

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI RSUD Dr. HARJONO S. PONOROGO

Ardyan Firdausi Mustoffa¹, Ika Farida Ulfah²
ardyanfirdausi@gmail.com¹, ikafaridaulfa@gmail.com²
Muhammadiyah Ponorogo

Abstrak

Penelitian ini menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, H₂: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, H₃: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini adalah pejabat/manajer tingkat menengah pada setiap bagian di lingkungan RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo yang terdiri dari Wakil Direktur Medik, Bidang Pelayanan Medik, Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Penunjang Medik dan Farmasi, Wakil Direktur Administrasi dan Keuangan, Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Program, dan wakil wakilnya. Responden dipilih karena manajer menengah merupakan manajer pelaksana pada perusahaan yang ikut terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan teknik pengambilan sampelnya menggunakan metode nonprobability sampling yang berupa purposive sampling

Hasil dari penelitian ini adalah: pertama, partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerialnya. Tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja, dan meningkatkan kerja sama diantara manajer yang berdampak pada peningkatan kinerja. Kedua, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi bukanlah merupakan kesesuaian terbaik. Ketiga, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Penulis menduga hal ini disebabkan sistem kerja dari sampel penelitian lebih berorientasi kepada tugas sehingga gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.

Kata Kunci: komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan kinerja.

Abstrack

This research uses budgetary participation as independent variable, managerial performance as dependent variable, organizational commitment and leadership style as moderating variable. The purpose of this study is to examine the effect of budgetary participation on managerial performance with organizational commitment and leadership style as moderating variable in RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

The hypothesis in this study is H1: Budgetary participation influences the managerial performance, H2: Organizational commitment affects the relationship between budget participation and managerial performance, H3: Leadership style influences the relationship between budget participation and managerial performance. The sample in this study is the middle level officers / managers in each section in RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo consisting of Medical Deputy Director, Medical Services Division, Nursing Services Division, Medical and Pharmaceutical Support Service Division, Deputy Director of Administration and Finance, Administration Division, Finance Department, Program Planning Department, and his deputy representative. Respondents were chosen because middle managers are managing managers in companies that are actively involved in budget preparation and sampling techniques using nonprobability sampling method in the form of purposive sampling.

The results of this research are: firstly, budget participation has a direct effect on managerial performance. In this study found that budget participation has a positive effect on managerial performance. The higher the level of manager participation in the budgeting process the better the managerial performance. A higher level of participation in budgeting will result in higher initiatives as well. Participation in budgeting influences positively to employee attitudes, improves the quantity and quality of work, and enhances cooperation among managers that impact on performance improvement. Second, there is no significant influence between organizational commitment in moderating the relationship between budgetary participation and performance. This indicates that the combination of conformity between budget participation and organizational commitment is not the best fit. Third, there is no significant influence between leadership styles in moderating the relationship between budgetary participation and performance. The authors suspect this is due to the work system of the research sample is more task-oriented so that leadership style does not affect the relationship between budget participation and performance.

Keywords: *organizational commitment, leadership style, budget participation and performance.*

PENDAHULUAN

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat hidup dan berkembang suatu perusahaan harus dapat bekerja secara efisien dan efektif. Persaingan dalam dunia bisnis merupakan inti keberhasilan maupun penyebab

kebangkrutan suatu perusahaan. Langkah-langkah strategi yang tepat untuk menuju masa depan sangat dibutuhkan pada saat persaingan. Menurut penelitian Audrey (2005), untuk bertahan hidup, rumah sakit harus memikirkan ulang strategi mereka, hal ini disebabkan rumah sakit pada tahun-tahun belakangan ini mengalami persaingan yang

semakin besar, pengendalian-pengendalian biaya yang semakin ketat dan tuntutan yang lebih besar akan akuntabilitas publik. Rumah sakit diberi kewenangan dan otonomi yang luas dalam mengelola sumber daya sehingga pelayanan dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) adalah sebagaimana yang diamanatkan dalam pasal 69 ayat (7) UU No. 1 Tahun 2004 tentang perbendaharaan umum Badan Layanan umum adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo sebagai rumah sakit jenis BLU merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan masyarakat. Rumah sakit Badan Layanan Umum (BLU) adalah rumah sakit pemerintah yang menjual jasa pelayanan rumah sakit *non-for-profit* tetapi tetap dikelola dengan prinsip efisiensi dan produktivitas. Dengan memiliki bentuk sebagai organisasi BLU, maka rumah sakit memiliki Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek – praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Rumah sakit diberi kewenangan dan otonomi yang luas dalam mengelola sumber daya sehingga pelayanan dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan cara yang lebih efektif dan lebih efisien. Dalam penyusunan anggaran rumah sakit diperlukan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja manajerial

