

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN PRODUK TERAPAN
Tahun Anggaran 2017



MODEL KEBIJAKAN *CONTROLLING*
***BUDGETARY SLACK* PADA RUMAH SAKIT**

Tim Pengusul:

Ketua : Abdurrahman, MM (NIDN:0319107802)
Anggota : Dr Sudarwan, CIA, QIA, Akt (NIDN:0302055602)

Universitas Esa Unggul Jakarta

OKTOBER, 2017

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : MODEL KEBIJAKAN CONTROLLING BUDGETARY SLACK PADA RUMAH SAKIT

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : ABDURRAHMAN, S.KM, M.M.
Perguruan Tinggi : Universitas Esa Unggul
NIDN : 0319107802
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 08129027443
Alamat surel (e-mail) : abdurrahman@esaunggul.ac.id

Anggota (1)

Nama Lengkap : Drs SUDARWAN M.Acc, PhD
NIDN : 0302055602
Perguruan Tinggi : Universitas Esa Unggul

Institusi Mitra (jika ada)


Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 67,500,000
Biaya Keseluruhan : Rp 149,200,000

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr M F Arrozi A, SE, M.Si, Akt, CA)
NIP/NIK 197009032005011001

Jakarta Barat, 26 - 10 - 2017
Ketua,



(ABDURRAHMAN, S.KM, M.M.)
NIP/NIK 201030158

Menyetujui,
Ketua LPPM Universitas Esa Unggul



(Dr. Hasyim, SE, MM, MEd)
NIP/NIK 0201040164

DAFTAR ISI

Halaman

1. HALAMAN PENGESAHAN	ii
3. DAFTAR ISI	iii
4. RINGKASAN	iv
5. BAB I PENDAHULUAN	1
6 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	3
7 BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	14
8. BAB IV METODE PENELITIAN	16
9. BAB V HASIL YANG DICAPAI.....	20
11 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	31
12. DAFTAR PUSTAKA	32

RINGKASAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah mampu membentuk model kebijakan dan prosedur penyusunan anggaran dengan baik sehingga mampu meminimalisasi *budgetary slack* yang sering terjadi pada rumah sakit sehingga mampu memperbaiki kinerja rumah sakit agar lebih efektif dan efisien.

Subjek penelitian adalah Direktur, manajer atau pejabat pembuat anggaran di rumah sakit yang memiliki wewenang dalam menentukan anggaran pada rumah sakitnya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, **Pada tahap pertama**, konstruksi model konseptual Budgetary Slack berdasarkan *Theory agency*, **pada tahap kedua** akan dilakukan klasifikasi berdasarkan karakteristik manajer atau pejabat pembuat anggaran. **Pada tahap ketiga**, Pengujian dan penetapan model konseptual perilaku anggaran terhadap *Budgetary Slack* sehingga akan dihasilkan konstruksi model kebijakan dalam penyusunan anggaran dilihat dari karakteristik manajer atau pejabat pembuat anggaran dan mampu mengembangkan *Theory Agency*. sehingga manajemen rumah sakit mampu menekan *Budgetary Slack* yang terjadi pada rumah sakitnya. **Pada tahap keempat**, menyusun kebijakan dan prosedur penyusunan anggaran.

Dari hasil yang didapat bahwa yang memperkuat pengaruh hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran adalah variabel Budaya Organisasi, Pemberian Reward dan Asimetri Informasi sedangkan untuk variabel Komitmen Organisasi, keterlibatan kera, dan ketidakpastian lingkungan tidak cukup kuat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.

Keywords : *budgetary slack, budgetary participation, organizational commitment, environmental uncertainty, job involvement, organizational culture, Asimetri Information, and reward*

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyusunan anggaran memerlukan suatu usaha yang cukup besar dikarenakan perlunya pengalaman dalam menyusun anggaran, serta memiliki pengetahuan atas anggaran itu sendiri.

Rumah sakit tidak luput dari kegiatan menyusun anggaran sehingga perlu adanya kesamaan persepsi untuk menyusun anggaran rumah sakit. Dikarenakan rumah sakit merupakan organisasi yang unik yang memiliki karakteristik organisasi yang padat modal dan padat karya serta memiliki aturan-aturan yang khusus dari pihak pemerintah salah satunya fungsi sosial rumah sakit yang mewajibkan penyedia pelayanan kelas 3 (tiga) sebagai syarat pendirian rumah sakit.

Namun demikian kegiatan menyusun anggaran yang tidak benar dapat mengganggu tujuan suatu rumah sakit, oleh karena itu perlu suatu pengetahuan dan pengalaman dalam menyusun anggaran jika tidak akan muncul *Budgetary Slack*.

Untuk menyikapi problem tersebut perlunya informasi dan pengetahuan yang khusus dalam penyusunan anggaran terutama untuk manajer dan karyawan rumah sakit yang ditugaskan oleh manajemen rumah sakit untuk menyusun anggaran. Hal ini diperlukan dikarenakan Manajer dan karyawan berasal dari berbagai disiplin ilmu dan profesi yang berbeda-beda, sehingga dapat dikhawatirkan memiliki persepsi yang berbeda-beda atas fungsi anggaran. bisa menimbulkan permasalahan atas senjangan antara realisasi dengan anggaran yang disusun.

1.2. Tujuan khusus

Tujuan Penelitian yang akan dicapai pada penelitian ini adalah membentuk kebijakan dan prosedur penyusunan anggaran dengan baik sehingga mampu meminimalisasi *budgetary slack* yang sering terjadi pada rumah sakit sehingga mampu memperbaiki kinerja rumah sakit agar lebih efektif dan efisien.

1.3. Pentingnya atau keutamaan rencana penelitian

Pengungkapan bukti secara empiris ini merupakan upaya membentuk kebijakan dan prosedur penyusunan anggaran pada rumah sakit dan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan untuk bisa memperkecil *Budgetary Slack* rumah sakit.

Disamping itu, penelitian ini mampu untuk mengetahui karakteristik, sikap dan perilaku para manajer dan karyawan pada rumah sakit yang diberikan wewenang dalam menyusun anggaran pada unit yang dipimpinnya.

Implikasi proses tersebut akan menghasilkan temuan sebagai berikut:

- a. Karakteristik profil manajer dan karyawan yang mendukung dalam penyusunan anggaran.
- b. Karakteristik perilaku anggaran pada manajer dan karyawan rumah sakit yang ditugaskan untuk menyusun anggaran.
- c. Besarnya pengaruh internal dan eksternal yang mempengaruhi terhadap *Budgetary Slack* dan faktor yang menentukan dan kemampuannya dalam mengurangi munculnya *Budgetary Slack*.
- d. Prediksi perilaku anggaran, dengan cara mengelompokkan karakteristik perilaku anggaran manajer dan karyawan rumah sakit sehingga dapat mengurangi *Budgetary Slack*.
- e. Membuat kebijakan dan menyusun prosedur Penyusunan anggaran di Rumah Sakit.

Berikut adalah Rencana target capaian tahunan yang dihasilkan oleh penelitian ini:...

