

**PENGARUH MEDIASI MODAL PSIKOLOGIS PADA HUBUNGAN MODEL
PERENCANAAN ANGGARAN DAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI EMPIRIS PADA PNS PEMERINTAH PROVINSI BANTEN)**

Nurhayati Soleha, Rita Rosiana dan Agus Sholikhhan Yulianto

University of Sultan Ageng Tirtayasa

e-mail: nurhayatisoleha@yahoo.com

Abstract: The purpose of this study was to examine the effect of budget planning models on employee performance through psychological capital as a mediating variable. Psychological Capital focuses on developing and building the mental strength of employees. Budget planning model will reinforce a positive mental state employees with budgetary participation, effective communication and monitoring conducted by the employer. Positive mental reinforcement resulted in improved employee performance. Psychological Capital employee needs to do to develop positive behaviors that can increase employee performance. The population of this study are civil servants (PNS) in 42 institutions (SKPD) in Banten Province. Sampling was done by purposive sampling method. SEM data analysis methods using Partial Least Square (PLS). Test quality and reliability testing includes testing the validity of the software Partial Least Square (PLS). The findings of this study are: (1) There is the influence of Budget Planning Models on employee performance, (2) There is the influence of the model Psychological Capital Budget Planning, (3) influences of Psychological Capital on Employee Performance, (4) There is the influence of the Budget Planning Model Employee Performance mediated by Psychological Capital.

Keywords: Budget Planning Models, Psychological Capital, Employee Performance

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh model perencanaan anggaran terhadap kinerja pegawai melalui modal psikologis (*Psychological Capital*) sebagai variabel mediasi. *Psychological Capital* berfokus pada pengembangan dan membangun kekuatan mental pegawai. Model perencanaan anggaran akan memperkuat keadaan mental positif karyawan dengan partisipasi anggaran, komunikasi yang efektif serta pemantauan yang dilakukan oleh atasan. Penguatan mental yang positif mengakibatkan kinerja pegawai ditingkatkan. *Psychological Capital* pegawai perlu dilakukan untuk mengembangkan perilaku positif sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) di 42 SKPD Pemprov Banten. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan SEM *Partial Least Square (PLS)*. Uji kualitas meliputi uji reliabilitas dan uji validitas dengan *software Partial Least Square (PLS)*. Temuan dari penelitian ini adalah: (1) Terdapat pengaruh Model Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai, (2) Terdapat pengaruh Model Perencanaan Anggaran terhadap *Psychological Capital*, (3) Terdapat pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja Pegawai, (4) Terdapat pengaruh Model Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh *Psychological Capital*.

Kata Kunci: Model Perencanaan Anggaran, *Psychological Capital* (Psy-Cap), Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Dalam organisasi swasta maupun pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku, atau dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Aparatur sipil negara diserahi tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh Negara. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsiumum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

Faktormotivasi dapatmeningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Faktor motivasi masuk dalam *PsychologicalCapital* pegawai. Olehkarena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Maka motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Permasalahan dalam otonomi daerah salah satunya yakni kualitas SDM pemda. Peningkatan SDM pemda perludilakukan, agar pelaksanaan otonomi daerah dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Tantangan masa depan pemerintah daerah, yakni bagaimana membangun perilaku positif aparat pemda dimulai dari kualitas pimpinan yang baik dan bagaimana meningkatkan kemampuan nalar para pegawai sehingga memiliki kualitas pelayanan publik.

Studi ini meneliti faktor-faktor motivasi yang menengahkanubungan sistem partisipasi anggaran dan kinerja yang telah diteliti sebelumnya oleh Nouri dan Parker 1998, Shields et. Al. 2000, Covalski et. al.2003, Sheely dan Brown 2007. Peran dari variabel modal psikologis (*psycap*) memediasi dalam hubungan penganggaran dengan kinerja (Luthans et al. 2007b, Venkatesh dan Blaskovich, 2012). Sebuah model perencanaan anggaran mengacu pada pengendalian anggaran oleh manajemen puncak, menempatkan penekanan pada pencapaian tujuan anggaran, partisipasi dalam keputusan anggaran, pemantauan, dan mengkomunikasikan tujuan anggaran (Merchant, 1981; Van der Stee, 2001). Melalui partisipasi karyawan dalam proses penganggaran untuk tujuan kerja dan akan membuat karyawan merasa dihargai (Kenis, 1979; Brownell dan McInnes, 1986). Ketika karyawan lebih memahami tujuan perusahaan anggaran, kepuasan kerja mereka akan meningkat, dan mereka bekerja akan meningkatkan kinerja (Lau dan Tan, 2003).