Rumah sakit dipilih karena: (1) menjadi rujukan utama bagi sektor pelayanan kesehatan seluruh masyarakat di wilayah Kabupaten Ponorogo maupun Kabupaten lain di sekitarnya; (2) melakukan perencanaan dan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja kelembagaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat Kabupaten Ponorogo; (3) proses penyusunan anggaran pada rumah sakit mempunyai tingkat kompleksitas yang lebih sederhana apabila dibandingkan dengan jenis perusahaan manufaktur dan keuangan; (4) rumah sakit bertujuan meminimalkan biaya dan memaksimalkan pelayanan, sehingga karyawan dituntut lebih komitmen pada perusahaan; (5) tingkat persaingan rumah sakit semakin kompetitif sehingga diperlukan perencanaan anggaran yang efektif dan berorientasi pada tujuan.

Anggaran merupakan salah satu alat yang bisa digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan proses kerjasama berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas French et al (1960) dalam Krisler dan Icuk, (2006). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh beberapa

faktor yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Komitmen organisasi menunjukkan adanya suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Sidiq, 2009:3). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belonging) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kerjanya dapat meningkat.

Dalam dunia kerja sendiri, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi penting dan bukanlah suatu hal yang terjadi secara sepihak. Jika iklim kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, maka akan menyebabkan komitmen seseorang terhadap organisasi tersebut menjadi menurun. Sehingga dapat menimbulkan berbagai gejala seperti korupsi, tindak kriminal, pengunduran diri dan sebagainya. Dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif

Selain komitmen terhadap organisasi, perusahaan perlu menyadari terhadap pentingnya gaya kepemimpinan. Teori model kontingensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler (1967) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers, dalam Sumarno (2005). Teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu (a) gaya kepemimpinan, menurut Fiedler & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman

sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Teori model kontingensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler (1967) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers (1984). Teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu (a) gaya kepemimpinan, menurut Fiedler & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Pentingnya perilaku pemimpin dalam anggaran telah diuji oleh beberapa peneliti, seperti Swieringa dan Mancur (1972); Fertakis (1976) dan Brownell (1983). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas

partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah (1998).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Adiputra dan Ghozali pada tahun 2002 dengan judul pengaruh motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Pada penelitian tersebut menggunakan variabel motivasi kerja dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating tidak layak lagi digunakan sebagai variabel antara (moderating) karena memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Termotivasi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Di samping itu, juga menguji apakah variabel gaya kepemimpinan (Brownell, 1983) dan variabel komitmen organisasi (Nouri & Parker, 1995) dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini adalah pejabat/manajer tingkat menengah pada setiap bagian di lingkungan RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo yang terdiri dari Wakil Direktur Medik, Bidang Pelayanan Medik, Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Penunjang Medik dan Farmasi, Wakil Direktur Administrasi dan Keuangan, Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Program, dan wakil wakilnya. Responden dipilih

karena manajer menengah merupakan manajer pelaksana pada perusahaan yang ikut terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran, disamping itu variabel komitmen organisasi dan variabel gaya kepemimpinan diduga merupakan faktor yang mampu mempengaruhi upaya pencapaian target tersebut.

Sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Alasan memilih moderating karena mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antara variabel. Sifat atau arah hubungan antara variabel tersebut memungkinkan positif atau negative, antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

Perumusan Masalah

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini diwujudkan dalam pertanyaan riset sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai moderasi?
3. Apakah ada pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi?

METODE PENELITIAN

POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo yang terdiri dari Wakil Direktur Medik, Bidang Pelayanan Medik, Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Penunjang Medik dan Farmasi, Wakil Direktur Administrasi dan

Kuangan, Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, serta Bagian Perencanaan Program, dan karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara total populasi sampling karena semua elemen yang ada dalam populasi dimasukkan dalam wilayah penelitian.

METODE PENGUMPULAN DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dari obyek penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dan dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui kuesioner atau daftar pertanyaan yang diberikan kepada para kepala bagian tingkat menengah RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo yang terdiri dari Wakil Direktur Medik, Bidang Pelayanan Medik, Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Penunjang Medik dan Farmasi, Wakil Direktur Administrasi dan Keuangan, Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Program, serta karyawan di RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel Partisipasi Anggaran, Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan, dan Kinerja Manajerial.

OBYEK PENELITIAN

Obyek dalam penelitian ini adalah RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo. Adapun eksplorasi data hanya difokuskan pada Wakil Direktur Medik, Bidang Pelayanan Medik, Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Penunjang Medik dan Farmasi, Wakil Direktur Administrasi dan Keuangan, Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Program di RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo.