Tabel 1.1 Rencana Target Capaian Tahunan

No	Jenis Luaran	Indikator Capaian	
		2017	2018
1	Publikasi ilmiah ²⁾	Internasional	Tidak ada
		Nasional terakreditasi	ada
2	Pemakalah dalam pertemuan ilmiah ³⁾	Internasional	Tidak ada
		Nasional	ada
3	Keynote speaker dalam pertemuan ilmiah ⁴⁾	Internasional	Tidak ada
		Nasional	Tidak ada
4	Visiting Lecturer ⁵⁾	Internasional	Tidak ada
5	Hak atas Kekayaan Intelektual (HKI) ⁶⁾	Paten	Tidak ada
		Paten sederhana	Tidak ada
		Hak cipta	Tidak ada
		Merek dagang	Tidak ada
		Rahasia dagang	Tidak ada
		Desain produk industry	Tidak ada
		Indikasi geografis	Tidak ada
		Perlindungan varietas tanaman	Tidak ada
Perlindungan topografi sirkuit terpadu	Tidak ada		
6	Teknologi Tepat Guna		Tidak ada
7	Model/Purwarupa/Desain/Karya seni/Rekayasa Sosial		Tidak ada
8	Buku Ajar (ISBN)	Belum	draf
9	Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT)	1	2

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Agency Theory

Konsep *budgetary slack* dimulai dari pendekatan *agency theory*, dimana teori keagenan dapat didefinisikan sebagai konsep yang menjelaskan tentang kontrak antara satu orang atau lebih yang bertindak sebagai principal menunjuk orang lain sebagai agen untuk melakukan jasa untuk kepentingan principal termasuk mendelegasikan kekuasaan dalam pengambilan keputusan (Jensen dan Meckling, 1976). Pelaksanaan *budgetary slack* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen dengan principal yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaki dilihat dalam perspektif *agency theory*.

Ada beberapa yang muncul terkait dengan teori keagenan seperti yang dikutip dari Eisenhard(1989) diantaranya:

1. Asumsi mengenai sifat manusia yang cenderung mengutamakan kepentingan diri sendiri (*self interest*)
2. Daya pikir terhadap masa depan, dan cenderung untuk menghindari risiko.
3. Asumsi mengenai keorganisasian, konflik antar anggota organisasi dan efisiensi.

Seperti yang dikutip (Darlis, 2000) Jika seorang agen yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi local, akan sangat memungkinkan agen memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan rumah sakit dalam penyusunan anggaran. Keinginan principal tidak sama dengan bawahannya sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini bisa terjadi jika dalam melakukan pemberian reward rumah sakit kepada bawahannya didasarkan pada pencapaian anggaran yang terserap. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan reward berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi diatas jelas akan menimbulkan *budgetary slack*.

2.2. Locus of control

Locus of control merupakan suatu variabel kepribadian tentang keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib dirinya sendiri. *Locus of*

control merupakan keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat untuk mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka. Rotter (1966) dalam Nanda (2010) mengemukakan bahwa setiap individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi. Sifat dari *locus of control* terdiri-dari :

- a).bersifat internal, dimana orang-orang berpendapat bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri.
- b).bersifat eksternal, dimana orang-orang yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan luar.

Teori *internal locus of control*, bahwa perilaku seorang manajer dalam penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan *internal locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya dengan *eksternal locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan, dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya.

Pemimpin yang berorientasi pada *internal locus of control* menampakkan keyakinan yang besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan secara supportif. Menekankan strategi organisasi yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan organisasi yang lebih tinggi daripada yang dilakukan oleh pimpinan yang berorientasi pada *eksternal locus of control* (Nanda, 2010).

Internal locus of control memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan *eksternal locus of control* dalam sebuah lingkungan organisasi dalam memberikan kinerja yang lebih memuaskan. *Internal locus of control*, individu meyakini bahwa mereka memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang berhubungan pada mereka. *Internal locus of control* ditentukan dengan pandangan peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang. Oleh karena itu terjadinya suatu peristiwa berada dalam kendali seseorang (Silmilian, 2013). Dengan demikian maka seseorang yang memiliki *internal locus of control* memiliki tingkat keyakinan

yang lebih kuat. Seseorang dengan memiliki *internal locus of control* akan menjadi lebih aktif dan mampu untuk memilih dan memilah informasi yang baik yang dibutuhkan. Dengan kemampuannya sendiri ia mampu untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah diambilnya tersebut. Individu dengan memiliki *internal locus of control* yang tinggi juga memiliki pengendalian diri yang baik, dan juga lebih cenderung untuk menunjukkan sifat yang baik terhadap sesamanya dibandingkan dengan *eksternal locus of control*.

Elemen yang dapat dijadikan indikator untuk *internal locus of control* adalah :

1. Kepercayaan diri

Karyawan tidak percaya pada kemampuan dari dirinya sendiri maka karyawan tersebut memiliki *eksternal locus of control*, jika karyawan percaya akan kemampuan dirinya sendiri maka ia memiliki *internal locus of control*.

2. Usaha / kerja keras

Karyawan tidak bekerja dengan sekuat tenaga, maka karyawan tersebut memiliki *external locus of control*, dan jika mereka bekerja dengan sekuat tenaga maka karyawan tersebut memiliki *internal locus of control*.

3. Kepercayaan akan adanya takdir

Karyawan memiliki kepercayaan akan adanya takdir yang menentukan dan mengiringi setiap aktivitasnya, maka karyawan tersebut memiliki *internal locus of control*, dan jika mereka tidak memiliki kepercayaan bahwa takdir dapat menentukan semua aktivitasnya maka karyawan tersebut memiliki *ekternal locus of control*.

2.3. Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan komponen utama dari perencanaan yang mempunyai pengertian (Hansen & Mowen, 2001) dalam melakukan perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan dan tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Penganggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Kegiatan ini memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan.

Anggaran memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya perusahaan, memotivasi karyawan (Hansen & Mowen, 2001) serta sebagai sarana komunikasi dan koordinasi, yang secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Dengan demikian seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga manajer dapat melihat kebutuhan bidang lain dan termotivasi untuk mengutamakan tujuan organisasi daripada tujuan pribadi. Peran komunikasi dan koordinasi menjadi sangat penting bila organisasi berkembang menjadi besar.

2.3. Pemberian Reward

Reward adalah orang yang ditargetkan patuh agar dapat memperoleh imbalan yang diyakini yang dimiliki oleh seorang pemimpin, orang yang patuh akan mendapatkan imbalan (Usman, 2013). Partisipasi salah satunya dapat dilakukan dengan partisipasi anggaran yang berguna untuk meningkatkan kinerja. Partisipasi anggaran diterapkan dengan benar dan efektif maka dapat meningkatkan prestasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Menurut pendapat Ivancevich (1998) dalam Suryo (2007) imbalan ataupun kompensasi merupakan penghargaan yang telah dijanjikan yang akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan dari perusahaan yang telah disepakati. *Reward* dapat diartikan sebagai ganjaran, hadiah, dan upah. *Reward* merupakan suatu sistem yang kebijakannya dibuat oleh sebuah organisasi untuk memberikan penghargaan kepada bawahannya (karyawan) atas usaha, keterampilan, dan tanggung jawab yang sudah diberikan kepada rumah sakit demi memajukan rumah sakit.

