

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN
KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**
(Studi Empiris Seluruh Manajer Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau)

Oleh :
Rikotavia Sinuhaji
Pembimbing : Nur Azlina dan Rusli

Faculty of Economics and Business, Riau University, Pekanbaru, Indonesia
E-mail : rikotaviasinuhaji@gmail.com

*The Effect of Budgetary Participation to Managerial Performance With
Leadership Style and Budget Adequacy 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 leadership style as moderating variable, and (3) The effect of budgetary participation on managerial performance with budget adequacy 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 leadership style variable $0.006 < 0.05$, which means that H_2 accepted, and budget adequacy variables $0.000 < 0.05$, which means the H_3 accepted. The results showed budgetary participation, leadership style, and budget adequacy has effect on managerial performance.

Keywords : *budgetary participation, managerial performance, leadership style, and budget adequacy.*

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan adalah upaya yang dilakukan secara sendiri atau bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan

mengobati penyakit serta memulihkan kesehatan yang ditujukan terhadap perorangan, kelompok dan masyarakat.

Rumah sakit merupakan sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara merata dengan mengutamakan penyembuhan

penyakit dan pemulihan kesehatan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan kesehatan dan pencegahan penyakit dalam suatu tatanan rujukan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga kesehatan dan penelitian. Sebagai penyedia pelayanan kesehatan rumah sakit bersaing dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, rumah sakit yang mampu bertahan dalam persaingan adalah rumah sakit yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Pelayanan keperawatan merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan di rumah sakit yang mempunyai peranan besar terhadap pencapaian efisiensi, mutu dan citra rumah sakit di mata masyarakat. Perawat merupakan salah satu tenaga profesional yang jumlahnya terbanyak di rumah 1 sakit, sehingga perlu upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit melalui upaya peningkatan pelayanan keperawatan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Putra S yang menyatakan bahwa tantangan pelayanan kesehatan di Indonesia adalah bagaimana memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasien.

Mutu pelayanan rumah sakit (RS) dapat ditelaah dari tiga hal yaitu: 1) struktur (sarana fisik, peralatan, dana, tenaga kesehatan dan nonkesehatan, serta pasien), 2) proses (manajemen RS baik manajemen interpersonal, teknis maupun pelayanan keperawatan yang kesemuanya tercermin pada tindakan medis dan nonmedis kepada pasien), 3) outcome. Aspek mutu yang dapat dipakai sebagai indikator untuk menilai mutu pelayanan RS yaitu: penampilan keprofesian (aspek klinis), efisiensi dan efektivitas, keselamatan dan kepuasan pasien. Dalam pengalaman sehari-hari, ketidakpuasan pasien yang paling sering dikemukakan dalam kaitannya dengan sikap dan perilaku petugas RS, antara lain: keterlambatan pelayanan dokter dan perawat, dokter sulit ditemui, dokter

yang kurang komunikatif dan informatif, lamanya proses masukrawat, aspek pelayanan "hotel" di RS, serta ketertiban dan kebersihan lingkungan RS. Sikap, perilaku, tutur kata, keacuhan, keramahan petugas, serta kemudahan mendapatkan informasi dan komunikasi menduduki peringkat yang tinggi dalam persepsi kepuasan pasien RS. Tidak jarang walaupun pasien/keluarganya merasa outcome tak sesuai dengan harapannya merasa cukup puas karena dilayani dengan sikap yang menghargai perasaan dan martabatnya.

Banyak variabel nonmedik ikut menentukan kepuasan pasien antara lain: tingkat pendidikan, latar belakang sosial ekonomi, budaya, lingkungan fisik, pekerjaan, kepribadian dan pengalaman hidup pasien. Kepuasan pasien dipengaruhi oleh karakteristik pasien yaitu: umur, pendidikan, pekerjaan, etnis, sosial ekonomi, dan diagnosis penyakit.

