

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN  
LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Empiris Seluruh Manajer Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau)**

Oleh :  
**Dwi Agustia**  
Pembimbing : Nur Azlina dan Rusli

*Faculty of Economics and Business, Riau University, Pekanbaru, Indonesia*  
E-mail: [dwiagustia1996@yahoo.com](mailto:dwiagustia1996@yahoo.com)

*The Effect of Budgetary Participation to Managerial Performance With  
Organizational Commitment and Locus of Control as  
Moderating Variable  
(Studied in All Manager Government General Hospital in Riau Province)*

**ABSTRACT**

*The purpose of this research was to identify and analyze about (1) The effect of budgetary participation on managerial performance, (2) The effect of budgetary participation on managerial performance with organizational commitment as moderating variable, and (3) The effect of budgetary participation on managerial performance with locus of control as moderating variable. Study was conducted at government general hospital in Riau Province, which amount to 13 general hospital. The data used in this research was primary data with questionnaire as an instrument. The method that used to the sample selection was simple random sampling. The number of samples in this research were 120 respondents. Hypothesis test used in this research was statistical t-test. Data analysis techniques used in this research was multiple linear regression analysis using Statistical Product and Service Solution (SPSS) version 17.0 for Windows as data processing software program. Results of hypothesis test using statistical t-test showed the significant value of budgetary participation variable  $0.000 < 0.05$ , which means that  $H_1$  accepted, the organizational commitment variable  $0.033 < 0.05$ , which means that  $H_2$  accepted, and locus of control variables  $0.021 < 0.05$ , which means the  $H_3$  accepted. The results showed budgetary participation, organizational commitment, and locus of control has effect on managerial performance.*

Keywords : *budgetary participation, managerial performance, organizational commitment, and locus of control.*

**PENDAHULUAN**

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat hidup dan berkembang suatu

perusahaan harus dapat bekerja secara efisien dan efektif. Persaingan dalam dunia bisnis merupakan inti keberhasilan maupun penyebab kebangkrutan suatu perusahaan.

Langkah-langkah strategi yang tepat untuk menuju masa depan sangat dibutuhkan pada saat persaingan. Menurut penelitian Audrey M Siahaan (2005), untuk bertahan hidup, rumah sakit harus memikirkan ulang strategi mereka.

Di dalam rumah sakit terdapat pergeseran paradigma dari organisasi yang bukan bisnis menjadi bisnis. Rumah sakit secara keseluruhan merupakan organisasi yang mempunyai berbagai unit bisnis strategi (Audrey M Siahaan; 2005).

Rumah sakit selalu berkembang sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran, sehingga biaya operasionalnya pun semakin berkembang pula. Rumah sakit yang bersifat padat karya, pada umumnya membutuhkan biaya operasional yang besar, antara lain untuk obat dan bahan-bahan. Di pihak lain, rumah sakit tidak mempunyai keleluasaan untuk meningkatkan pendapatan, walaupun dapat meningkatkan pendapatan, maka hasil tersebut tak dapat dimanfaatkan secara langsung oleh rumah sakit.

Rumah sakit adalah institusi yang unik dan kompleks dalam pelayanan kesehatan karena ia merupakan institusi yang padat karya, yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan, mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri serta fungsi-fungsi yang khusus dalam proses menghasilkan jasa medik dan mempunyai berbagai kelompok profesi dalam pelayanan penderita. Dimana berdasarkan Undang-undang RI No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, menjelaskan bahwa rumah sakit mempunyai fungsi, yaitu: (1) Penyelenggaraan pelayanan

pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit, (2) Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis, (3) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan, (4) Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

Di Indonesia, sebagian besar rumah sakit dimiliki dan diselenggarakan oleh pemerintah. Sebagian besar rumah sakit pemerintah dimiliki oleh pemerintah daerah. Ada 2 jenis pemilikan rumah sakit pemerintah, yaitu rumah sakit milik pemerintah pusat dan rumah sakit milik pemerintah provinsi dan kabupaten atau kota. Kedua jenis rumah sakit pemerintah ini berpengaruh terhadap gaya manajemen rumah sakit masing-masing. Rumah sakit pemerintah pusat mengacu kepada Departemen Kesehatan, sementara rumah sakit pemerintah provinsi dan kabupaten atau kota mengacu kepada stakeholder utamanya yaitu pimpinan daerah dan lembaga perwakilan masyarakat daerah.