Menurut Enni (2011) reward pada suatu perusahaan adalah cara orang-orang untuk dapat diberikan penghargaan sesuai dengan nilai-nilai yang ada didalam perusahaan ataupun organisasi tersebut. Reward yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada bawahannya (karyawan) merupakan suatu kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan, proses dari pembuatannya serta prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai kontribusi, *skill*, serta kompetensi mereka terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi. Tujuan dari adanya *reward* pada setiap perusahaan adalah untuk dapat memberikan support atau dukungan strategi yang dijalankan oleh perusahaan, membantu dengan keyakinan memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi.

Hal demikian dapat meliputi *financial reward* dan *non financial reward*. *Reward* meliputi *financial reward* yaitu yang berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta insentif, yang akan diberikan seluruhnya dalam pembayaran bulannya. Sistem *non financial reward* yang dapat diberikan berupa penghargaan, pemberian wewenang, dapat diberikan kesempatan untuk berkembang ketahap yang lebih tinggi, serta adanya pemberian bekal untuk dapat meningkatkan keterampilan dan pengembangan diri.

Menurut bahasa, kata *reward* berarti ganjaran, hadiah dan upah. Sedangkan dalam kamus lengkap psikologi *reward* merupakan sebagai perangsang situasi, atau pernyataan lisan yang biasanya dapat menghasilkan kepuasan. Dapat juga disimpulkan bahwa *reward* (imbalan) merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadinya secara berulang-ulang. Ganjaran dapat dibedakan menjadi dua, yakni ganjaran negatif dan ganjaran positif. Ganjaran dalam positif disebut dengan *reward*, ganjaran dalam bentuk negatif disebut *punishment*. Karena dengan adanya *reward* menjadi salah satu motivasi bagi karyawan (pekerja) dalam melakukan segala pekerjaannya, bahwa motivasi dasar pekerja (karyawan) yaitu: kebutuhan akan adanya kekuasaan, serta kebutuhan akan prestasi. Karena kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitasnya dan dapat mengaktualisasikan kemampuannya untuk dapat mencapai prestasi yang maksimal. Seseorang menyadari jika seseorang dengan prestasi yang tinggi akan memperoleh *reward* yang besar. Kebutuhan akan kekuasaan mendorong orang untuk lebih dapat berkembang karena pada dasarnya manusia ingin lebih berkuasa, dihormati, dan merasa dirinya penting dihadapan orang lain (Enni, 2011).

2.4. Asimetri Informasi

Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi relevan yang digunakan dalam pengambilan keputusan antara manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah. Sulistyanto dalam Erawati (2006:23) menyatakan bahwa asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang dimiliki oleh manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah yang disebabkan oleh perbedaan sumber dan akses informasi.

Asimetri informasi mendorong pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran agar anggaran lebih bermanfaat. Syarat sahnya suatu partisipasi dalam memberikan informasi atau "well informed", artinya setiap orang yang berpartisipasi dapat memberikan informasi yang baik dan berguna yang dimiliki yang nantinya akan bermanfaat dalam penetapan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran inilah yang dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal.

Menurut Baiman dan Evans, Collahan dan Schmidt, Penno dalam Erawati (2006:28) asimetri informasi timbul jika bawahan memiliki informasi yang relevan untuk proses pembuatan keputusan sehubungan dengan penganggaran, sedangkan atasan tidak. Dengan informasi lokal yang dimilikinya bawahan dapat mempengaruhi melalui partisipasinya dalam penyusunan anggaran untuk menciptakan *slack*. Bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian. Di samping itu, bawahan juga dapat tidak mengungkapkan beberapa informasi pribadi sehingga dapat mempengaruhi *slack*. Asimetri informasi inilah yang nantinya akan memberikan kesempatan dan mendorong bawahan untuk bersikap oportunitis dengan memperkecil pendapatan dan memperbesar biaya ketika mereka diajak berpartisipasi dalam menyusun anggaran yang nantinya menjadi tanggung jawabnya.

2.4. Dimensi Anggaran

Terdapat dua dimensi dalam anggaran(Hansen & Mowen, 2001): 1). Bagaimana anggaran dibuat dan 2). Bagaimana anggaran digunakan untuk mengimplementasikan rencana organisasi. Dimensi pertama berhubungan dengan mekanisme pembuatan anggaran. Sedangkan dimensi yang kedua menyangkut bagaimana individu dalam organisasi bereaksi terhadap system anggaran. Penggunaan anggaran untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi, dan meningkatkan koordinasi menyiratkan bahwa penganggaran merupakan aktivitas manusia. Sehingga penganggaran membawa banyak dimensi perilaku. Pada kenyataannya keberhasilan atau kegagalan penganggaran bergantung pada bagaimana manajemen mempertimbangkan implikasinya terhadap perilaku karyawannya.

a. **Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982), komitmen didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kemauan untuk berusaha dengan semangat yang tinggi (kerja keras) demi organisasi, kepercayaan, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen biasanya digunakan untuk menunjukkan ketaatan seseorang atau perasaan senang terhadap suatu objek, orang lain, kelompok orang, cita-cita, kewajiban atau perkara atau tujuan (Fuad Mas'ud, 2002). Lebih jauh dikatakan bahwa komitmen merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses yang terus menerus dimana karyawan akan menunjukkan dan mengekspresikan "perhatian atau hal-hal yang dinilai penting" mereka terhadap organisasi.

Weiner (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk membuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Menurut Mowday et al., (1979), komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Porter et al., 1974).

b. **Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Dunken (1972) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang telah dibuat. Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk menghadapi ketidakpastian tersebut (Luthans, 1998). Pada kondisi ketidakpastian tinggi, individu sulit memprediksi kegagalan dan keberhasilan dari keputusan yang dibuatnya (Fisher, 1996).

Miliken (1987) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan terdiri dari tiga tipe (effect uncertainty, response uncertainty, dan stated uncertainty). Effect uncertainty adalah ketidakmampuan memprediksi pengaruh lingkungan dimasa akan datang terhadap organisasi. Response uncertainty adalah ketidakmampuan memprediksi konsekuensi dari pilihan-pilihan keputusan

untuk merespon lingkungan, stated uncertainty merupakan merupakan suatu hal selalu dihubungkan dengan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan meliputi pengukuran tipe-tipe ketidakpastian lingkungan secara menyeluruh sehingga memberikan hasil-hasil riset yang informative (Ferloff er,al 1991)

Dalam lingkungan yang tidak pasti (*uncertainty*) perusahaan dapat secara efektif menggunakan system kontrol organic yang kurang formal. Sedangkan dalam lingkungan yang pasti (*certainty*) perusahaan dapat efektif menggunakan system kontrol mekanistik yang sangat formal (Waterhouse dan Tiessen,1978). Kalagnanam dan Lindsay (1998) telah mengidentifikasi karakteristik system kontrol mekanistik dan organic, system kontrol tingginya spesialisasi tugas, bentuk komunikasi yang yang digunakan sangat formal, vertical, dan menggunakan bentuk pelaporan baku, keputusan-keputusan, penghargaan, dan hukuman bersifat top-down, peran personalia berdasarkan aturan-aturan yang dibut senior manajer dan target-target yang telah ditetapkan.

c. Partisipasi Anggaran

Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi anggaran (PA) adalah luasnya manajer terlibat dan mempunyai pengaruh dalam menentukan anggaran. (Gocindaranjan, 1992) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif untuk memotivasi manajer yaitu adanya kecenderungan dari bawahan untuk menerima target anggaran bila mereka turut serta memegang kendali daripada anggaran tersebut ditetapkan secara sepihak.