Merkouris, et al., menyebutkan bahwa mengukur kepuasan pasien dapat digunakan sebagai alat untuk: 1) evaluasi kualitas pelayanan kesehatan, 2) evaluasi terhadap konsultasi intervensi dan hubungan antara perilaku sehat dan sakit, 3) membuat keputusan administrasi, 4) evaluasi efek dari perubahan organisasi pelayanan, 5) administrasi staf, 6) fungsi pemasaran, 7) formasi etik profesional. Secara umum pelayanan RS terdiri dari pelayanan rawat jalan dan rawat inap. Pelayanan rawat inap merupakan pelayanan terhadap pasien RS yang menempati tempat tidur perawatan karena keperluan observasi, diagnosis, terapi, rehabilitasi medik dan atau pelayanan medik lainnya.

Secara umum pelayanan rawat inap RS dibagi menjadi beberapa kelas perawatan yaitu: VIP, Kelas I, Kelas II dan III, serta dibedakan atas beberapa ruang atau bangsal perawatan. Pelayanan rawat inap merupakan pelayanan medis yang utama di RS dan merupakan tempat untuk interaksi antara

pasien dan RS berlangsung dalam waktu yang lama.

Pelayanan rawat inap melibatkan pasien, dokter dan perawat dalam hubungan yang sensitif yang menyangkut kepuasan pasien, mutu pelayanan dan citra RS. Semua itu sangat membutuhkan perhatian pihak manajemen RS.

Berbagai kegiatan yang terkait dengan pelayanan rawat inap di RS yaitu: penerimaan pasien, pelayanan medik (dokter), pelayanan perawatan oleh perawat, pelayanan penunjang medik, pelayanan obat, pelayanan makan, serta administrasi keuangan. Sudah banyak penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan pasien RS, tetapi diperkirakan belum ada penelitian yang bertujuan untuk menemukan indikator kepuasan pasien RS. Kesulitan yang akan dihadapi dalam penelitian semacam ini yaitu menyangkut pengukuran kepuasan pasien karena kepuasan pasien sulit diukur dan subyektif.

Selama ini Departemen Kesehatan (Depkes) telah menyusun dan melakukan akreditasi RS. Akreditasi RS merupakan instrumen untuk menilai mutu pelayanan RS. Belum ada pedoman dan indikator yang memudahkan penilaian mutu pelayanan RS dari sisi konsumen (pasien) yang dapat memudahkan Depkes dalam melakukan pembinaan dan pengawasan RS. Bagi para manajer RS, indikator ini juga dapat dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada pasien.

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.

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 Icu 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). Brownell dan McInnes, (1986: Dunk, 1990) dalam Wahyudin Nor (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang

dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja di sini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk memotivasi kinerja individual para manajer (Shields dan Shields, 1998). Disamping itu anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Chong et al, 2002), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Kenis, 1970). Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan performance atau result yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Mahoney et.al (1965) mendefinisikan kinerja manajerial

didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Menurut Indriantoro (1993) dan Supomo (1998), kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik.

Dari sumber yang didapat dari terjadi masalah Pekanbaru (klikriau.com). Anggota Komisi E DPRD Riau menyoroti lambannya pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Arifin Achmad Pekanbaru baru-baru ini seperti kasus terhadap pasien korban perampokan tertembak meninggal dengan peluru masih di tubuhnya. "Kejadian ini salah satu contoh. Kasus sebelumnya juga sering terjadi. Itu kondisinya darurat tentu harus cepat ditangani. Karena ini berkaitan dengan nyawa manusia," kata Anggota Komisi E DPRD Riau, Ade Agus Hartanto di Pekanbaru, Ahad. Diketahui sebelumnya Sugianto (47) korban perampokan yang terjadi di Desa Sibabat, Kecamatan Seberida, Kabupaten Indragiri Hulu, akhirnya meninggal dunia di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru, Kamis (9/7) sekira pukul 07.00 WIB. Ade menegaskan bahwa keluhan lambannya pelayanan RSUD bukan hanya satu kali ini saja, menurutnya beberapa waktu lalu masalah pelayanan kerap menjadi keluhan pasien.