Berdasarkan asumsi diatas, kami meneliti mengenai model perencanaan anggaran terhadap kinerja pegawai melalui modal psikologis. Studi dilakukan terhadap pegawai negeri sipil pemerintah daerah Provinsi Banten.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah Sistem Model Penganggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai?; (2) Apakah Sistem Model Penganggaran berpengaruh terhadap Modal Psikologis?; (3) Apakah Modal Psikologis berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?; (4) Apakah Modal Psikologis memediasi hubungan Sistem Model Penganggaran terhadap Kinerja Pegawai?.

Teori Kontinjensi. Model perencanaan anggaran dan kinerja pegawai yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995). Menurut Otley (1995) Sistem pengendalian dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Premis dari Teori Kontinjensi adalah tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional.

Berdasarkan pada teori kontinjensi, maka model perencanaan anggaran yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku positif individu (modal psikologis) dapat diterapkan secara efektif pada organisasi. Untuk alasan yang dibahas di atas, penelitian ini diharapkan bahwa model perencanaan anggaran secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui penggunaan modal psikologis sebagai variabel mediator.

Model Perencanaan Anggaran. Sebuah model perencanaan anggaran mengacu pada pengendalian anggaran oleh manajer puncak atau pengawas yang menekankan kepada tujuan anggaran dan partisipasi bawahan dalam pembentukan, pemantauan, dan komunikasi tujuan anggaran (Merchant, 1981; Van der Stede, 2001). Van der Stede (2000) menyelidiki anteseden alasan dan kausal penggunaan anggaran pada perusahaan dan apakah karakteristik perencanaan anggaran memiliki pengaruh efektivitas penggunaan anggaran. Hasilnya menunjukkan bahwa alasan untuk menggunakan anggaran bervariasi sesuai dengan keadaan, dan efektivitas penggunaan anggaran sangat erat kaitannya dengan karakteristik perencanaan anggaran. Selain itu, efektivitas penggunaan anggaran berhubungan positif dengan kepuasan anggaran dan kinerja organisasi.

Partisipasi Anggaran. Dari perspektif psikologis, partisipasi dalam proses anggaran memberikan perasaan bawahan bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mengekspresikan pendapat mereka dan memiliki tingkat pengaruh pada proses pengambilan keputusan organisasi keputusan, mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dan meningkatkan semangat. Pengawas juga mampu mendapatkan kepercayaan dari bawahan dan mengurangi resistensi terhadap keputusan akhir, dan lebih meningkatkan kinerja (Milani, 1975; Covaleski et al, 2003).

Pemantauan Anggaran. Pemantauan anggaran memberikan peringatan dini penyimpangan dari target anggaran dan peringatan manajer puncak untuk mengambil tindakan korektif. Merchant (1998) mendefinisikan pemantauan anggaran sebagai frekuensi, detail, dan pemantauan tepat waktu kinerja anggaran. Manajer juga menggunakan pemantauan anggaran untuk melakukan pengendalian, melaksanakan keputusan, dan memfasilitasi perbaikan terus-menerus. Namun, pengendalian ketat oleh manajer puncak memberikan sedikit kelonggaran dan mengganggu kegiatan pengambilan keputusan dari bawahan di bawah kendali mereka.

Komunikasi Anggaran. Menurut Merchant (1998), karyawan lebih memahami dan menerima tujuan organisasi yang dikomunikasikan secara efektif dan meyakinkan secara tepat waktu. Simons (1995) memperkenalkan konsep interaktif dan kontrol anggaran

diagnostik dimana komunikasi interaktif melibatkan diskusi mengenai anggaran reguler antara manajer puncak dan bawahan mereka terlepas dari kinerja anggaran yang sebenarnya. Di pihak lain, komunikasi diagnostik akan menjadi perhatian manajemen ketika kinerja jauh di bawah yang diharapkan (Van der Stede, 2001).

Modal Psikologis/*Psychology Capital*. Modal Psikologis (*Psychological Capital*) didefinisikan sebagai perilaku positif seseorang, yang ditandai oleh kuatnya perilaku (Luthans, Youssef, and Avolio, 2007: 3): (1) memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk mengambil dan berhasil dalam tugas-tugas yang menantang, (2) Memiliki pengharapan positif dan optimis tentang keberhasilan saat ini maupun di masa yang akan datang (*optimism*), (3) Tekun dalam berharap untuk berhasil (*hope*), (4) Memiliki ketabahan (daya tahan) dan mampu menghadapi setiap permasalahan hingga mencapai sukses (*resiliency*).