Pemerintah daerah memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mempercepat derajat kesehatan masyarakat. Kondisi ini mendorong RSUD yang dulu merupakan *cost centre*, dimana semua biaya operasional RSUD

dibiayai oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah melalui APBD dan APBN, kini harus memadukan orientasi *service public oriented* dan *profit oriented*. Hal ini bertujuan agar beban anggaran daerah dan pusat dapat dikurangi atau bahkan apabila memungkinkan RSUD menjadi salah satu lembaga penghasil sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Rumah sakit diberi kewenangan dan otonomi yang luas dalam mengelola sumber daya agar memberikan pelayanan yang memuaskan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran yang lebih baik. Perubahan lingkungan akan mendorong rumah sakit menjadi suatu organisasi yang multi produk sehingga membutuhkan penanganan dan manajemen serta perencanaan yang tepat agar dapat berkembang dan bersaing. Anggaran dapat membantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai pedoman kerja, anggaran memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan rumah sakit pada waktu yang akan datang. Sebagai alat koordinasi, anggaran mengkoordinasikan semua bagian yang ada di rumah sakit sehingga saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Demikian juga anggaran sebagai tolak ukur maupun pembanding untuk menilai realisasi kegiatan rumah sakit, kelemahan maupun kekuatan yang dimiliki oleh rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran dapat pula berfungsi sebagai alat pengawasan kerja.

Dapat kita mengangkat masalah yang ada di RSUD Provinsi Riau, seperti halnya yang terjadi di RSUD Arifin Ahmad pada tahun 2016 mengenai pagu anggaran pengadaan alkes tahun anggaran 2012/2013 mencapai Rp 5 miliar. Salah satu yang ditangani Unit Tipikor Satreskrim Polresta Pekanbaru adalah kerjasama yang dijalin pihak RSUD dengan rekanan CV Prima Mustika Raya.

Penyelidikan kepolisian mendapati pengadaan alkes di RSUD Arifin Ahmad, Pekanbaru tahun anggaran 2012/2013 tidak sesuai prosedur. Pihak rumah sakit menggunakan nama rekanan CV Prima Mustika Raya untuk pengadaan alat bedah senilai Rp 1,5 miliar.

Namun dalam prosesnya justru pihak dokterlah yang membeli langsung alat-alat tersebut. Pihak rekanan dijanjikan keuntungan lima persen, pengadaan alkes itu sendiri juga melibatkan beberapa rekanan lainnya ([www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com)). Dengan adanya kasus korupsi ini, semakin mengurangi tingkat kinerja dari struktur organisasi yang ada di rumah sakit yang diakibatkan kekurangan alat kesehatan sebagai alat yang bantu cek kesehatan masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, Untuk menyikapi adanya masalah tersebut, pengelolaan yang efektif dan efisien pada organisasi/instansi dapat dipengaruhi oleh perencanaannya, disinilah peran kinerja manajerial beserta anggaran sebagai bagian dari sebuah perencanaan dalam pencapaian tujuan. Menurut Arsiningsih (2015), Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian

pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan di masa datang. Suatu organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997).

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif (Sasongko, 2010). Anggaran juga dapat dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Sedangkan menurut Bastian (2010) anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996 dalam Arfan Ikhsan dan La Ane; 2007). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas

sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Anggaran adalah elemen yang berfungsi untuk menangani perencanaan organisasi, dimana anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para kepala rumah sakit dalam melaksanakan berbagai kegiatan tertentu di masa yang akan datang. Menurut Bastian (2006:163) anggaran mengungkapkan apa yang akan dilakukan di masa mendatang. Anggaran menjadi alat manajerial yang umum digunakan karena sebagai salah satu elemen penting dalam perencanaan keuangan perusahaan dan juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, evaluasi kinerja, serta motivasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Melalui anggaran, atasan dapat melakukan evaluasi kinerja dengan membandingkan tujuan yang telah dianggarkan dan kinerja aktual serta menentukan imbalan atau hukuman dari hasil pencapaian kinerja bawahannya. Oleh karenanya, anggaran dapat memotivasi individu dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan sikap dan kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas

perusahaan. Kinerja manajerial dapat disebut sebagai kinerja atau prestasi kerja karyawan, dimana kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti: standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mulyadi, 2001).