Selain kasus diatas, masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja telah diteliti secara luas, namun kebanyakan bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Misalnya (Kenis, 1979; Brownell, 1982; Brownell dan Mccinnes 1986; Frucot dan Shearon, 1991; Indriantoro, 1995) dalam Nor Wahyudin (2007), dan Made Aditya Putra (2014) menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Sedangkan peneliti lain seperti (Sterdy, 1960; Milani, 1975; Bryan dan Locke, 1967; Chenhall dan Brownell, 1988) dalam Biduri Sarwendah (2011) dan Titik Wijayanti (2012) menemukan partisipasi penganggaran tidak meningkatkan kinerja.

Gul dkk (1995) dalam Nor Wahyudin (2007) hasil penelitian yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa hasil temuan mereka tidak konsisten antara satu dengan lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan kinerja. Govindarajan (1986a) dalam Nor Wahyudin (2007) mengungkapkan bahwa pendekatan kontijensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai peneliti tersebut. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain.

Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982a; Murray, 1990; Shield dan Young, 1993) dalam Nor Wahyudin (2007). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan dan Kecukupan Anggaran.

Handoko (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Handoko (2004) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu: Pertama, gaya dengan orientas tugas (*task oriented*) mengarah dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Kedua, gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan, manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Hasil penelitian dari Rusman Soleman (2012), Tjokorda dan Dwirandra (2013), Tri Ela Mustika (2015), Faizah (2016), dan Faizah (2017) menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, artinya tingginya tingkat gaya kepemimpinan manajer semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Sedangkan menurut Sarwenda Biduri (2011) dan Yulia (2014) gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja

manajerial, artinya tingginya tingkat gaya kepemimpinan manajer tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerialnya.

Selain itu, hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial diduga dapat diperlemah atau diperkuat dengan adanya kecukupan anggaran. Nouri dan Perker, (1998) dalam Sofian Sugioko (2008) menyatakan kecukupan anggaran (*budget adequacy*) merupakan persepsi individu masing-masing kepala pertanggungjawaban bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk masing-masing unit organisasinya mencukupi untuk mencapai tujuannya. Hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial kemungkinan juga dapat dipengaruhi oleh persepsi individu kepala atau manajer struktural mengenai kecukupan anggaran. Para manajer struktural pusat pertanggungjawaban mungkin memiliki informasi yang lebih unggul mengenai level anggaran yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya dibanding dengan atasannya (Lira, 2013).

Kecukupan anggaran mempengaruhi partisipasi para manajer struktural pusat pertanggungjawaban. Kecukupan anggaran juga mempengaruhi manajer struktural pusat dalam menentukan target-target anggaran sesuai dengan sasaran yang akan dicapai oleh organisasi yang tentunya akan dapat memberikan dampak positif pada kinerja di suatu perusahaan. Dengan kata lain para manajer struktural tersebut sebaiknya memberikan dana yang cukup tidak lebih ataupun kurang sesuai dengan estimasi biaya yang sudah ditentukan untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukannya sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, sehingga dapat menghindari kinerja yang buruk.

Hasil penelitian Yunita (2012) pada Universitas Dian Nuswantoro menghasilkan bahwa kecukupan anggaran mampu memoderasi hubungan

partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Made (2014) pada SKPD Kabupaten Buleleng menghasilkan bahwa kecukupan anggaran mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Haryanti (2016) pada Universitas Yogyakarta menunjukkan bahwa kecukupan anggaran mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Chandra (2009) pada perusahaan garmen dan tekstil yang ada di lokasi Jawa Barat, Banten, yang terdapat pada direktori Perusahaan Departemen Perdagangan dan Perindustrian Republik Indonesia tahun 2006 menghasilkan bahwa kecukupan anggaran tidak mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Galih (2016) pada Sekolah Menengah Negeri di Tegal menghasilkan bahwa kecukupan anggaran tidak memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dengan latar belakang tersebut serta adanya perbedaan yang terjadi pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka penulis merasa penelitian ini perlu dilakukan kembali, dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Moderasi”**. Penelitian ini akan dilakukan pada seluruh manajer rumah sakit umum daerah yang ada di Provinsi Riau.