METODE ANALISA DATA

Analisis Deskriptif, Analisis ini digunakan untuk menggambarkan keadaan lapangan

secara deskriptif dengan menginterpretasikan hasil tabulasi data. Analisis deskriptif ini diharapkan dapat mendukung hasil analisis penelitian, sehingga dapat menggambarkan secara lebih rinci mengenai hasil temuan penelitian. Model regresi yang baik adalah regresi dengan tidak adanya gejala korelasi yang kuat di antara variabel bebasnya. Pengujian multikolinearitas dalam regresi logistik menggunakan matriks korelasi antarvariabel bebas untuk melihat besarnya korelasi antarvariabel bebas. Apabila nilai koefisien korelasi antar variabel bebas lebih kecil dari 0,8 berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas yang serius antar variabel bebas tersebut (Kuncoro, 2007:240).

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas, digunakan untuk menggambarkan tingkat kemampuan instrumen dalam mengungkap data atau informasi dari variabel yang diukur. Teknik pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari *pearson* dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor *item* pernyataan terhadap skor total. Jika nilai *total pearson correlation* > 0,3, atau probabilitas < 0,05 maka *item* tersebut *valid* (Ghozali, 2009).

Uji Reliabilitas, adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain instrumen tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur. Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach* dengan taraf nyata 5%, Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau jika nilai *alpha cronbach* > 0,6 maka *item* tersebut dinyatakan reliabel. Koefisien

$\alpha < 0,6$ menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik (Ghozali, 2009).

Uji Asumsi Klasik, untuk memperoleh nilai pengukuran yang tidak bias dari persamaan regresi linier berganda, meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi layak dipakai atas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini tidak digunakan uji autokorelasi karena uji autokorelasi digunakan pada regresi yang datanya adalah time series atau berdasarkan waktu berkala seperti bulanan, tahunan, dan seterusnya Arikunto (Ghozali, 2009).

Analisis Kuantitatif, terdiri dari analisis regresi, Uji R^2 , uji F (*goodness of fit*), dan uji t.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Penyajian statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam kuesioner. Jumlah responden yang diteliti untuk pengisian kuisisioner adalah 38 responden. Responden dalam penelitian ini merupakan Wakil Direktur Medik, Bidang Pelayanan Medik, Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Penunjang Medik dan Farmasi, Wakil Direktur Administrasi dan Keuangan, Bagian Tata Usaha, Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan Program, serta karyawan di RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Setelah penyebaran kuisisioner kepada responden maka hasil kuisisioner yang layak dan secara penuh mengisi kuisisioner berjumlah 38 responden (100%).

Kuisisioner itu sendiri diisi oleh pejabat pengguna anggaran yang memahami anggaran berbasis kinerja yang mereka terapkan pada masing-masing Satuan Kerja RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat penelitian. Karakteristik tersebut dilihat berdasarkan jenis kelamin, umur, lama menjabat dan pendidikan terakhir, yang akan dipaparkan pada tabel berikut:

Persepsi Responden

Tabel 1. Persepsi Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	RR	TS	ST	
PA1	F	4	18	16	0	0	3,68
	%	10,5%	47,4%	42,1%	0,0%	0,0%	
PA2	F	2	21	12	3	0	3,58
	%	5,3%	55,3%	31,6%	7,9%	0,0%	
PA3	F	2	26	10	0	0	3,79
	%	5,3%	68,4%	26,3%	0,0%	0,0%	
PA4	F	2	22	9	5	0	3,55
	%	5,3%	57,9%	23,7%	13,2%	0,0%	
PA5	F	3	13	21	1	0	3,47
	%	7,9%	34,2%	55,3%	2,6%	0,0%	
PA6	F	1	25	11	1	0	3,68
	%	2,6%	65,8%	28,9%	2,6%	0,0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 47,4% responden menyatakan setuju kalau mereka terlibat dalam Proses Penyusunan Anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 42,1% responden menyatakan ragu-ragu mereka terlibat dalam Proses Penyusunan Anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,68 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mereka terlibat dalam Proses Penyusunan Anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Kemudian dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 55,3% responden menyatakan setuju bahwa mereka sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan mereka pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 31,6% responden menyatakan ragu-ragu mereka sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan mereka pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,58 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju mereka sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan mereka pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 68,4% responden menyatakan setuju bahwa proses Penyusunan anggaran membutuhkan pendapat mereka pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 26,3% responden menyatakan ragu-ragu bahwa proses Penyusunan anggaran membutuhkan pendapat mereka pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,79 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa proses Penyusunan anggaran membutuhkan

pendapat mereka pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Berikutnya dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 57,9% responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran terakhir pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 23,7% responden menyatakan ragu-ragu bahwa mereka memiliki pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran terakhir pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,55 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki pengaruh yang besar dalam penyusunan anggaran terakhir pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Kemudian dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 55,3% responden menyatakan ragu-ragu bahwa atasan mereka sering meminta pendapat atau usulan mereka dalam proses penyusunan anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 34,2% responden menyatakan setuju bahwa atasan mereka sering meminta pendapat atau usulan mereka dalam proses penyusunan anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,47 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan ragu-ragu bahwa atasan mereka sering meminta pendapat atau usulan mereka dalam proses penyusunan anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 65,8% responden menyatakan setuju bahwa menurut mereka, mereka sudah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam penyusunan anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 28,9% responden menyatakan ragu-ragu bahwa menurut mereka, mereka sudah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam penyusunan anggaran pada RSUD Dr.

Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,68 menunjukkan sebagian besar responden menyatakan setuju, mereka sudah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam penyusunan anggaran pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Tabel 2. Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	RR	T S	S T S	
KM1	F	4	28	3	2	1	3,84
	%	10,5%	73,7%	7,9%	5,3%	2,6%	
KM2	F	1	33	2	1	1	3,84
	%	2,6%	86,8%	5,3%	2,6%	2,6%	
KM3	F	2	33	2	0	1	3,92
	%	5,3%	86,8%	5,3%	0%	2,6%	
KM4	F	3	30	2	2	1	3,84
	%	7,9%	78,9%	5,3%	5,3%	2,6%	
KM5	F	2	31	4	0	1	3,87
	%	5,3%	81,6%	10,5%	0%	2,6%	
KM6	F	3	32	3	0	0	4,00
	%	7,9%	84,2%	7,9%	0%	0%	
KM7	F	0	30	6	1	1	3,71
	%	0,0%	78,9%	15,8%	2,6%	2,6%	
KM8	F	3	30	3	2	0	3,89
	%	7,9%	78,9%	7,9%	5,3%	0%	

					%	%	
--	--	--	--	--	---	---	--

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 73,7% responden menyatakan setuju bahwa kepala Bagian menentukan tujuan, sasaran, dan kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 10,5% responden menyatakan sangat setuju bahwa kepala Bagian menentukan tujuan, sasaran, dan kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,84 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kepala Bagian menentukan tujuan, sasaran, dan kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Kemudian dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 86,8% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan dan catatan pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 5,3% responden menyatakan ragu-ragu bahwa Kepala Bagian Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan dan catatan pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,84 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan dan catatan pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 86,8% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian melakukan

Pertukaran informasi dalam organisasi, tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 5,3% responden menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu bahwa Kepala Bagian melakukan Pertukaran informasi dalam organisasi, tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,92 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian melakukan Pertukaran informasi dalam organisasi, tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Berikutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 78,9% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang sedang berlangsung pada instansi bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 7,9% responden menyatakan sangat setuju bahwa Kepala Bagian mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang sedang berlangsung pada instansi bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,84 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang sedang berlangsung pada instansi bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Kemudian dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada instansi bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 10,5% responden menyatakan ragu-ragu

bahwa Kepala Bagian mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada instansi bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,87 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada instansi bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 84,2% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mengatur dan menempatkan bawahan untuk membantu pekerjaan bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 7,9% responden menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu bahwa Kepala Bagian mengatur dan menempatkan bawahan untuk membantu pekerjaan bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 4,00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mengatur dan menempatkan bawahan untuk membantu pekerjaan bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Berikutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 78,9% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 15,8% responden menyatakan ragu-ragu bahwa Kepala Bagian melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,71 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian melakukan kontrak untuk barang atau jasa dengan pihak luar

sesuai dengan pekerjaan bapak/ibu pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Kemudian dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 78,9% responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau hubungan dengan pihak lain di luar organisasi pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 7,9% responden menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu bahwa Kepala Bagian mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau hubungan dengan pihak lain di luar organisasi pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,89 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Kepala Bagian mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau hubungan dengan pihak lain di luar organisasi pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Tabel 3. Persepsi Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	RR	TS	STS	
K O 1	F	13	25	0	0	0	4,34
	%	34,2%	65,8%	0,0%	0,0%	0,0%	
K O 2	F	5	31	2	0	0	4,08
	%	13,2%	81,6%	5,3%	0,0%	0,0%	
K O 3	F	2	31	3	2	0	3,87
	%	5,3%	81,6%	7,9%	5,3%	0,0%	
K O 4	F	3	32	3	0	0	4,00
	%	7,9%	84,2%	7,9%	0,0%	0,0%	
K O 5	F	10	27	1	0	0	4,24
	%	26,3%	71,1%	2,6%	0,0%	0,0%	
K	F	5	32	1	0	0	4,11

O 6	%	13,2%	84,2%	2,6%	0,0%	0,0%	
K O 7	F	6	31	1	0	0	4,13
	%	15,8%	81,6%	2,6%	0,0%	0,0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 65,8% responden menyatakan setuju bahwa mereka berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo menjadi sukses. Dan 34,2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo menjadi sukses. Rata-rata item sebesar 4,34 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo menjadi sukses.