Sedangkan menurut Kornelius Harefa (2008:17) “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional organisasi”.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (T. Hani Handoko, 1996:34). Kinerja akan dikatakan efektif apabila pihak-pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Kenis (1979) menyatakan anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian,

koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi. Di dalam penyusunan anggaran keterlibatan berbagai komponen unit kerja di dalam rumah sakit sangat diperlukan. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun (Krisler Bonardi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono; 2006, h.2). Lalu, proses penganggaran kini dapat dilakukan dengan metoda *top-down*, *bottom-up*, dan partisipasi.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (French et al; 1960 dalam Krisler Bonardi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono; 2006). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selama empat dasawarsa terakhir partisipasi penyusunan anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial telah menarik minat beberapa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut (Argyris; 1952, Milani; 1975, Kenis; 1979, Brownell; 1981, Brownell dan McInnes; 1986, Nur Indriantoro; 1993, Bambang Supomo; 1998).

Ketidakkonsistenan penelitian tersebut menurut (Govindarajan, 1986) memungkinkan dilakukan pendekatan kontijensi (*contingency theory*) dengan cara memasukan variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial. Dipengaruhi oleh variabel yang bersifat kondisional, salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel pemoderasi yang merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono, 2010:4). Pengaruh partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa variabel moderasi diantaranya, yaitu: Komitmen Organisasi dan *Locus of Control*.

Penelitian yang dilakukan oleh Made (2014) pada SKPD Kabupaten Buleleng menghasilkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Nanda Hapsari (2010) pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk divisi konstruksi I menghasilkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, I Putu Yoga (2012) menghasilkan bahwa komitmen memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sebaliknya, menurut penelitian yang dilakukan oleh Titik Wijayanti (2012) pada perusahaan AMDK di Pasuruan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Biduri Sarwendah (2011) pada

PEMKAB Lamongan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Ietje Nazaruddin (2012) menghasilkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dalam prosesnya, penyusunan dan penerapan anggaran, para pihak yang terlibat di dalamnya haruslah memiliki pengetahuan mengenai anggaran, hal ini penting agar tercapainya kesamaan persepsi dalam proses penetapan tujuan anggaran tersebut. Menurut Milani (1975) penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajerial, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (French et al, 1960 dalam Krisler Bonardi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2006). Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya

penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell; 1982).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Yogi (2008), Nanda (2010), I Putu (2012), Silmilian (2013), Yoshinta (2013), Aditya (2014), Sawitri (2015) dan Gita (2015) menghasilkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Chandra (2009), Deny (2010), Ietje dan Henry (2012), Hafridebri (2013) dan Rakhmi (2014) menghasilkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial diduga dapat diperlemah atau diperkuat dengan adanya *locus of control*. *Locus of control* dapat didefinisikan dengan keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka (Julian B. Rotter, 1954). Fruchot dan Shearon (1991) dalam Winadarta (2003) membagi *locus of control* menjadi dua kategori individual, yaitu internal dan eksternal. Karyawan/manajer yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, ataupun atas usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil yang mereka capai itu diluar kontrol mereka sendiri, seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan, itu lebih menentukan hasil kerja mereka.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai variabel moderasi, hasil penelitian dari Nanda (2010) dan I Putu (2012) menunjukkan bahwa, *locus of control* dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini adalah *locus of control* mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, artinya tingginya tingkat *locus of control* manajer semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Sedangkan menurut Silmilian (2013) dan Rakhmi (2014) *locus of control* tidak dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini adalah *locus of control* tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, artinya tingginya tingkat *locus of control* manajer tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerialnya.

Berdasarkan adanya perbedaan yang terjadi pada penelitian-penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali yang berfokus kepada kinerja manajerial, dengan objek penelitian yang berjudul, **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERASI”**. Penelitian ini akan dilakukan pada seluruh Manajer Rumah Sakit Umum Pemerintah yang ada di Provinsi Riau.

Dari latar belakang penelitian diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu: 1) Apakah partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial pada seluruh manajerial rumah sakit di Provinsi Riau? 2)

Apakah partisipasi anggaran mempengaruhi terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi komitmen organisasi pada seluruh manajerial rumah sakit di Provinsi Riau? 3) Apakah partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial dengan dimoderasi locus of control pada seluruh manajerial rumah sakit di Provinsi Riau?