1. *Self-efficacy*. *Self-efficacy* didefinisikan sebagai kepercayaan seseorang akan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas (Luthans et al. 2008). Pendekatan efektif untuk mengembangkan karyawan agar memiliki *self-efficacy* adalah memungkinkan mereka untuk mengalami keberhasilan, atau "penguasaan pengalaman" (Bandura 1997). Agar karyawan memiliki pengalaman ini, mereka harus bekerja ke arah *self-set*, menantang namun dapat dicapai dan menetapkan tujuan khusus (Luthans dan Youssef 2004).

Partisipasi anggaran kondusif bagi individu untuk berinteraksi dengan atasan mereka, memberikan pengalaman penguasaan tugas, dan terlibat dalam kepercayaan sosial dan umpan balik, yang merupakan sumber penting dari keberhasilan (Bandura, 1997). Partisipasi anggaran memungkinkan pegawai memiliki kesempatan untuk menerima dorongan dari atasan karena pegawai akan bekerja menuju anggaran yang telah ditetapkan sendiri. Sehingga dapat membangun kepercayaan diri pegawai untuk sukses dan mencapai kinerja yang baik.

2. *Optimism*. Optimisme/*optimism* menginterpretasikan peristiwa-peristiwa buruk sebagai hanya bersifat sementara dan pesimis menginterpretasikan peristiwa-peristiwa buruk sebagai permanen (Luthans dan Youssef 2004). Di tempat bekerja, tingkat optimisme pegawai dapat dikembangkan, ketika manajer dan pegawai menerima kegagalan dan kemunduran masa laluan memaafkan diri mereka untuk kesalahan yang tidak bisa kembali lagi. Tingkat optimisme karyawan dapat dikembangkan ketika mereka didorong untuk melihat ketidakpastian di masa depan sebagai kesempatan untuk perkembangan dan kemajuan, dan merangkul mereka dengan sikap positif (Luthans dan Youssef, 2004).

3. *Hope*. Harapan adalah pernyataan motivasi didasarkan pada interaksi antara tiga faktor: tujuan (*goals*), kemauan (*agency*), dan kekuatan jalur (*pathways*) (Snyder et al 1996; Snyder 2002; Luthans dan Youssef 2004). Agen adalah motivasi (keinginan) untuk menyelesaikan tugas, dan jalur adalah sarana (jalan) untuk melakukannya. Dimensi agen dan jalur berinteraksi secara berulang untuk menghasilkan dan memperkaya harapan individu.

Ini menandakan motivasi seseorang untuk dimasukkan ke dalam upaya untuk menghasilkan jalur yang bisa diterapkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Meskipun ada kesamaan konseptual antara harapan dan *self-efficacy*, *self-efficacy* merupakan keyakinan/kemampuan seseorang untuk melakukan tugas, sementara harapan merupakan motivasi seseorang untuk dimasukkan ke dalam upaya dan rencana jalan menuju sukses (Luthans et al. 2008; Avey dkk 2009). Inisiatif seperti partisipasi anggaran yang diperlukan untuk mengembangkan tingkat individu harapan, karena mereka memungkinkan seseorang untuk melihat dia/dirinya sebagai yang mengendalikan dirinya

sendiri dan organisasi sekarang dan masa depan. Lingkungan kerja partisipatif memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan dan menciptakan target yang dapat mengarahkan ke agensi mereka (kemauan) dan jalur (*waypower*) yang efektif dalam memelihara dan mengembangkan tingkatharapan karyawan (Luthans dan Youssef 2004).

4. Resiliency. Ketahanan/*resiliency* didefinisikan sebagai kapasitas membangun atau bangkit kembali dari keterpurukan, konflik, kegagalan, atau bahkan positif peristiwa, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab (Luthans 2002). Ketahanan diaktifkan oleh anteseden tekanan, yang dapat bersifat positif atau negatif, dan meliputi proses adaptasi dimana karyawan menggunakan dalam situasi ketidakpastian atau risiko. Organisasi dapat mengembangkan ketahanan karyawan dengan penggunaan strategi fokus asset, seperti menekankan dan meningkatkan sumber daya yang meningkatkan dengan kemungkinan hasil positif meskipun akan menghadirkan risiko (Luthans dan Youssef 2004; Luthans et al 2007a). O'Sullivan (2010) menyatakan bagaimana praktek partisipasi anggaran di beberapa organisasi berfokus berdasarkan *mindset* karyawan pada hasil positif selama kedalaman resesi terakhir. Meskipun kekhawatiran PHK atau kebangkrutan, partisipasi termotivasi kepada upaya mereka menuju hasil yang sukses.