Kemudian dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa mereka membanggakan RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo kepada teman-teman mereka sebagai suatu instansi yang baik untuk bekerja. Dan 13,2% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka membanggakan RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo kepada teman-teman mereka sebagai suatu instansi yang baik untuk bekerja. Rata-rata item sebesar 4,08 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka membanggakan RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo kepada teman-teman mereka sebagai suatu instansi yang baik untuk bekerja.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa mereka akan menerima hampir

setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 7,9% responden menyatakan ragu-ragu bahwa mereka akan menerima hampir setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 3,87 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka akan menerima hampir setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Berikutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 84,2% responden menyatakan setuju bahwa mereka menemukan bahwa sistem nilai mereka sama dengan sistem nilai RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 7,9% responden menyatakan sangat setuju dan ragu-ragu bahwa mereka menemukan bahwa sistem nilai mereka sama dengan sistem nilai RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 4,00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka menemukan bahwa sistem nilai mereka sama dengan sistem nilai RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Kemudian dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 71,1% responden menyatakan setuju bahwa mereka bangga mengatakan kepada orang lain bahwa mereka bekerja pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Dan 26,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka bangga mengatakan kepada orang lain bahwa mereka bekerja pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo. Rata-rata item sebesar 4,24 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka bangga mengatakan kepada orang lain bahwa mereka bekerja pada RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 84,2% responden menyatakan

setuju bahwa RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo memberikan peluang yang terbaik bagi mereka dalam meningkatkan kinerja instansi ini. Dan 13,2% responden menyatakan sangat setuju bahwa RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo memberikan peluang yang terbaik bagi mereka dalam meningkatkan kinerja instansi ini. Rata-rata item sebesar 4,11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo memberikan peluang yang terbaik bagi mereka dalam meningkatkan kinerja instansi ini.

Berikutnya dari 38 pejabat/manajer tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa mereka merasa pilihan mereka untuk bekerja RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo sangat tepat dibandingkan dengan instansi lain yang sudah mereka pertimbangkan. Dan 15,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka merasa pilihan mereka untuk bekerja RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo sangat tepat dibandingkan dengan instansi lain yang sudah mereka pertimbangkan. Rata-rata item sebesar 4,13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka merasa pilihan mereka untuk bekerja RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo sangat tepat dibandingkan dengan instansi lain yang sudah mereka pertimbangkan.

Tabel 4. Persepsi Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Item		Jawaban Responden					Rata-rata
		SS	S	RR	TS	STS	
GK1	F	2	36	0	0	0	4,05
	%	5,3%	94,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
GK2	F	6	31	1	0	0	4,13
	%	15,8%	81,6%	2,6%	0,0%	0,0%	

G	F	6	31	1	0	0	4,13
K	%	15,8%	81,6%	2,6%	0,0%	0,0%	
G	F	5	31	1	1	0	4,05
K	%	13,2%	81,6%	2,6%	2,6%	0,0%	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel diatas, diinformasikan bahwa dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 94,7% responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, ramah dan mudah diajak berkonsultasi. Dan 5,3% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan langsung mereka, ramah dan mudah diajak berkonsultasi. Rata-rata item sebesar 4,05 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, ramah dan mudah diajak berkonsultasi.

Kemudian dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, memperlakukan bawahannya secara adil. Dan 15,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan langsung mereka, memperlakukan bawahannya secara adil. Rata-rata item sebesar 4,13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, memperlakukan bawahannya secara adil.

Selanjutnya dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Dan 15,8% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan langsung mereka, memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Rata-rata item sebesar 4,13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung

mereka, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.

Berikutnya dari 38 pejabat/manager tingkat menengah RSUD Dr. Hardjono S. Ponorogo, 81,6% responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, menjelaskan kebijakan/tindakan kepada bawahan. Dan 13,2% responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan langsung mereka, menjelaskan kebijakan/tindakan kepada bawahan. Rata-rata item sebesar 4,05 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa atasan langsung mereka, menjelaskan kebijakan/tindakan kepada bawahan.

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total menggunakan teknik *Korelasi Pearson (Product Moment)*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien korelasi (r_{IT}) \geq korelasi table (r_{tabel}) berarti item kuesioner dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel yang diukurnya, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data. Adapun ringkasan hasil pengujian validitas sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Item	Koefisien Validitas	r tabel	Ket
Partisipasi Anggaran	PA1	0,734	0,320	Valid
	PA2	0,866	0,320	Valid
	PA3	0,723	0,320	Valid
	PA4	0,849	0,320	Valid