Permasalahan yang dirumuskan didalam penelitian ini adalah: 1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 2) Apakah gaya kepemimpinan memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial? 3) Apakah kecukupan anggaran memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Anggaran

Anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan yang untuk periode tertentu (Anthony dan Dearden, 1998). (Atkinson dan Kaplan, 1995) bahkan mengemukakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang akan diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Sedangkan Gibson (2000) mempertegas pengertian anggaran sebagai suatu rencana menyeluruh dan terkoordinasi yang dinyatakan dengan istilah keuangan, untuk operasi dan sumber-sumber organisasi pada periode khusus di masa yang akan datang.

Pengertian Partisipasi Anggaran

“Suatu proses yang individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka” (Indriantoro, 1995). Menurut Anthony dan Govindarajan (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.

Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Kinerja ini meliputi prestasi kerja karyawan dalam

menetapkan sasaran kerja, pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi karyawan. Minner (2001) dalam Ayudianti (2010) menggunakan proksi empat dimensi yaitu kualitas, kuantitas, waktu dalam bekerja, dan kerjasama dengan teman sekerja sebagai alat pengukuran kinerja.

Menurut Mahoney dalam Astini dkk (2014), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan, staff, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara keseluruhan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (leadership styles) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002:575).

Pengertian Kecukupan Anggaran

Kecukupan anggaran adalah dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat persepsi individual bahwa sumber - sumber yang dianggarkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan (Supriyono, 2004).

Pengertian Pendekatan Kontijensi (*Contingency Approach*)

Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi

organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara system pengendalian manajemen dan variabel konstektual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Otley 1980 ; Fisher 1998 dalam Riyanto 2001).

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 (2013:115), 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

cluster random sampling. Menurut Sugiyono (2013) *Cluster random sampling* adalah teknik pengambilan sampel daerah yang digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti sangat luas. Biasanya melalui dua tahap yaitu tahap pertama menentukan sampel daerah dan kedua menentukan orang-orang yang ada pada daerah itu secara *sampling* juga.

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, gaya kepemimpinan, dan kecukupan anggaran 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	217.523	489.360
Kinerja Manajerial	109	9.00	40.00	309.450	516.906
Kecukupan Anggaran	109	16.00	29.00	229.633	323.158
Gaya Kepemimpinan	109	13.00	33.00	252.294	411.779
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 Validita

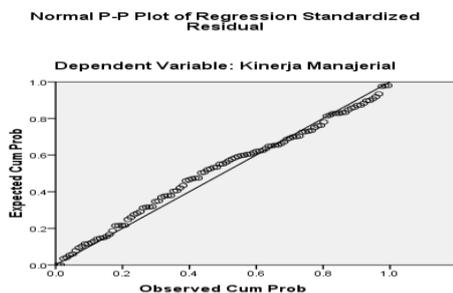
Variabel	Pearson	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0.000<0.5	0.865>0.8	Sangat Reliabel
Kinerja Manajerial	0.000<0.5	0.889>0.8	Sangat Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.000<0.5	0.674>0.6	Reliabel
Kecukupan Anggaran	0.000<0.5	0.698>0.6	Reliabel

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		Kesimpulan
	Tolerance	VIF	
(Constant)			
1			
Partisipasi Anggaran	.462	2.163	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Kecukupan Anggaran	.440	2.272	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Gaya Kepemimpinan	.547	1.828	Tidak Terjadi Multikolinieritas
-------------------	------	-------	---------------------------------

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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 1.728. Nilai DW berada pada $-2 < DW < 2 = -2 < 1.728 < 2$, 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. Hasil pengujian hipotesis pertama dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Hipotesis Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	t	Sig.	Hasil
	B	Std. Error	Beta				
Partisipasi Anggaran	.664	.079	.628	8.355	1.923	.000	Berpengaruh

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Olahan, 2017

Dari hasil pengujian hipotesis pertama pada tabel 4 diketahui nilai t_{hitung} partisipasi anggaran sebesar 8,355 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,9823. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $8,355 > 1,9823$ tingkat signifikansi $\rho = 0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima yaitu partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.

Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Hasil Analisis Regresi Hipotesis Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Kesimpulan
	B	Std. Error	Beta				
Partisipasi Anggaran	1.517	.431	1.487	2.959	1.9823	.004	Berpengaruh
Gaya Kepemimpinan	1.249	.446	.995	2.804	1.9823	.006	Berpengaruh
PA*GK	.043	.021	1.577	2.082	1.9823	.040	Berpengaruh

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Olahan, 2017

Dari hasil pengujian hipotesis kedua pada tabel 5 diketahui nilai t_{hitung} gaya kepemimpinan sebesar 2.804 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,9823. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2.804 > 1,9823$ tingkat signifikansi $\rho = 0,006 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti ada hubungan signifikansi antara variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan semua variabel independennya, yaitu partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh kecukupan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6
Hasil Analisis Regresi Hipotesis Ketiga

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Kesimpulan
	B	Std. Error	Beta				

	B	Std. Error	Beta				
Partisipasi Anggaran	1.171	.466	1.109	2.512	1.9823	.014	Berpengaruh
Kecukupan Anggaran PA*KA	1.733	.433	1.083	4.004	1.9823	.000	Berpengaruh
	.040	.020	1.301	2.030	1.9823	.045	Berpengaruh

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
Sumber : *Data Olahan, 2017*

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga pada tabel 6 diketahui nilai t_{hitung} kecukupan anggaran sebesar 4,004 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,9823. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $4,004 > 1,9823$ tingkat signifikansi $\rho = 0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti ada hubungan signifikansi antara variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan semua variabel independennya, yaitu partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

a. Hasil dari hipotesis pertama diterima. Dari hasil pengujian hipotesis pertama diketahui nilai t_{hitung} partisipasi anggaran sebesar 8,355 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,9823. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $8,355 > 1,9823$ tingkat signifikansi $\rho = 0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima yaitu partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerial. Karena dengan adanya partisipasi aparatur pemerintah dalam memberikan keputusan atau berkontribusi dalam penyusunan anggaran yang lebih sesuai dan

anggaran disusun secara tepat sasaran, efektif dan efisien.

- b. Hasil dari hipotesis kedua diterima. Hasil analisis regresi menunjukkan diketahui nilai t_{hitung} gaya kepemimpinan sebesar 2.804 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,9823. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2.804 > 1,9823$ tingkat signifikansi $\rho = 0,006 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti ada hubungan signifikansi antara variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan semua variabel independennya, yaitu partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- c. Hasil dari hipotesis ketiga diterima. Hasil analisis regresi menunjukkan nilai t_{hitung} kecukupan anggaran sebesar 4,004 dan nilai t_{tabel} sebesar 1,9823. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $4,004 > 1,9823$ tingkat signifikansi $\rho = 0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti ada hubungan signifikansi antara variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan semua variabel independennya, yaitu partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran. Hal ini berarti kecukupan anggaran memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Keterbatasan

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. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa 58,1% kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, kecukupan anggaran dan sisanya sebesar 41,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- 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, dikhawatirkan hal tersebut akan mengakibatkan informasi yang diperoleh kurang tepat.
- c. Sampel dalam penelitian ini Direktur Rumah Sakit, Wakil Direktur Rumah Sakit, Kepala Bagian, Kepala Bidang dan Kasubag/Kasubid/Kasie pada Rumah Sakit karena mereka dianggap berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan bertanggungjawab atas pengelolaan anggaran, terlibat langsung dan memahami kegiatan bagian mereka.
- d. Populasi Rumah Sakit Umum di Provinsi Riau ini ada 20 Rumah Sakit Umum. Untuk penelitian ini penulis memilih 13 Rumah Sakit Umum di Provinsi Riau. Dari 13 Rumah Sakit Umum Pemerintah yang dijadikan sampel masih dalam satu cakupan wilayah (*cluster*) jangkauan peneliti sehingga dalam penelitian ini data yang diperoleh lebih akurat dan bisa

dipertanggungjawabkan dan sudah mewakili berbagai macam karakteristik tipe-tipe Rumah Sakit Umum Pemerintah di Provinsi Riau. Rumah Sakit Umum Pemerintah ini berbentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di lingkungan 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: *locus of control*, *job relevant information*, 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 dan rumah sakit swasta.