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggung jawaban dalam penyusunan anggaran (Govindaranjan, 1986). Menurut kenis, 1979), partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran dipusat pertanggungjawabannya.

Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan hasil penyusunan anggaran sesuai dengan realitas dilapangan.

d. Keterlibatan Kerja

Sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu perusahaan maka kita perlu tahu keterlibatan kerja karyawannya atau *job involvement*. Belum ada kesepakatan yang lengkap mengenai apa yang diartikan dengan istilah keterlibatan kerja ini. Keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri (Robbins, 2003:91).

Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan - peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain - lain. Sebaliknya karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan karyawan yang demikian cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

e. Budaya Organisasi

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. Pertama, hal ini berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. kedua, hal ini memuat rasa identitas anggota organisasi. Ketiga, budaya memfalisitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu. Ke empat, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan, dan terakhir budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. (Robbins, 2007).

Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

f. Budgetary Slack

Budgetary Slack didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapabilitas produktifitasnya ketika dia diberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya (Young, 1985). Sedangkan Anthony dan Govindarajan, (1998) mendefinisikan *Budgetary Slack* sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan dalam kasus ini adalah rumah sakit. Hal ini dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kemampuan yang sesungguhnya. Tujuannya agar target dapat dengan mudah dicapai bawahan.

2.5. Studi Pendahuluan

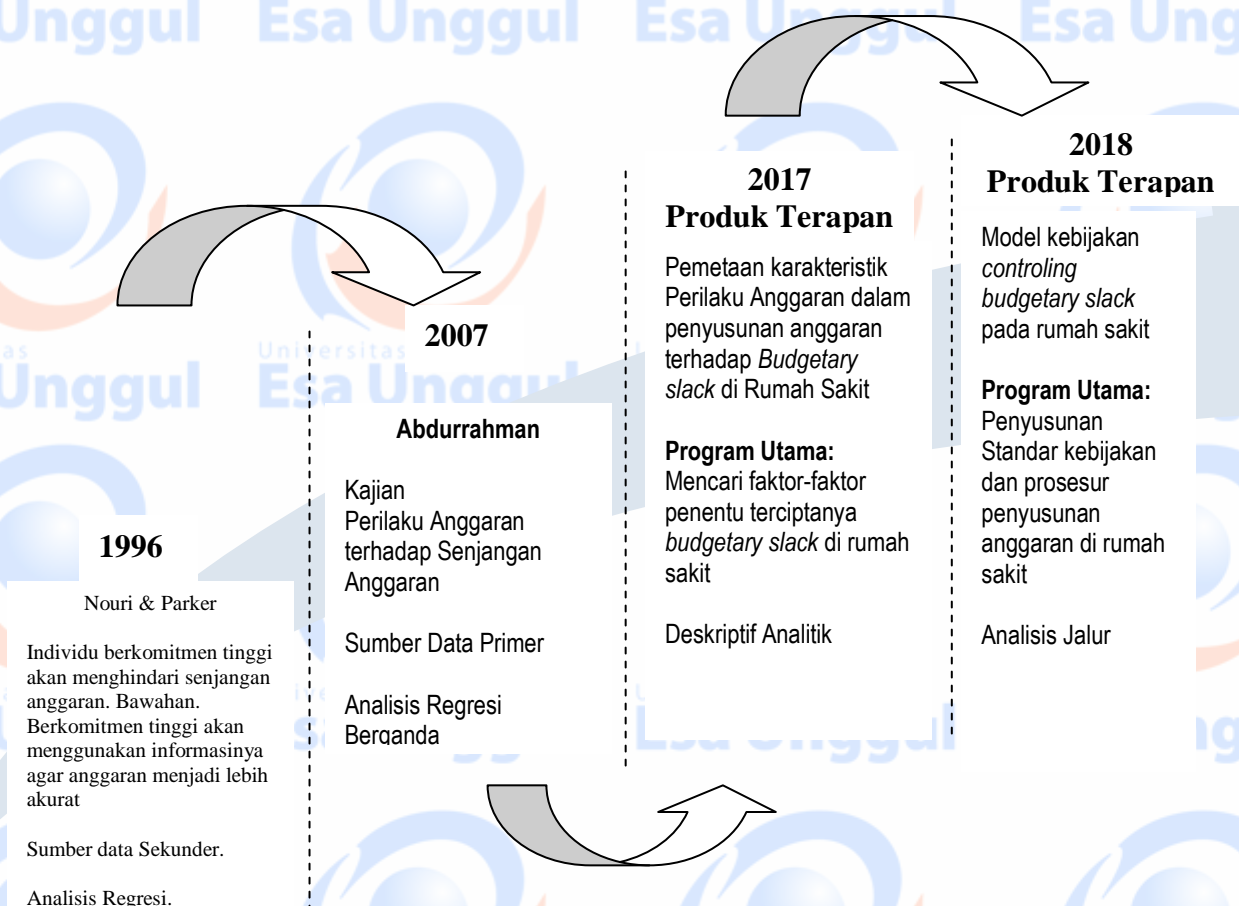
- a. Hasil studi Abdurrahman (2007) Hasil pengujian menjelaskan bahwa *Budgetary Slack* dapat dikurangi dengan berpartisipasi manajer dan karyawan dalam penyusunan anggaran serta melakukan kegiatan yang dilakukan oleh keduanya dalam mengumpulkan informasi untuk memprediksi kegiatan-kegiatan dimasa yang akan datang secara akurat, yang dapat diimplementasikan pada kegiatan operasional mendatang
- b. Hasil studi Rahayu (1997) Partisipasi bawahan lazim dilakukan dalam penyusunan anggaran. Diharapkan, dari partisipasi kinerja bawahan akan meningkat karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi.
- c. Young (1985) beranggapan terbalik, bawahan tidak melaporkan informasinya kepada atasan untuk membantu proses penyusunan anggaran. Dalam penelitiannya, dia menemukan bahwa partisipasi menyebabkan *Budgetary Slack* karena bawahan tidak ingin menghadapi resiko kegagalan dalam mencapai sasaran anggaran.
- d. Menurut Nouri dan Parker (1996), Individu berkomitmen tinggi akan menghindari *Budgetary Slack*. Bawahan. Berkomitmen tinggi akan menggunakan informasinya agar anggaran menjadi lebih akurat. Partisipasi anggaran adalah kesempatan untuk melakukan senjangan demi tujuan pribadi. Komitmen rendah menggambarkan ketidakloyalan bawahan terhadap organisasi (Luthans, 1998).