	PA5	0,809	0,3 20	Valid
	PA6	0,695	0,3 20	Valid
Kinerja Manajerial	KM1	0,789	0,3 20	Valid
	KM2	0,769	0,3 20	Valid
	KM3	0,625	0,3 20	Valid
	KM4	0,826	0,3 20	Valid
	KM5	0,755	0,3 20	Valid
	KM6	0,713	0,3 20	Valid
	KM7	0,764	0,3 20	Valid
	KM8	0,847	0,3 20	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,567	0,3 20	Valid
	KO2	0,625	0,3 20	Valid
	KO3	0,371	0,3 20	Valid
	KO4	0,640	0,3 20	Valid
	KO5	0,863	0,3 20	Valid
	KO6	0,627	0,3 20	Valid
	OK7	0,760	0,3 20	Valid
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,688	0,3 20	Valid
	GK2	0,888	0,3 20	Valid
	GK3	0,785	0,3 20	Valid
	GK4	0,798	0,3 20	Valid

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian validitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai koefisien korelasi item dengan skor total (r_{IT}) > nilai korelasi tabel (0,320). Dengan demikian item pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan dinyatakan valid atau mampu mengukur variabel tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui kehandalan dan konsistensi instrumen penelitian sebagai alat untuk mengukur variabel yang diukurnya. Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Kriteria pengujian menyatakan apabila koefisien *Cronbach's Alpha* ≥ 0.6 berarti item kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel yang diukurnya. Adapun ringkasan hasil pengujian reliabilitas sebagaimana tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Cut Off	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,871	0,6	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,892	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,734	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,779	0,6	Reliabel

Berdasarkan ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6. Dengan demikian item pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan dinyatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur variabel tersebut, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

Asumsi Normalitas

Pengujian asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual berdistribusi normal atau tidak. Pada analisis regresi linier diharapkan residual berdistribusi normal. Untuk menguji apakah residual berdistribusi normal atau tidak, dapat dilihat melalui pengujian Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis pengujian asumsi normalitas adalah sebagai berikut :

H0 : Residual berdistribusi normal

H1 : Residual tidak berdistribusi normal

Kriteria pengujian menyatakan apabila probabilitas yang dihasilkan dari pengujian Kolmogorov-Smirnov \geq level of significant ($\alpha=5\%$) maka residual dinyatakan berdistribusi normal. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi normalitas melalui pengujian Kolmogorov-Smirnov:

	Kinerja Manajerial
Kolmogorov-Smirnov Z	0,726
Probabilitas	0,668

Pengujian asumsi normalitas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial serta pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menghasilkan statistik uji *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,726 dengan probabilitas sebesar 0,668. Hasil ini menunjukkan bahwa probabilitas > level of significant ($\alpha=5\%$), sehingga H0 diterima. Hal ini berarti residual dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi normalitas terpenuhi.

Asumsi Heteroskedastisitas

Pengujian asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen atau tidak. Pada analisis regresi linier diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *Glejser Test*. Hipotesis pengujian asumsi heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

H0 : Residual memiliki ragam homogen

H1 : Residual tidak memiliki ragam homogen

Kriteria pengujian menyatakan apabila probabilitas yang dihasilkan dari pengujian *Glejser* \geq level of significant ($\alpha=5\%$) maka residual dinyatakan memiliki ragam yang homogen. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas melalui *Glejser Test*:

Variabel Independen	T statistic (<i>Glejser Test</i>)	Probabilitas
Partisipasi Anggaran	1,700	,098

Komitmen Organisasi	1,904	,065
Partisipasi Anggaran*Komitmen Organisasi	-2,013	,052

Pengujian asumsi heteroskedastisitas menunjukkan bahwa probabilitas untuk semua variabel $> level\ of\ significant\ (\alpha=5\%)$. Hal ini berarti residual dinyatakan memiliki ragam yang homogen. Dengan demikian asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

PEMBAHASAN

Hasil Estimasi Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Variabel Kinerja Manajerial

Hasil pengujian pengaruh variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 7. Variabel Kinerja Manajerial

Variabel	Koefisien	Standarized Coefficient	Uji T	Prob
Konstanta	-3,599		-1,263	,215
Partisipasi Anggaran	1,891	2,136	2,412	,021
Komitmen Organisasi	1,165	,719	1,672	,104
Partisipasi Anggaran*Komitmen Organisasi	-,279	-1,657	-1,474	,150
$F_{stati} = Pro = 0,000$				

Variabel	Koefisien	Standarized Coefficient	Uji T	Prob
Konstanta	-3,599		-1,263	,215
Partisipasi Anggaran	1,891	2,136	2,412	,021
Komitmen Organisasi	1,165	,719	1,672	,104
Partisipasi Anggaran*Komitmen Organisasi	-,279	-1,657	-1,474	,150
$stic = 42,503$				
R-square = 0,789 Adj. R-square = 0,771				

Pengujian Koefisien Determinasi

Besarnya kontribusi variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial dapat diketahui melalui koefisien determinasinya ($adj\ R^2$) yaitu sebesar 0,771. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebesar 77,1%, atau dengan kata lain kontribusi variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 77,1%, sedangkan sisanya sebesar 22,9% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian Signifikansi

Uji Signifikansi Simultan

Pengujian signifikansi simultan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas < level of significance (α) maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis secara simultan menghasilkan nilai $F_{hitung} = 42,503$ dengan probabilitas 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas < level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Uji Signifikansi Parsial

Pengujian signifikansi parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi. Kriteria pengujian menyatakan jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau probabilitas < level of significance (α) maka terdapat pengaruh secara parsial partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi.