Kinerja Pegawai. Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauhmana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al.*, 1996) Gomes (1995) mengatakan kinerja pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaiantujuan organisasi atau mengukur hasil akhir. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai kinerjanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapaitujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing et al., 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998), Bono dan Judge (2003) serta Sing et al. (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk

mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif. Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik dengan pertimbangan bahwa pengukuran seperti ini, meskipun menurut Gomes (1995) sebenarnya sudah ada sejak lama, memperoleh perhatian yang lebih luas dalam penelitian empiris tentang perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan aspek-aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif. Sehubungan penelitian dilakukan pada sektor pemerintahan maka pengukuran kinerja karyawan atau disebut sebagai kinerja pegawai.

Penelitian Terdahulu. Berikut ini adalah tinjauan terhadap penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini:

No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Venkatesh and Blaskovich, 2012	<i>The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship</i>	Partisipasi anggaran berhubungan secara positif dan signifikan terhadap modal psikologis karyawan, modal psikologis karyawan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, modal psikologis memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan.
2	Hua Kung, Li Huang and Ling Cheng, 2013	<i>An examination of the relationships among budget emphasis, planning models and performance</i>	Model perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajemen, model perencanaan anggaran memediasi hubungan tekanan anggaran dengan kinerja manajemen.
3	Luthans, Norman, Avolio, and Avey, 2008	<i>The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship</i>	Modal psikologis berhubungan positif terhadap kinerja, kepuasan, dan komitmen. Modal psikologis memediasi hubungan iklim organisasi dengan kinerja karyawan
4	Luthans, Avolio, Walumbwa and Li, 2005	<i>The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance</i>	Modal Psikologis karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengembangan Hipotesis. Hubungan model perencanaan anggaran dan kinerja pegawai. Menurut Luthans dan Avolio (2003), diperlukan sumber daya manusia untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja yang berkelanjutan. Kinerja karyawan adalah produk dari kemampuan mereka, dukungan yang diterima untuk melakukan pekerjaan mereka secara memadai, dan motivasi untuk tampil di tingkat tinggi. Dukungan karyawan termasuk di dalamnya adalah keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran.

Dari perspektif psikologis, partisipasi dalam proses anggaran memberikan perasaan bawahan bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mengekspresikan pendapat mereka dan memiliki tingkat pengaruh pada proses pengambilan keputusan organisasi keputusan, mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dan meningkatkan semangat. Pengawas juga mampu mendapatkan kepercayaan dari bawahan dan mengurangi resistensi terhadap keputusan akhir, dan lebih meningkatkan kinerja (Milani, 1975; Covalleski et al, 2003). Model perencanaan anggaran yang fleksibel memberikan proses partisipasi anggaran yang baik akan saling memberikan informasi dan pengalaman, meningkatkan akses informasi serta meningkatkan fleksibilitas pengawasan lingkungan di mana akan meningkatkan kinerja karyawan (Kung, Huang dan Cheng, 2013). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H1: Model perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hubungan model perencanaan anggaran dan modal psikologis. Model perencanaan anggaran yang menerapkan partisipasi kondusif untuk mengembangkan dan meningkatkan modal psikologis karyawan (Luthans dan Youssef, 2007). Berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, individu akan memiliki pengaruh terhadap pengaturan menantang namun dapat dicapai. Partisipasi anggaran kondusif bagi individu untuk berinteraksi dengan atasan dan pengalaman penguasaan tugas, dan terlibat dalam kepercayaan sosial dan umpan balik, yang merupakan sumber penting dari keberhasilan (Bandura, 1997). Interaksi karyawan dan atasan yang dikomunikasikan secara efektif akan mengembangkan kepercayaan diri karyawan. Oleh karena itu model perencanaan anggaran kondusif untuk mengembangkan kepercayaan, optimism, harapan dan ketahanan karyawan di tempat bekerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H2 : Model perencanaan anggaran berpengaruh terhadap modal psikologis

Hubungan modal psikologis dan kinerja pegawai. Modal Psikologis (*Psychological Capital*) didefinisikan sebagai perilaku positif seseorang, yang ditandai oleh kuatnya perilaku antara lain: memiliki kepercayaan diri, harapan, optimisme dan ketahanan (Luthans, Youssef, and Avolio, 2007). *Psychological Capital* berfokus pada pengembangan dan membangun kekuatan mental karyawan. Dengan penguatan mental yang positif mengakibatkan kinerja pegawai meningkat (Venkatesh dan Blaskovich, 2012). Pegawai menyakini bahwa dirinya mampu dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mencapai target yang ditetapkan sebelumnya. Pegawai merasa optimis, memiliki harapan dan ketahanan dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja pegawai meningkat. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H3: Modal psikologis berhubungan dengan kinerja pegawai