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Pengertian Anggaran**

Mardiasmo (2009:61) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Anthony dan Govindrajana (2011:73) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat perencanaan jangka pendek serta pengendalian dalam organisasi.

### **Pengertian Partisipasi Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajana (2006:86) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran sebagai salah satu tujuan dari sistem pengendalian manajemen akan mendorong manajer agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai

cita-cita organisasi. Brownell (1982) dalam Falikhatun (2007:2) mengatakan bahwa partisipasi penganggaran merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Teori keagenan telah digunakan untuk menjelaskan partisipasi anggaran.

### **Pengertian Kinerja Manajerial**

Dessler (1992) dalam Ayudiati (2010) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan yang apa yang telah ditetapkan dalam anggaran. Sebagai contoh, kinerja karyawan bagian pemasaran adalah perbandingan jumlah produk yang berhasil ia jual dengan angka volume penjualan yang tercantum dalam anggaran.

### **Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi merupakan sikap penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi dimana individu bekerja (Kurnia, 2010). Arfan dan Ishak (2005:35) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Griffin (2004:15) juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap

yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga individu tersebut akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Provinsi Riau. Penelitian ini juga diarahkan pada objek Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau pada tahun 2017, yang merupakan instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat, terutama pelayanan kesehatan.

### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:115), populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian atau populasi yang akan digunakan adalah Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau.

Adapun pengambilan sampel menggunakan metode *probability sampling*. *Probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2013).

Sedangkan cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2013:118) *Simple random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis data dilakukan terhadap 109 set kuesioner yang memenuhi kriteria dan layak untuk dilakukan pengolahan lebih lanjut. Data yang diolah merupakan hasil rata-rata jawaban responden dari faktor individu yang terdiri dari partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan *locus of control* yang menjadi variabel dalam penelitian ini. Statistik deskriptif variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	109	6.00	30.00	21.7523	4.89360
Kinerja Manajerial	109	9.00	40.00	30.9450	5.16906
Komitmen Organisasi	109	9.00	41.00	30.6239	4.70970
<i>Locus of Control</i>	109	5.00	18.00	11.1927	2.44373
Valid N (listwise)	109				

Sumber : Data Olahan, 2017

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

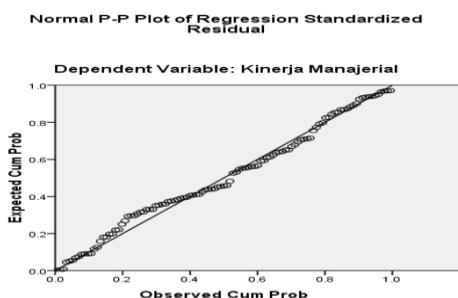
Variabel	Pearson	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0.000<0.5	0,865>0.8	Sangat Reliabel
Kinerja Manajerial	0.000<0.5	0,877>0.8	Sangat Reliabel
Komitmen Organisasi	0.000<0.5	0,802>0.8	Sangat Reliabel
Locus of Control	0.000<0.5	0,615>0.6	Reliabel

Sumber : Data Olahan, 2017

### Hasil Uji Normalitas

Pada penelitian ini hasil uji normalitas data dapat dilihat dari gambar 1 berikut:

Gambar 1



Sumber : Data Olahan, 2017

Normal p-plot diatas menunjukkan bahwa data menyebar melalui dan mendekati garis diagonal sehingga dikatakan data berdistribusi normal.

### Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3  
Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	(Constant)			
	Partisipasi Anggaran	.989	1.011	Tidak Terjadi Multikolinieritas
	Komitmen Organisasi	.996	1.004	Tidak Terjadi Multikolinieritas
	Locus of Control	.991	1.009	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* masing-

masing variabel menunjukkan angka > 0,1 dan nilai VIF menunjukkan < 10, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing variabel terbebas dari multikolinieritas.

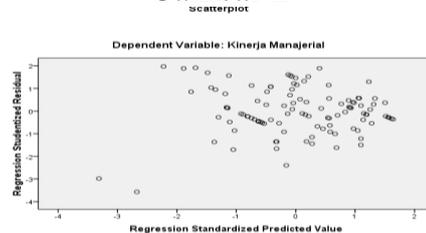
### Hasil Uji Autokorelasi

Hasil uji Durbin-Watson (*DW test*) adalah sebesar 1.879. Nilai DW berada pada  $-2 < DW < 2 = -2 < 1.879 < 2$ , maka hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya autokorelasi yang berarti bahwa data ini tidak bias dan layak untuk digunakan.