Uji Signifikansi Parsial antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian signifikansi secara parsial partisipasi anggaran menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,412 dengan probabilitas sebesar 0,021. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas < level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Uji Signifikansi Parsial antara Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian signifikansi secara parsial interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi menghasilkan nilai t hitung sebesar -1,474 dengan probabilitas sebesar 0,150. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas > level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh signifikan interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Model Empirik Analisis Regresi Moderasi

Persamaan regresi dari hasil estimasi analisis regresi moderasi adalah:

$$KM = -3,599 + 1,891 PA + 1,165 KO - 0,279 PA*KO$$

Persamaan ini menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar -3,599 mengindikasikan bahwa apabila variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi bernilai konstan maka besarnya perubahan kinerja manajerial sebesar -3,599.
2. Koefisien partisipasi anggaran sebesar 1,891 mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin baik partisipasi anggaran maka cenderung dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Koefisien komitmen organisasi sebesar 1,165 mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin baik komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja manajerial. Namun peningkatan tersebut tidak signifikan.
4. Koefisien interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebesar -

0,279 mengindikasikan bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti komitmen organisasi dapat memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun perlemahan tersebut tidak signifikan.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi diperoleh hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian komitmen organisasi dinyatakan tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL YANG DIMODERASI OLEH VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

Hasil pengujian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dapat dilihat melalui penjelasan berikut.

Uji Asumsi Klasik

Asumsi Normalitas

Pengujian asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual berdistribusi normal atau tidak. Pada analisis regresi linier diharapkan residual berdistribusi normal. Untuk menguji apakah residual berdistribusi normal atau tidak, dapat dilihat melalui pengujian Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis pengujian asumsi normalitas adalah sebagai berikut :

H0 : Residual berdistribusi normal

H1 : Residual tidak berdistribusi normal

Kriteria pengujian menyatakan apabila probabilitas yang dihasilkan dari

pengujian Kolmogorov-Smirnov \geq level of significant ($\alpha=5\%$) maka residual dinyatakan berdistribusi normal. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi normalitas melalui pengujian Kolmogorov-Smirnov:

	Kinerja Manajerial
Kolmogorov-Smirnov Z	0,853
Probabilitas	0,461

Pengujian asumsi normalitas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menghasilkan statistik uji *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,853 dengan probabilitas sebesar 0,461. Hasil ini menunjukkan bahwa probabilitas $>$ level of significant ($\alpha=5\%$), sehingga H0 diterima. Hal ini berarti residual dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi normalitas terpenuhi.

Asumsi Heteroskedastisitas

Pengujian asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen atau tidak. Pada analisis regresi linier diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *Glejser Test*. Hipotesis pengujian asumsi heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

H0 : Residual memiliki ragam homogen

H1 : Residual tidak memiliki ragam homogen

Kriteria pengujian menyatakan apabila probabilitas yang dihasilkan dari pengujian *Glejser* \geq level of significant ($\alpha=5\%$) maka residual dinyatakan memiliki ragam yang homogen. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas melalui *Glejser Test*:

Variabel Independen	T statistic (Glejser Test)	Probabilitas
Partisipasi Anggaran	0,697	0,490
Gaya kepemimpinan	1,069	0,292
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan	-0,967	0,340

Pengujian asumsi heteroskedastisitas menunjukkan bahwa probabilitas untuk semua variabel $> level\ of\ significant\ (\alpha=5\%)$. Hal ini berarti residual dinyatakan memiliki ragam yang homogen. Dengan demikian asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

Hasil Estimasi Pengaruh Variabel Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Variabel Kinerja Manajerial

Tabel. 8 Variabel Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Variabel Kinerja Manajerial.