- e. Pendapat Govindarajan (1986) secara implisit didukung oleh Simon (1962). Menurutnya kemudahan memperoleh informasi bukan berarti mempermudah atasan menyusun perencanaan yang akurat. Atasan tetap kesulitan memahami semua informasi yang masuk, apalagi pada hal yang menyangkut bidang teknis yang lebih dipahami oleh bawahan yang membidangnya. Atasan tidak sepenuhnya rasional dalam memproses informasi karena terkendala oleh keterbatasan dirinya dalam menganalisis informasi.

2.6. Roadmap Penelitian

Cakupan penelitian ini menjelaskan peta penelitian yang akan menghasilkan penelitian terintegrasi dari rencana awal tahun 2017 untuk menghasilkan pemetaan karakteristik perilaku anggaran pada terhadap *budgetary slack* pada rumah sakit dalam program penelitian produk terapan. Peta penelitian ditunjukkan pada gambar 2.1.

2.1.



Gambar 2.1.
Roadmap Penelitian

BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Yang Ingin dicapai

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Perilaku dalam menyusun anggaran di rumah sakit belum banyak kajian teoritis dan empiris secara komprehensif. Perilaku anggaran pada rumah sakit ini dikaji tidak hanya melihat hubungan partisipasi anggaran terhadap *Budgetary Slack* saja namun juga akan melihat karakteristik profil penyusun anggaran. Oleh sebab itu, kajian akan lebih lengkap dengan cara mendalam penyebab *Budgetary Slack* pada rumah sakit yang melibatkan faktor-faktor variabel moderating atas hubungan partisipasi anggaran dengan *Budgetary Slack*. Penelitian ini melakukan konstruksi perilaku anggaran dalam proses penyusunan anggaran dikaitkan dengan pengembangan konstruksi teori agensi khususnya perilaku penyusunan anggaran sehingga dapat mengurangi atau meminimalkan *Budgetary Slack*. Hal ini menjadi penting dikarenakan dengan mengurangi atau meminimalkan *Budgetary Slack*, membuat sebuah rumah sakit mampu bersaing dan bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan sehingga dapat tercapai tujuan organisasi yang diharapkan.

3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mengkaji perilaku anggaran rumah sakit dalam menyusun anggaran pada rumah sakit. Obyek penelitian yang dikaji adalah:

- a. Karakteristik profil manajer dan karyawan yang mendukung dalam penyusunan anggaran.
- b. Karakteristik perilaku anggaran pada manajer dan karyawan rumah sakit yang ditugaskan untuk menyusun anggaran.
- c. Besarnya pengaruh internal dan eksternal yang mempengaruhi terhadap *Budgetary Slack* dan faktor yang menentukan dan kemampuannya dalam mengurangi munculnya *Budgetary Slack*.
- d. Prediksi perilaku anggaran, dengan cara mengelompokkan karakteristik perilaku anggaran manajer dan karyawan rumah sakit sehingga dapat mengurangi *Budgetary Slack*.
- e. Membuat kebijakan dan menyusun prosedur Penyusunan anggaran di Rumah Sakit.

Penelitian ini memberi kontribusi penting pada bidang ilmu manajemen khususnya Keuangan dan anggaran. Proses penyusunan anggaran memerlukan sebuah keahlian atau pengalaman masa lalu dalam menyusun anggaran serta arahan estimasi yang jelas atas kondisi dimasa yang akan datang. Proses ini mengkolaburasikan peran kendali internal

maupun kendali eksternal dalam menentukan sikap menyusun anggaran. Temuan penelitian adalah konstruksi model kebijakan dan prosedur penyusunan anggaran yang sesuai dengan pondasi agency theory di lingkungan rumah sakit.



BAB IV METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan rancangan penelitian ekplanatoris-kausalitas yang rencananya diselesaikan dalam 2 tahun serta dilakukan di Rumah Sakit, untuk para Manajer atau pejabat pembuat anggaran.

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatoris-kausalitas yang dilakukan kepada manajer atau pejabat pembuat anggaran untuk melihat faktor yang menentukan terjadinya *Budgetary Slack*, serta menjelaskan fenomena *Budgetary Slack* tersebut. Disebut eksplanatoris-kausalitas karena penelitian ini mengemukakan hubungan sebab akibat antara variabel independen dengan variabel dependen serta mengajukan hipotesis.

Jenis data berbentuk primer dengan metode pengumpulan data melalui survei kepada Manajer atau pejabat pembuat anggaran. Data penelitian berupa data subyek yang menyatakan opini, sikap, justifikasi, dan pengalaman, atau karakteristik subyek penelitian merupakan manajer atau pejabat pembuat anggaran dalam menyusun anggaran. Responden dalam penelitian ini adalah Manajer atau pejabat pembuat anggaran di rumah sakit di wilayah DKI Jakarta.

4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel, dan Penarikan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah manajer / pejabat pembuat anggaran disetiap unit pada rumah sakit di DKI Jakarta yang berjumlah 98 Rumah Sakit.

4.2.2. Sampel dan teknik pengambilan sampel

Besarnya jumlah sampel rumah sakit menggunakan metode kluster per kota administrasi setelah itu setiap Rumah sakit diambil sampel 5 (lima) manajer/ pejabat pembuat anggaran di unit bisnis rumah sakit. Unit analisis dalam penelitian ini adalah unit yaitu manajer atau pejabat pembuat anggaran dan Penarikan sampel dilakukan secara random dengan menggunakan teknik *Purposive random sampling*.

4.3. Definisi Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan identifikasi variabel, maka definisi operasional dari variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel terikat (dependen) = *Budgetary Slack* (Y)

Instrumen yang digunakan dalam variabel keBudgetary Slack diambil dari Instrumen Dunk (1993) yang memiliki indikator: Produktivitas, kepastian terlaksana, monitoring penggunaan anggaran, target anggaran, ketercapaian sasaran anggaran.

2. Variabel bebas (independen), pada penelitian ini adalah:

1. Partisipasi Anggaran (X1)

Instrumen yang digunakan dalam variabel Partisipasi Anggaran diambil dari Instrumen Steers (1976) yang memiliki indikator sebagai berikut penentu sasaran capaian, Penentu target anggaran, dan penentu keputusan anggaran.

2. Keterlibatan Kerja (X2)

Instrumen yang digunakan dalam variabel Keterlibatan kerja diambil dari Instrumen Istijanto (2001) yang memiliki indikator sebagai berikut Pekerjaan sebagai pusat minat hidup, Partisipasi aktif dalam pekerjaan, Kinerja sebagai pusat harga diri, dan Kinerja cocok dengan konsep diri.