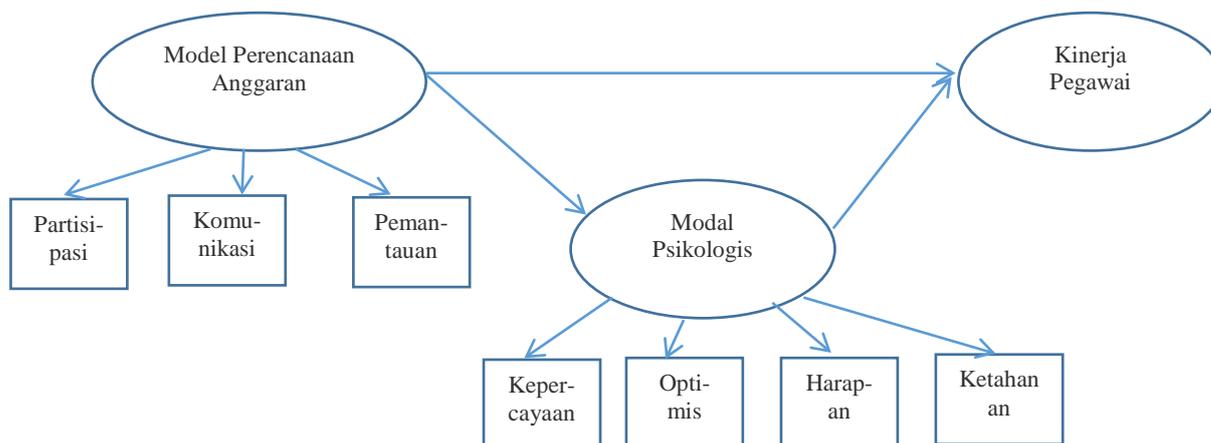
Modal psikologis pegawai memediasi hubungan model perencanaan anggaran dan kinerja pegawai. Sebuah model perencanaan anggaran mengacu pada pengendalian anggaran oleh manajemen puncak, partisipasi dalam keputusan anggaran, pemantauan, dan mengkomunikasikan tujuan anggaran (Merchant, 1981; Van der Stee, 2001). Partisipasi individu dalam proses penganggaran untuk tujuan kerja dan membuat karyawan merasa dihargai (Kenis, 1979; Brownell dan McInnes, 1986). Ketika karyawan lebih memahami tujuan perusahaan anggaran, kepuasan kerja mereka meningkat, dan bekerja meningkatkan kinerja (Lau dan Tan, 2003).

Partisipasi anggaran akan memperkuat keadaan mental positif karyawan, dan penguatan mental yang positif karyawan akan mengakibatkan kinerja ditingkatkan

(Venkatesh dan Blaskovich, 2012). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H4: Modal psikologis memediasi hubungan model perencanaan anggaran dengan kinerja pegawai

Kerangka Berfikir. Bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka berpikir

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di pemerintah Provinsi Banten. Sampel penelitian terdiri atas staf dan pejabat di 42SKPD di Pemerintah Provinsi Banten. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yaitu dengan kriteria: berikut (1) Pegawai yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, (2) Pegawai yang telah bekerja selama lebih dari tiga tahun, (3) Pejabat (sekretaris/kabag/kasubag) yang telah bekerja selama lebih dari dua tahun karena dianggap cukup mengetahui kondisi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di pemerintahan.

Analisis model dan pelaporan penelitian yang diuji dengan menggunakan SEM *Partial Least Square (PLS)*. Uji kualitas data pada penelitian ini dilakukan meliputi uji reliabilitas dan uji validitas dengan *software Partial Least Square (PLS)*. Uji reliabilitas dimaksud untuk mengukur *internal consistency* suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji *Composite Reliability* $\geq 0,70$ (Ghozali, 2006: 43). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *average variance extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar $\geq 0,50$ adalah valid (Ghozali, 2006: 25).