### Hasil Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heterokedstisitas dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

Gambar 2



Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat bahwa hasil pengujian heteroskedastisitas pada tampilan scatterplot dari variabel dependen, yaitu kinerja manajerial menunjukkan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model penelitian ini telah terbebas dari heteroskedastisitas.

### Hasil Analisis Regresi

#### Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah apakah terdapat

pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Terdapat pada tabel 4 berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Hipotesis Pertama**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Ket
	B	Std. Error			
(Constant)	16.508	1.771	9.322	.000	
Partisipasi Anggaran	.664	.079	8.355	.000	Berpengaruh

Sumber : Data Olahan, 2017

Diperoleh nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan persamaan  $n - k - 1 : \alpha / 2 = 109 - 1 - 1 : 0,05 / 2 = 72 : 0,025 = \pm 1,9823$  dimana  $n$  adalah jumlah sampel,  $k$  adalah jumlah variabel bebas dan 1 adalah konstan. Dengan demikian diketahui bahwa  $t_{hitung}(8,355) > t_{tabel}(1,9823)$  dan  $Sig.(0,000) < 0,05$ . Artinya interaksi partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada instansi rumah sakit umum pemerintah. **Dengan demikian maka hipotesis diterima.**

### Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Terdapat pada tabel 5 berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Hipotesis Kedua**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Kesimpulan
	B	Std. Error					
Partisipasi Anggaran	1.591	.447	1.507	3.559	19.823	.001	Berpengaruh

Organi sasi							
PA*K O	1.059	.298	.965	3.556	19.823	.001	Ber pengaruh
	.030	.014	1.103	2.155	19.823	.033	Ber pengaruh

Sumber : Data Olahan, 2017

Diperoleh nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan persamaan  $n - k - 1 : \alpha / 2 = 109 - 1 - 1 : 0,05 / 2 = 72 : 0,025 = \pm 1,9823$  dimana  $n$  adalah jumlah sampel,  $k$  adalah jumlah variabel bebas dan 1 adalah konstan. Dengan demikian diketahui bahwa  $t_{hitung}(2,155) > t_{tabel}(1,9823)$  dan  $Sig.(0,033) < 0,05$ . Artinya interaksi komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial instansi rumah sakit umum pemerintah. **Dengan demikian maka hipotesis diterima.**

### Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Terdapat pada tabel 6 berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Regresi Hipotesis Ketiga**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Kesimpulan
	B	Std. Error					
Partisipasi Anggaran	1.632	.423	1.545	3.861	1.9823	.000	Berpengaruh
Locus of Control	1.740	.818	.823	2.127	1.9823	.036	Berpengaruh
PA*LoC	.086	.037	1.236	2.347	1.9823	.021	Berpengaruh

Sumber : Data Olahan, 2017

Diperoleh nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5 % (2-tailed) dengan persamaan  $n - k - 1 : \alpha / 2 = 109 - 1 - 1 : 0,05 / 2 = 72 : 0,025 = \pm 1,9823$  dimana  $n$  adalah jumlah sampel,  $k$  adalah jumlah variabel bebas dan 1

adalah konstan. Dengan demikian diketahui bahwa  $t_{hitung}(2,347) > t_{tabel}(1,9823)$  dan  $Sig.(0,021) < 0,05$ . Artinya interaksi *locus of control* dengan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial instansi rumah sakit umum pemerintah. **Dengan demikian maka hipotesis diterima.**

### Hasil Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Terlihat Pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7**  
**Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 <sup>a</sup>	.602	.583	3.33932

a. Predictors: (Constant), PA\*LoC, Komitmen Organisasi, Locus of Control, Partisipasi Anggaran, PA\*KO

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Olahan, 2017

Berdasarkan tabel hasil pengujian diatas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,583 (58,3%). Angka ini menjelaskan bahwa kontribusi setiap variabel independen, yaitu partisipasi anggaran beserta variabel moderasi, yaitu komitmen organisasi dan *locus of control* hanya mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 58,3%, sementara sisanya 41,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar metode penelitian. Nilai *Std. Error of the Estimate* adalah sebesar 3,33932, semakin kecil nilai *Std. Error of the Estimate* maka dapat dijelaskan bahwa model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

### SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

#### Simpulan

a. Hasil dari hipotesis pertama diterima. Dari hasil pengujian hipotesis pertama diketahui nilai p Value = 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini menunjukkan

bahwa hipotesis pertama diterima yaitu partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kemungkinan tingkat kinerja manajerial. Karena dengan tingginya partisipasi aparatur pemerintah dalam penyusunan anggaran pada kinerja manajerial akan memberikan kesempatan yang lebih besar untuk berkontribusi dalam pembuatan keputusan.