DAFTAR PUSTAKA

Argyris, Chris, "The impact Budget on People", Ithaca, Controllorship Foundation, Inc., Cornell University, 1952, dalam Indriantoro, Nur, "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction eith Locus of

- Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable”, TKPA, 1995.
- Azwar, A. Pengaruh Krisis Ekonomi Terhadap Pelayanan Kesehatan Masyarakat, *Journal Kesehatan MKMI* XXX (1), 2001, 13-16
- Becker, Selwyn and David Green., “Budgeting and Employee Behaviour“, *Journal of Business*, Oktober 1962, pp. 392 – 402.
- Besterfield, DH, dkk. *Total Quality Management, USA*, Practise Hall Inc, 1995.
- Brownell. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, Vol 56, Oktober; 844-860.
- Brownell, Peter, Leadership Style, The Role of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, Vol.20. No. 1, pp. 12-27, Spring 1982, Printed USA.
- Brownell. 1982. Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1; 124-153
- Brownell, and McInness. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. 61; 587-600.
- Brownell, Peter and Mc. Innes M., “Budgetary, Participation, Motivation and Managerial Performance”, *The Accounting Review*, Oktober 1986, pp. 587 – 600.
- Brownell, Peter and Hirst M., “Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three Way Interaction”, *Journal of Accounting Research*, Autumn 1986, pp. 241 – 249
- Depkes RI, Standar Pelayanan Rumah Sakit. Direktorat Jenderal Pelayanan Medik, Cetakan ke-3, Jakarta, 1997
Direktorat Rumah Sakit Umum dan Pendidikan, Dirjen Pelayanan Medik Departemen Kesehatan RI, Standar Pelayanan Rumah Sakit, Jakarta. 1992.
- Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Depdikbud RI. Bagian Proyek Pengembangan Kesehatan dan Gizi Masyarakat, Training peningkatan Kemampuan Penelitian Bidang Kesehatan dan Gizi Masyarakat, Makalah Purnawan Junadi, Teknik Sampling Untuk Penelitian Kesehatan dan Gizi Masyarakat, Ciawi, 23 Juli – 5 Agustus.
- Donabedian, A. The Quality of Care, How Can It Be Assesed? *Quality Assurance in*

- Hospitals, Strategies for Assessment and Implementation, Nancy O.Graham (Ed), Second Edition, Rockville Maryland, An Aspen Publication.1990.
- Fleishman, A dan Peters, D.R. 1962. Leadership Attitudes and Managerial “Success”, *Personel Psychology*. 127-143.
- Frucot, Veronique dan W.T. Shearon. 1991. Budgetary Paticipation, Locus of Control, Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, January: 80-99.
- Gibson James. L, Ivancevich John M dan Donnely James H, Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan. Jilid 1. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goodler. Quality in Health Care. Makalah pada Konggres PERSI ke VII tanggal 25 –28 November 1996, Jakarta.1996.
- Govindarajan V,1986. “Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance”. *Universalistic and Contingency Perspective*. *Decision Sciences* 17. pp. 496-516.
- Gunarsa, Singgih D, dkk. *Psikologi Perawatan*, Cetakan ke 2, Gunung Mulia, Jakarta. 1995.
- Ivancevich, J., “The Effect of Goal Setting on Performance and Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Oktober 1976, pp. 605-612.
- Imam Ghozali dan I Made Pradana Adiputra, 2002, “Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial “ *Journal Bisnis Strategi* ,vol 10 Th VII, pp 48 – 61.
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jacobalis, S. *Menjaga Mutu Pelayanan RS Suatu Pengantar*, Jakarta,Citra Windu Satria.1990.
- Jacobalis, S. *Beberapa Teknik Dalam Manajemen Mutu*, Materi Kuliah Magister Manajemen RS Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. 1995.
- Kennis,I. 1979.” Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance”. *The Accounting Review*: 707-721.