HASIL DAN PEMBAHASAN

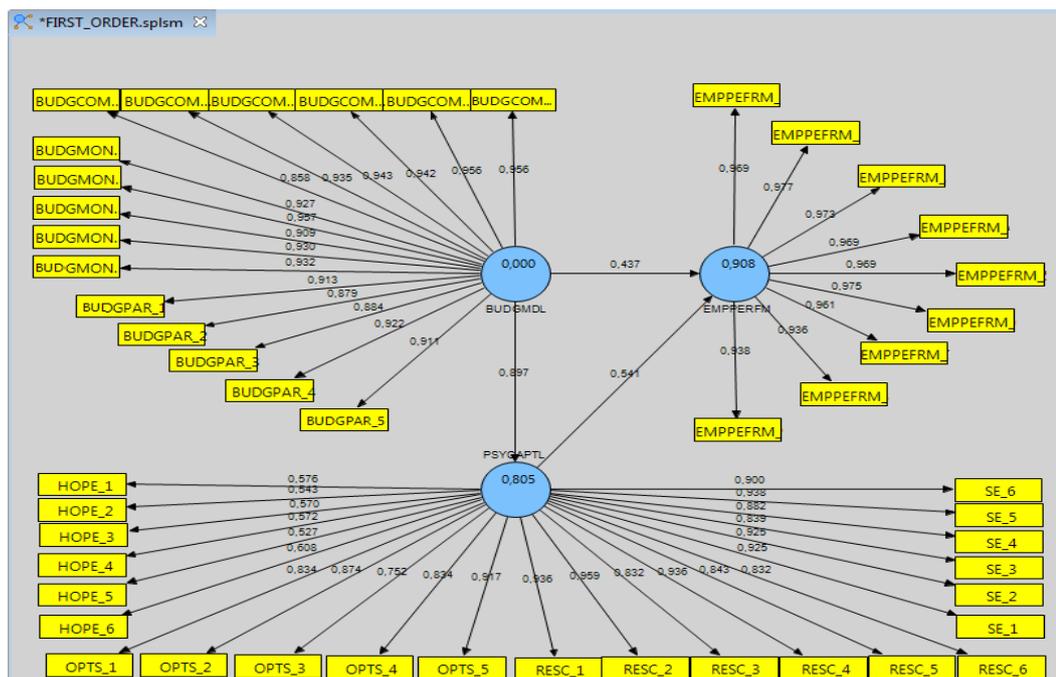
Gambaran Umum Responden. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi Banten. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *Software*

Smart PLS. Data yang diolah adalah jawaban responden terkait dengan Model Perencanaan Anggaran, Modal Psikologis/*Psychology Capital* terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner sebanyak 126 pada 42 SKPD Pemerintahan Provinsi Banten yang diberikan kepada responden di tiap SKPD yaitu sekretaris, kepala bidang/ kepala seksi/ kasubag dan pegawai. Sedangkan kuesioner yang kembali berjumlah 83 kuesioner atau hanya 65,87% responden yang mengembalikan dan kuesioner yang tidak kembali berjumlah 43 kuesioner atau 34,13%.

Pengujian Hipotesis melalui Outer Model. Berikut dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.1 yaitu gambar yang menyatakan Pengaruh antara Model Perencanaan Anggaran, *Psychology Capital* terhadap Kinerja Pegawai. Dimana model pada gambar 4.1 tidak dilakukan eliminasi hal ini disebabkan tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0.5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria *convergent validity*.

Outer Model Variabel Model Perencanaan Anggaran, Psychological Capital, Kinerja Pegawai. Hasil pengolahan dengan menggunakan Smart PLS dapat dilihat pada gambar 1 dimana nilai *outer loadings* dari setiap indikator variabel Model Perencanaan Anggaran, Psychological Capital dan Kinerja Pegawai tidak terdapat nilai yang kurang dari 0.50 sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi.



Gambar 2. Full Model Structural Partial Least Square

Sumber: Output Smart PLS (2013)

Keterangan: BUDGMDL= Model Perencanaan Anggaran; PSYCAPTL = *Psychological Capital*; EMPPERFM = Kinerja Pegawai

Pengujian Hipotesis melalui Inner Model. Inner model menurut Ghazali (2008:38) merupakan gambaran pengaruh antar variabel laten yang berdasarkan pada *substantivetheoryInner model* yang kadang disebut juga dengan *inner relation, structural*

model dan *substantive theory*. Dalam model hasil *output* terlihat nilai *inner weight* dari setiap pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan nilai yang lebih dari 0 yang menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Adapun *inner model* dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen yang ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. *R-Square*

	R Square
BUDGMDL	
EMPPERFM	0,907995
PSYCAPTL	0,804647

Sumber: *Output Smart PLS (2013)*

Tabel ini menunjukkan nilai *R-square* konstruk *Psychological Capital* sebesar 0,8046 dan konstruk Kinerja Pegawai sebesar 0,9079. Semakin tinggi *R-square*, maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural.

Variabel *Psychological Capital* memiliki nilai *R-square* sebesar 0,8046 yang berarti 80,46 % *Psychological Capital* dipengaruhi oleh variabel Model Perencanaan Anggaran sebesar 80,46% sedangkan sisanya 19,54 % dipengaruhi oleh variabel yang lain. Kemudian variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai *R-square* sebesar 0,9079 yang berarti 90,79% kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variabel Model Perencanaan Anggaran dan variabel *Psychological Capital* sedangkan sisanya 9,21 % dipengaruhi oleh variabel yang lain.