- b. Hasil dari hipotesis kedua diterima. Hasil analisis regresi menunjukkan diketahui nilai  $t_{hitung}$  komitmen organisasi sebesar 3,556 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,9823. Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $2,155 > 1,9823$  tingkat signifikansi  $\rho = 0,033 < \alpha = 0,05$ . Hal ini berarti ada hubungan signifikansi antara variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan variabel independen beserta variabel moderasinya, yaitu partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Interaksi antara komitmen organisasi ( $Z_1$ ) menunjukkan tingkat signifikansi  $\rho = 0,033$  yang lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 ( $\rho < 0,05$ ). Hal ini berarti komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- c. Hasil dari hipotesis ketiga diterima. Hasil analisis regresi menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  *locus of control* sebesar 2,127 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,9823. Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $2,347 > 1,9823$  tingkat signifikansi  $\rho = 0,021 < \alpha = 0,05$ . Hal ini berarti ada hubungan signifikansi antara variabel

dependen, yaitu kinerja manajerial dengan variabel independen beserta variabel moderasinya, yaitu partisipasi anggaran dan *locus of control*. Interaksi antara *locus of control* ( $Z_2$ ) menunjukkan tingkat signifikansi  $\rho = 0,021$  yang lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 ( $\rho < 0,05$ ). Hal ini berarti *locus of control* memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, artinya *locus of control* memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, namun demikian diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan dalam praktek dan pengembangan berikutnya. Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain:

- a. nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,583 (58,3%). Angka ini menjelaskan bahwa kontribusi setiap variabel independen, yaitu partisipasi anggaran beserta variabel moderasi, yaitu komitmen organisasi dan *locus of control* hanya mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 58,3%, sementara sisanya 41,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar metode penelitian.
- b. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden tanpa didampingi peneliti secara langsung, sehingga jika ada pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden, responden tidak dapat mengkonfirmasi kepada peneliti, di khawatirkan hal tersebut akan

mengakibatkan informasi yang diperoleh kurang tepat.

- c. Sampel dalam penelitian ini hanya Wakil Direktur RSUD, Kepala Bagian, Kepala Bidang dan Kasubag/Kasubid/Kasie pada RSUD yang berbentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di lingkungan Provinsi Riau, karena posisi daerah (*cluster*) rumah sakit tersebut dan sudah mewakili berbagai macam karakteristik tipe-tipe Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau.

### Implikasi dan Saran

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang ada, maka disarankan untuk penelitian yang akan datang memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Variabel lain yang mungkin untuk diteliti pada penelitian yang akan datang antara lain: *group cohesiveness*, goal komitmen, dan karakter personal.
- b. Untuk masa yang akan datang dalam mengisi kuesioner sebaiknya responden di dampingi langsung oleh peneliti agar informasi yang didapatkan responden lebih tepat.
- c. Untuk masa yang akan datang sebaiknya tidak hanya meneliti pada rumah sakit daerah saja, bisa diperluas dengan menambahkan kantor, inspektorat, sekretariat, biro, rumah sakit swasta, dan sektor publik lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Yogi. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran*

- Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta Di Wilayah Kota Semarang).*
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, Buku 2. Penerbit Salemba Empat; Jakarta.
- Ayudiati, Soraya E. 2010. *Analisis Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar*. (PSASP). Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Biduri, Sarwenda. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada PEMKAB Lamongan*.
- Brownell. 1982. Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1; 124-153.
- Falikhatun. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetry Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok* *Jurnal Akuntansi*. Surakarta. Universitas Sebelas Maret.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat
- Ikhsan, Arfan dan La Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. SNA X. 26-28 Juli. pp 1-27.
- Milani, Ken. 1975. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*. *Accounting Review*, April P. 274- 284.
- Muluk. Khairul. 2007. *Budaya Organisasi Pelayanan Publik (kasus pada Rumah Sakit X di Malang)*. *Jurnal Akuntansi*

[www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com)