3. Komitmen Organisasi (X3)

Instrumen yang digunakan dalam variabel Komitmen organisasi diambil dari Instrumen Cook dan Wall (1980) yang memiliki indikator sebagai berikut Bekerja melampaui target, Membanggakan organisasi kepada orang lain, Menerima semua tugas, Kesamaan nilai, Bangga menjadi bagian organisasi, Organisasi memberi inspirasi, Gembira memilih bekerja pada organisasi ini, dan Peduli terhadap nasib organisasi.

4. Budaya Organisasi (X4)

Instrumen yang digunakan dalam variabel Budaya Organisasi diambil dari Instrumen Paramita (Ndraha, 2005: 208) yang memiliki indikator sebagai berikut Disiplin kerja, Jujur dalam kerja, Komitmen kerja, Tanggungjawab terhadap pekerjaan, Kerjasama dengan rekan kerja, dan Mengevaluasi pekerjaan.

5. Ketidakpastian Lingkungan (X5)

Instrumen yang digunakan dalam variabel Ketidakpastian Lingkungan diambil dari Instrumen Duncan (1972) yang memiliki indikator sebagai berikut Metode kerja anggaran, ketersediaan informasi dalam menyusun

anggaran, memahami situasi faktor diluar kendali diri, kepastian berbuat dan bersikap dalam menyusun anggaran, harapan atas masa depan, dan capaian sasaran.

6. Pemberian Reward

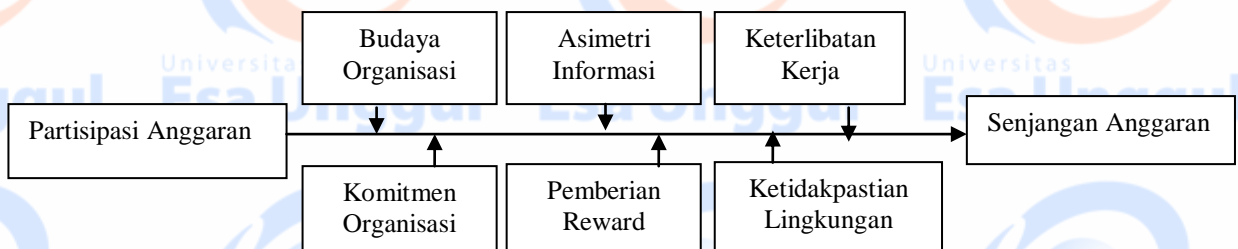
Instrumen yang digunakan dalam variabel pemberian reward meliputi financial reward dan non financial reward, tata cara pemberian reward dan target yang harus dilakukan untuk mendapatkan reward,

7. Asimetri Informasi

Instrumen yang digunakan dalam variabel asimetri informasi meliputi kualitas informasi, kegunaan informasi, dan manfaat informasi.

4.4. Model Penelitian

Model Penelitian dapat digambarkan pada model berikut ini:



4.5. Teknik Analisis Data

4.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian ini untuk menentukan layak atau tidaknya pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam mewakili variabel yang diajukan.

4.5.2. Uji Kualitas Data


Pengujian Kualitas data dengan uji asumsi klasik, yaitu: uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas.

4.5.3. Uji Analisis

Pengujian analisis menggunakan Analisis Regresi Berganda dan Analisis Jalur (Path Analysis), dengan tujuan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.


4.6. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan teori dan studi empirik yang telah dibahas sebelumnya, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:




H1 : Keterlibatan kerja mampu memperkuat pengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

H2 : Komitmen Organisasi mampu memperkuat pengaruh terhadap hubungan Antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*



H3 : Budaya Organisasi mampu memperkuat pengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

H4 : Ketidakpastian Lingkungan mampu memperkuat pengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*



H5 : Pemberian Reward mampu memperkuat pengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

H6 : Asimetri Informasi mampu memperkuat pengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengembalian Kuesioner

Data dikumpulkan melalui survey dengan jumlah kuesioner yang dikirim sebanyak 300 lembar. Kuesioner yang kembali sebanyak 230 lembar, Respon rate kuesioner sebanyak 76,67 %.

Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner penelitian, peneliti melakukan *pilot test* pada kuesioner dengan responden adalah manajer/kepala bagian pada rumah sakit di wilayah DKI Jakarta dan sekitarnya.

Tabulasi kuesioner terdapat pada tabel 1.

Tabel 5.1.
Kuesioner Penelitian

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dikirim	300 eksemplar
Kembali karena alamat tidak dikenal	0 eksemplar
Jumlah Pengiriman	300 eksemplar
Kuesioner yang kembali	230 eksemplar
Prosentase Yang kembali	76,67 %
Kuesioner yang bisa dipakai	230 eksemplar
Prosentase yang bisa dipakai	100 %

B. Demografi Responden

Analisa didasarkan dari jawaban responden sebanyak 230 orang. Berdasarkan data yang diperoleh yang digunakan untuk menganalisis data, maka didapat deskripsi tentang demografi responden adalah responden pria berjumlah 60 orang (26,1 %) dan responden wanita sebanyak 170 orang (73.9 %). Berdasarkan Pendidikan terakhir: Responden yang memiliki pendidikan D3 berjumlah 67 orang (29.1%), pendidikan S1 berjumlah 143 orang (62,02%) dan pendidikan S2 berjumlah 20 orang

(8.7%). Adapun berdasarkan bagian di rumah sakit: responden di Bagian Keuangan berjumlah 43 orang (18,7%), Bagian Personalia berjumlah 36 orang (%), bagian Keperawatan berjumlah 79 orang (15,7%), bagian pelayanan pasien berjumlah 42 orang (18,3%) dan bagian pemasaran berjumlah 30 orang (13,1%) Tabel 2 berikut ini menyajikan data demografis responden sebagai berikut :

Tabel 5.2

Gambaran Responden Penelitian

JENIS KELAMIN * PENDIDIKAN TERAKHIR * BAGIAN Crosstabulation

BAGIAN			PENDIDIKAN TERAKHIR			Total
			D3	S1	S2	
KEUANGAN	JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI		24	2	26
		PEREMPUAN		17	0	17
		Total		41	2	43
PERSONALIA	JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI	0	8	2	10
		PEREMPUAN	7	14	5	26
		Total	7	22	7	36
KEPERAWATAN	JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI	9	1	0	10
		PEREMPUAN	44	21	4	69
		Total	53	22	4	79
PELAYANAN PASIEN	JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI	1	7	0	8
		PEREMPUAN	2	28	4	34
		Total	3	35	4	42
PEMASARAN	JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI	0	5	1	6
		PEREMPUAN	4	18	2	24
		Total	4	23	3	30
Total	JENIS KELAMIN	LAKI-LAKI	10	45	5	60
		PEREMPUAN	57	98	15	170
		Total	67	143	20	230

C. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dari masing-masing item dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan

handal apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,50 (Nunnaly, 1978). Nilai *cronbach alpha* instrumen penelitian berkisar antara 0,6245 sampai dengan 0,6970.

Dari angka *cronbach alpha* tersebut dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliabel*.

