *budget*,

sehingga dapat mencapai tujuan *budget* yang telah ditetapkan.

- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator empirik yang paling rendah pada variabel *goal commitment*, yaitu *acceptable* merupakan ukuran komitmen karyawan terhadap kinerja. Peneliti menyarankan agar perusahaan manufaktur di Surabaya lebih memperhatikan karyawan dengan memberikan pengarahan yang jelas sehingga mampu merangsang karyawan dalam menerima tujuan anggaran yang ditetapkan.
- 5) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator empirik yang paling rendah pada variabel *employee performance*, yaitu *contextual performance*. Peneliti menyarankan agar perusahaan manufaktur di Surabaya lebih memperhatikan kinerja karyawan dengan membandingkan kinerja aktual dan kinerja seharusnya, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- 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.
- Charpentier, Claes. (1998). *Budgetary Participation in A Public Service Organization*. Working Paper Series in Business Administration.
- Chong, V. K. dan Chong, K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informational 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.
- 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.
- 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.
- Maitland Iain. (2000). *Budgeting for Non-Financial Managers: Hoe to Master and Maintain Effective Budgets*. London: Pearson Education.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Merchant, K.A., (1981). *The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance*. The Accounting Review. Vol. 56, pp. 813-829.
- 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.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- 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.
- Rosidi. (2000). *Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen.
- 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.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- 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.