Pengujian Hipotesis 1: Model Perencanaan Anggaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 2. *Result for Inner Weight*

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t-Statistic</i>
BUDGMDL -> EMPPERFM	0,436676	0,429606	0,066637	0,066637	6,553021
BUDGMDL -> PSYCAPTL	0,897021	0,897208	0,019220	0,019220	46,670459
PSYCAPTL -> EMPPERFM	0,541429	0,547525	0,061971	0,061971	8,736809

Sumber: *Output Smart PLS (2013)*

Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 4.2 Model Perencanaan Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0,436676 dan t-statistik sebesar 6,553 (lebih besar dari t-hitung, 1,96). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H1 yaitu Model Perencanaan Anggaran memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012), Nouri

dan Parker (1998) serta (Kung, Huang dan Cheng, 2013) yang menyatakan bahwa model perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian di Pemerintah Provinsi Banten, Model Perencanaan Anggaran dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai. Komunikasi atasan yang efektif mengenai anggaran terhadap bawahannya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Para pegawai dapat memahami tujuan organisasi yang disampaikan oleh atasan. Partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan para pegawai mendapat dorongan dari atasan untuk menyampaikan pendapat dan kesempatan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian pegawai merasa termotivasi sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, para atasan selalu melakukan pengawasan atas anggaran yang telah dilaksanakan sehingga dapat memantau kemajuan para kinerja pegawainya apakah tujuan dari anggaran telah dapat dicapai.

Pengujian Hipotesis 2: Model Perencanaan Anggaran Berpengaruh terhadap Modal Psikologis. Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 4.2. Model Perencanaan Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Psychological Capital* yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0,897 dan *t-statistik* sebesar 46,67 (lebih besar dari *t-hitung*, 1,96). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H2 yaitu Model Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap variabel *Psychological Capital* dapat diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Venkatesh dan Blaskhovic (2012) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *psychological capital*. Van der Stede (2000) mengatakan bahwa karakteristik perencanaan anggaran memiliki pengaruh efektivitas penggunaan anggaran dan efektivitas penggunaan anggaran berhubungan positif dengan kepuasan anggaran dan kinerja organisasi. Model Perencanaan Anggaran yang terdiri dari Partisipasi Anggaran, Pemantauan Anggaran dan Komunikasi anggaran dapat memfasilitasi pengembangan tingkat psikologis seorang pegawai. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan pada pegawai untuk menerima dorongan dari atasan saat mereka bekerja dalam menetapkan anggaran, sehingga dapat membangun kepercayaan diri untuk berhasil dalam pencapaian anggaran. Selain itu, pegawai yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa dihargai sehingga dapat mempengaruhi perilaku psikologisnya secara positif. Pemantauan yang dilakukan oleh atasan memberikan ketahanan bagi pegawai karena mendapat masukan serta pengarahan dari atasan. Dengan komunikasi atasan yang efektif dapat mempengaruhi pegawai untuk memahami tujuan anggaran organisasi.

Hasil penelitian di SKPD Pemerintah Provinsi Banten, model perencanaan anggaran dapat mempengaruhi psikologis pegawai. Dalam hal pemantauan anggaran, atasan melakukan pengawasan realisasi anggaran di unit masing-masing serta melakukan tindakan koreksi jika ada kesalahan dalam anggaran. Para pegawai memiliki rasa *resilience* yang baik karena adanya kesalahan maupun perubahan anggaran para atasan dapat mengkomunikasikan dengan efektif dengan para pegawainya sehingga menimbulkan kepercayaan diri pegawai.

Dengan partisipasi anggaran, pegawai merasa memiliki kesempatan yang sama dalam mengekspresikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan sehingga meningkatkan semangat bekerja. Atasan juga mendapat kepercayaan dari bawahan dan mengurangi resistensi terhadap keputusan akhir sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis 3: Modal Psikologis berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 4.2 *Psychological Capital* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan nilai *original sampel estimate* sebesar 0,541 dan t-statistik sebesar 8,736 (lebih besar dari t-hitung, 1,96). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H3 yaitu *Psychological Capital* berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai dapat diterima.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh dan Blaskhovic (2012) serta Luthans *et al.*, (2008) yang menyatakan bahwa *Psychological capital* memiliki pengaruh terhadap perilaku positif karyawan berupa kinerja pegawai. *Psychological capital* memiliki harapan positif tentang masa depan yang berhubungan dengan tujuan tertentu yang diinternalisasikan dan dikaitkan dengan upaya dan motivasi seseorang (Venkatesh dan Blaskovich, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku positif yang dimiliki pegawai di tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh *Psychological Capital*. Analisis pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*), dan pengaruh total (*Total Effects*) antar variabel dalam model, digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel. Pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (*Intervening Variabel*) sedangkan pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2002:179).