Sedangkan untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan dalam variabel adalah *valid* dilakukan faktor analisis (Kerlinger, 1964). Variabel diharapkan memiliki nilai MSA diatas 0,50 sehingga data-data yang dikumpulkan tersebut dapat dikatakan tepat untuk *factor analisis* dan juga mengindikasikan *construct validity* dari masing-masing variabel. Nilai MSA penelitian ini berkisar antara 0,530 sampai dengan 0,669.

Hasil uji reliabilitas dan validitas terhadap masing-masing variabel terdapat dalam tabel 3.

Tabel 5.3.
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas

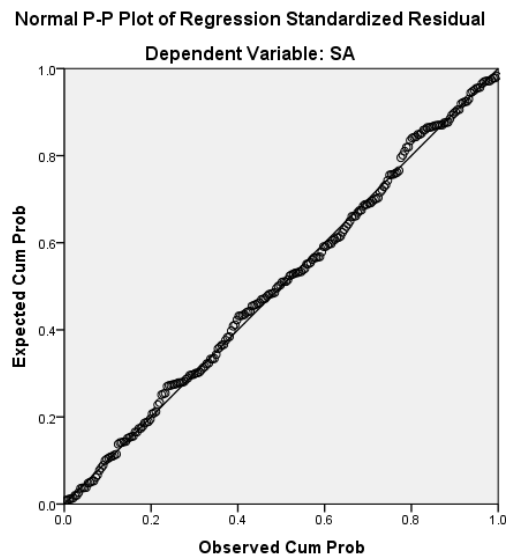
Variabel	Nilai	
	Reliabilitas	Validitas
Partisipasi Anggaran	0,6401	0,636
Keterlibatan Kerja	0,6742	0,623
Komitmen Organisasi	0,6492	0,595
Budaya Kerja	0,6126	0,589
Ketidakpastian Lingkungan	0,6245	0,530
Pemberian Reward	0,6232	0,454
Asimetri Informasi	0,6342	0,456
<i>Budgetary Slack</i>	0,6970	0,669

D. Uji Normalitas Data

Untuk melihat distribusi data berdistribusi normal atau tidak maka dilakukan pengujian normalitas data. Uji Normalitas dimaksudkan untuk pertimbangan alat uji statistik yang paling tepat digunakan. Untuk memastikan apakah sampel diambil dari populasi yang terdistribusi normal dilakukan pengujian normalitas sebaran. Pengujian

tersebut menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil pengujian normalitas tersebut ditunjukkan pada tabel 4.4 dibawah ini

Tabel 5.4
Hasil Uji Normalitas



Dari tabel 4.4 diatas dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen, ketidakpastian lingkungan, kesenjangan anggaran, dan partisipasi anggaran memberikan hasil signifikansi α diatas 0.05. Variabel tersebut dapat disimpulkan normal karena α lebih besar dari 0.05.

E. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat penyakit yang terjadi pada bentuk studi kausalitas. Pengujian ini meliputi multikolinealitas dan autokorelasi. Hasil pengujian asumsi klasik dapat ditunjukkan pada tabel 5.5 dibawah ini:

Tabel 5.5
HasilAutokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	1.999

1. Auto Korelasi

Hasil pengujian autokorelasi yang ditunjukkan pada Durbin-Watson adalah sebesar 2,052. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi dalam variabel yang dijadikan analisis. Dengan nilai Durbin-Watson ≤ 2 sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tidak ada gejala autokorelasi.

2. Multikolinearitas

Suatu Variabel menunjukkan gejala multikolinialitas bisa dilihat pada tabel Coefficient kolom Tolerance dan VIF. Nilai Tolerance dan VIF apabila besarnya mendekati angka 1 berarti gejala multikolinieritas tidak ada. Hasil pengujian nilai Tolerance dan VIF dalam tabel 4.6, menunjukkan bahwa nilainya semua mendekati angka satu. Jadi dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pengujian Tolerance dan VIF tidak menampakan gejala multikolinieritas.

Tabel 5.6
Colinernity Statistics

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.453	.246		14.056	.000		
	PAxKK	-.020	.017	-.101	-1.169	.244	.550	1.819
	PAxKO	-.005	.020	-.023	-.239	.811	.435	2.297
	PAxBO	-.052	.022	-.236	-2.426	.016	.433	2.311
	PAxKL	-.004	.023	-.018	-.173	.862	.363	2.755
	PAxPR	.051	.017	.264	3.094	.002	.566	1.768
	PAxAl	.043	.016	.241	2.702	.007	.515	1.944

a. Dependent Variable: BS

F. Uji Model

Berdasarkan hasil pengujian regresi berganda didapatkan hasil F test untuk melihat kelayakan dari suatu model regresi. Hasil F Test tersebut ditunjukkan pada table 5.7 dibawah ini:

Tabel 5.7.
Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.880	6	.313	3.448	.003 ^b
	Residual	20.270	223	.091		
	Total	22.150	229			

a. Dependent Variable: BS

b. Predictors: (Constant), PAXAI, PAXPR, PAXKK, PAXBO, PAXKO, PAXKL

Dari table diatas Uji F test (ANOVA), didapat F Hitung adalah 5.612 dengan tingkat signifikansi 0,001. Karena probabilitas (0,001) jauh lebih kecil dari α 0.05, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi Senjangan anggaran, atau bisa dikatakan, partisipasi anggaran, komitmen anggaran, dan ketidakpastian lingkungan secara bersama-sama mempengaruhi kesenjangan anggaran.

Sedangkan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen dapat dilihat pada table 5.8 dibawah ini:

Tabel 5.8
Model Summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.791 ^a	.685	.560	.30149	1.999

a. Predictors: (Constant), PAXAI, PAXPR, PAXKK, PAXBO, PAXKO, PAXKL

b. Dependent Variable: BS

dari table diatas dapat dilihat bahwa Adjusted R Square menunjukkan hasil 0.560 atau 56,0 %. Angka ini mengindikasikan bahwa variabel independen yaitu partisipasi anggaran

serta variabel moderasi yaitu Keterlibatan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi ketidakpastian lingkungan, Pemberian Reward dan Asimetri Informasi dalam mempengaruhi variabel dependen yaitu Senjangan anggaran sebesar 56 % sedangkan sisanya 44 % dipengaruhi oleh faktor yang lain.

G. Uji Hipotesis

Penelitian ini mengajukan hipotesis untuk menguji apakah Keterlibatan kerja, komitmen organisasi, Budaya Organisasi, ketidakpastian lingkungan, Pemberian Reward dan Asimetri Informasi mampu mempengaruhi hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap kesenjangan anggaran. Hasil pengujian ditunjukkan pada tabel 5.9 dibawah ini:

Tabel 5.9
Uji t

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients					
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3.453	.246		14.056	.000			
	PAxKK	-.020	.017	-.101	-1.169	.244	.550	1.819	
	PAxKO	-.005	.020	-.023	-.239	.811	.435	2.297	
	PAxBO	-.052	.022	-.236	-2.426	.016	.433	2.311	
	PAxKL	-.004	.023	-.018	-.173	.862	.363	2.755	
	PAxPR	.051	.017	.264	3.094	.002	.566	1.768	
	PAxAI	.043	.016	.241	2.702	.007	.515	1.944	

a. Dependent Variable: BS

dari table diatas menunjukkan hasil analisis multiple regresi menunjukkan koefisien ada 3 variabel yang berpengaruh Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack* yaitu Budaya Organisasi, Pemberian Reward, dan Asimetri Informasi sedangkan untuk Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi dan ketidakpastian

lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*.