Tabel 3. Pengaruh Model Perencanaan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Psychological Capital*

Keterangan	Pengaruh Langsung BUDGMDL- EMPPERFM (A)	Pengaruh Langsung BUDGMDL - PSYCAPTL (B)	Pengaruh Langsung PSYCAPTL- EMPPERFM (C)	Pengaruh Tidak Langsung (BXC)	Total Pengaruh A+(BXC)
PA-PSYCAPTL- EMPPERFM	0,437	0,897	0,541	0,485	0.922

Sumber: *Output Smart PLS (2013)*

Berdasarkan perhitungan diatas pengaruh tidak langsung lebih besar (0,485) dibandingkan pengaruh langsung (0,437) maka terbukti bahwa konstruk *Psychological Capital* merupakan variabel *intervening* yang memediasi hubungan antara Model Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh dan Blaskhovic (2012) yang menyatakan bahwa *Psychological Capital* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pegawai.

Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran maka pegawai tersebut akan memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*), mengembangkantingkat harapan (*hope*), menyediakan lingkungan kerja yang optimis (*optimism*) dan membangunketahanan (*resilient*). Perilaku psikologis positif ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Semakin tinggi tingkat partisipasi pegawai maka pegawai tersebut akan lebih memahami tujuan anggaran yang mencerminkan tujuan organisasi dengan demikian kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Pada pemantauan anggaran yang dilakukan oleh atasan terhadap pegawainya akan meningkatkan psikologis positif pegawai dikarenakan pegawai akan meningkatkan ketahanan, harapan dan kepercayaan terhadap diri sendiri. Hal ini didukung juga oleh

komunikasi anggaran yang efektif oleh para atasan terhadap pegawainya. Atasan mendapat kepercayaan dari bawahan sehingga mengurangi resistensi terhadap keputusan akhir. Pegawai dapat memahami tujuan anggaran yang merupakan tujuan dari organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

PENUTUP

Model Perencanaan Anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran dapat mengakibatkan naiknya motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja. Pemantauan anggaran dapat meningkatkan kinerja pegawai dikarenakan atasan selalu memantau realisasi anggaran agar tercapai sesuai target dan atasan melakukan tindakan korektif jika ada kesalahan yang dilakukan oleh pegawainya. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Model Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap *psychological capital*. Pegawai yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa dihargai sehingga dapat mempengaruhi perilaku psikologisnya secara positif. Atasan yang melakukan komunikasi efektif dan pemantauan anggaran yang dilakukan atasan dapat mempengaruhi perilaku psikologisnya secara positif. *Psychological capital* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila pegawai memiliki perilaku psikologis yang positif maka kinerjanya pun akan meningkat. *Psychological capital* memediasi hubungan antara model perencanaan anggaran dan kinerja pegawai. Semakin baik tingkat model perencanaan anggaran maka pegawai akan memiliki perilaku psikologis positif yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR RUJUKAN

- Argyris, C., (1952). *The Impact of Budgets on People*. New York, NY: The Controllershship Foundation.
- Avey, B. J., F. Luthans, and C. M. Youssef. (2009). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management* 20 (10): 1–22.
- Bandura, A, (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: Freeman.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173–1182.
- Covaleski, M. A., J. H. Evans, J. H. Luft, and M. D. Shields. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research* 15: 3–49.
- Govindarajan, V., (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences* 17 (Fall): 496–516.
- Hua Kung, Li Huang and Ling Cheng, 2013. An examination of the relationships among budget mphasis, budget planning models and performance. *Management Decision* Vol. 51 No. 1, 2013 pp.120-140

- Luthans, F., B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, and W. Li. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review* 1: 247–269.
- Luthans, F., and S. M. Jensen. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review* 1: 304–322
- Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio, and J. B. Avey. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29: 219–238.
- Luthans, F., K. W. Luthans, and B. C. Luthans. (2004a). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 47 (1): 45–50.
- Luthans, F., R. V. Wyk, and F. O. Walumbwa. (2004b). Recognition and development of hope for South African organization leaders. *The Leadership and Organization Development Journal* 25 (6): 512–527.
- Luthans, F., and C. M. Youssef. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 33 (2): 143–160.
- Luthans, F., and C. M. Youssef. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management* 33: 321–349.
- Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey, and S. M. Norman. (2007a). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60: 541–572.
- Luthans, F., C. M. Youssef, and B. J. Avolio. (2007b). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Venkatesh, R and Blaskovich, J., (2012). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship. *Journal Of Management Accounting Research* Vol. 24 2012 pp. 159–175