Dari penerimaan hipotesis ini maka model penelitian dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam persamaan statistik sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 3,453 - 0,020 X_{PAxKK} - 0,005 X_{PAxKO} - 0,052 X_{PAxBO} - 0,004 X_{PAxKL} + 0,051 X_{PAxPR} + 0,043 X_{PAxAI} + e$$

H. Pembahasan

- b. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil penelitian ini ternyata Keterlibatan Kerja tidak mampu mempengaruhi hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pejabat pembuat anggaran pada rumah sakit di DKI Jakarta cenderung belum mau berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran.

- c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil penelitian ini ternyata Komitmen Organisasi tidak mampu mempengaruhi hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pejabat pembuat anggaran pada rumah sakit di DKI Jakarta cenderung masih belum memiliki kesamaan nilai terhadap rumah sakitnya.

- d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil penelitian ini ternyata Komitmen Organisasi mampu mempengaruhi dengan melemahkan hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi di lingkungan rumah sakit masih

cenderung konservatif sehingga budaya kerjasama antar unit masih cenderung lemah.

e. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil penelitian ini ternyata Ketidakpastian Lingkungan tidak mampu mempengaruhi hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pejabat pembuat anggaran pada rumah sakit di DKI Jakarta masih belum mampu memahami situasi diluarkendali mereka sehingga tidak mampu menyusun anggaran yang efektif dan efisien.

f. Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil penelitian ini ternyata Pemberian *Reward* mempengaruhi dengan memperkuat hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pejabat pembuat anggaran pada rumah sakit di DKI Jakarta akan semakin teliti jika ada kebijakan pemberian reward dalam penyusunan anggaran di rumah sakit.

g. Pengaruh Asimetri Informasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dari hasil penelitian ini ternyata Asimetri Informasi mempengaruhi dengan memperkuat hubungan Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pejabat pembuat anggaran pada rumah sakit di DKI Jakarta cenderung akan berkoordinasi lebih banyak sehingga mengoptimalkan penyusunan anggaran di rumah sakit.

I. Keterbatasan

Beberapa keterbatasan yang dirasakan mengganggu pada penelitian ini adalah:

1. Keterbatasan pada metode survey dengan memberikan responden kuesioner adalah peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden karena mungkin saja responden tidak menjawab sejujurnya atas pertanyaan dalam kuesioner penelitian.
2. Sulitnya mendapatkan responden dengan jumlah yang besar dikarenakan kultur di beberapa rumah sakit masih terkesan untuk menutup diri dari dunia penelitian akibatnya mereka membatasi diri.
3. Tidak terjadinya interaksi yang positif dari pihak rumah sakit kepada peneliti dalam menanggapi bentuk penelitian yang sifatnya keperilakuan.
4. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan yang digunakan dalam industri manufaktur yang cenderung untuk melihat proyeksi bisnis dari kacamata profit oriented yang secara faktual mempunyai *nature* dan *culture* yang berbeda dengan lingkungan Rumah Sakit yang masih membawa misi sosial. Peneliti telah menyesuaikan dengan kondisi yang ada dirumah sakit , tetapi mungkin saja masih terdapat kelemahan-kelemahan.
5. Latar belakang responden dengan tingkat pendidikan yang berbeda-beda dapat memberikan pengurangan pemahaman terhadap isi dari kuisisioner.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian dan analisis yang telah disebutkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya Pengaruh Keterlibatan kerja, Komitmen organisasi, Budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan, Pemberian reward dan asimetri informasi terhadap hubungan pengaruh partisipasi terhadap *Budgetary Slack*. Penelitian ini menemukan bahwa yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan *Budgetary Slack* adalah Budaya organisasi, Pemberian Reward dan Asimetri Informasi.
- b. Hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa budaya organisasi, kompensasi yang diberikan dalam menyusun anggaran dan informasi yang tepat lah yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan *Budgetary Slack*. Dugaan peneliti dengan adanya penerimaan hipotesis ini menunjukkan bahwa *Budgetary Slack* dapat dikurangi dengan memperbaiki budaya organisasi yang lebih baik, memberikan reward yang cukup untuk para penyusun anggaran dan harus kongkrit dalam memberikan informasi dalam menyusun anggaran di rumah sakit.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil di atas, maka saran/rekomendasi yang diberikan sebagai berikut:

1. Sampel penelitian dilakukan perluasan agar semakin normal datanya. Hal ini untuk memperoleh hasil analisis regresi yang lebih baik.
2. Penelitian dilanjutkan dengan data terbaru pada tahun 2018.

DAFTAR PUSTAKA

Darlis Erfan, 2001, Analisis pengaruh komitmen organisasional dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan Budgetary Slack, Simposium Nasional akuntansi IV, IAI, Universitas Padjadjaran Bandung

Christina Ellen, M Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno, 2002, Anggaran Perusahaan Suatu pendekatan praktis, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Antony R N dan V Govindarajan, 1998, Management Control System, Ninth Edition, Boston: McGraw-Hill Co.

Duncan, R .B, 1972, "Characteristic of Organizational Enviroments and Perceived Environmental Uncertainty." Administrative Science Quarterly 17: Hal 313-327.

Duck, A.S. ", 1993, The Effect of budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. " The Accounting Review 68: Hal 400-410.

Fisher, C, 1996, " The Impact of perceived Environmental Uncertainty and Individual Differences on Management Information Requirement: A Reseach Note. " Accounting, Organization and society 21: Hal 361-369

Govindarajan V, 1986, " Impact of participation in the budgetary process on managerial Attitudes and performance: Universalistic and Contingency Perspective. " Decision Science 17: hal 496-516

Rahayu I, 1997, Partisipasi penganggaran dan kinerja Maagerial: pengaruh informasi dan ketidakpastian Lingkungan, Tesis S2 Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.

Kenis, I, 1979, " Effect of Goal Characteristics on Managerial attitudes ang perpermanent" Journal of Organizational Behavior 13: Hal 379-387

Miliken, F.J, 1987, Three Types of perceived Uncertainty About environment: State, Effect, and Response Uncertainty." Academy of management review 12: Hal: 133-143.

Mowday, R.,R., Steerss, dan L Porter., 1978 " The measurement of Organizational Commitment." Journal of cacantional Behavior 14, Hal: 224-247

Nouri, H, dan R.J. Parker., 1996 1 The Effect of organizational Commitment on Relation Beetwen budgeting Participation and budgetary Slack. " Behavior Research in Accounting 8, hal: 74-89

Nunnally, J, 1967, Psycometric Theory, New York: McGraw-Hill

Young, S.M, 1985, " Parcitative Budgeting: The effect of Risk Aversion and Assymmetric Informations on Budgetary slack." Journal Of accounting Research 23 (Autumn), hal: 829-842