Variabel	Koefisien	Standardized Coefficient	Uji T	Prob
Konstanta	-3,094		-1,031	,310
Partisipasi Anggaran	1,988	2,245	2,117	,042
Gaya kepemimpinan	1,026	,702	1,391	,173

Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan	-2,99	-1,604	-1,301	,202
Fstatisic	= 40,595	Pr ob	= 0,000	
R-square	= 0,782	Adjusted R-square	= 0,762	

Pengujian Koefisien Determinasi

Besarnya kontribusi variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja manajerial dapat diketahui melalui koefisien determinasinya ($adj\ R^2$) yaitu sebesar 0,762. Hal ini berarti keragaman variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan sebesar 76,2%, atau dengan kata lain kontribusi variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 76,2%, sedangkan sisanya sebesar 23,8% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian Signifikansi

Uji Signifikansi Simultan

Pengujian signifikansi simultan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Kriteria pengujian menyatakan jika

probabilitas <level of significance (α) maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis secara simultan menghasilkan nilai $F_{hitung} = 40,595$ dengan probabilitas 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas <level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Uji Signifikansi Parsial

Pengujian signifikansi parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara parsial partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh variabel gaya kepemimpinan. Kriteria pengujian menyatakan jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau probabilitas <level of significance (α) maka terdapat pengaruh secara parsial partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh variabel gaya kepemimpinan.

Uji Signifikansi Parsial antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian signifikansi secara parsial partisipasi anggaran menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,117 dengan probabilitas sebesar 0,042. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas <level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Uji Signifikansi Parsial antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian signifikansi secara parsial gaya kepemimpinan menghasilkan nilai t hitung sebesar 1,391 dengan probabilitas sebesar 0,173. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas >level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti tidak

terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Uji Signifikansi Parsial antara Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Pengujian signifikansi secara parsial interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan menghasilkan nilai t hitung sebesar -1,301 dengan probabilitas sebesar 0,202. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas >level of significance ($\alpha=5\%$). Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh signifikan interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Model Empirik Analisis Regresi Moderasi

Persamaan regresi dari hasil estimasi analisis regresi moderasi adalah:

$$KM = -3,094 + 1,988 PA + 1,026 GK - 0,299 PA*GK$$

Persamaan ini menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar -3,094 mengindikasikan bahwa apabila variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan bernilai konstan maka besarnya perubahan kinerja manajerial sebesar -3,094.
2. Koefisien partisipasi anggaran sebesar 1,988 mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin baik partisipasi anggaran maka cenderung dapat meningkatkan kinerja manajerial.
3. Koefisien gaya kepemimpinan sebesar 1,026 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Namun peningkatan tersebut tidak signifikan.

4. Koefisien interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebesar -0,299 mengindikasikan bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti gaya kepemimpinan dapat memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun perlemahan tersebut tidak signifikan.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan diperoleh hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian gaya kepemimpinan dinyatakan tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik yaitu rumah sakit milik pemerintah di Kabupaten Ponorogoyaitu RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo melalui Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderating. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerialnya. Tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam penyusunan anggaran akan

menghasilkan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap sikap pegawai, meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja, dan meningkatkan kerja sama diantara manajer yang berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian

2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi bukanlah merupakan kesesuaian terbaik.
3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Penulis menduga hal ini disebabkan sistem kerja dari sampel penelitian lebih berorientasi kepada tugas sehingga gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.

Keterbatasan:

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan terpaksa tidak dapat dihindari. Seperti penelitian-penelitian sebelumnya, perlu kehati-hatian dalam melakukan generalisasi terhadap hasil penelitian. Berikut ini beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini:

1. Data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk instrumen kuesioner mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
2. Penelitian ini adalah penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menyebar kuisisioner dimana

responden hanya terbatas pada manajer level menengah ke bawah di rumah sakit milik pemerintah di Kabupaten Ponorogo sehingga ada kemungkinan berbeda dengan rumah sakit milik swasta.

3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan, sehingga dimungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja, misalnya desentralisasi, kompensasi, pengetahuan pegawai, budaya organisasi, dan lain-lain.

Saran:

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada organisasi sektor publik terutama pada rumah sakit milik pemerintah di Kabupaten Ponorogo, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Peneliti agar memperluas variabel moderating yang akan diteliti misalnya menambah variabel moderating diantaranya *job relevant information*, motivasi dan kepuasan kerja.
2. Untuk lebih meningkatkan kinerja demi kemajuan institusi, maka perlu ditingkatkan dalam keikutsertaan partisipasi penyusunan anggaran di semua lini manajemen RSUD.
3. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan melaksanakan penelitian dengan responden yang lebih luas agar penelitian dapat digunakan secara universal.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan menambah variabel penelitian, agar dapat diketahui adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah sampel penelitian, tidak hanya pada tingkat manajer menengah,

sehingga didapatkan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Audrey M Siahaan. 2005.” Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengukuran Kinerja dan hasil Organisasi” (Studi Empiris Rumah Sakit Di Propinsi Sumatera Utara)”. JURNAL MANAJEMEN AKUNTANSI & SISTEM INFORMASI. Program Studi Magister Sains Akuntansi. Universitas Diponegoro Semarang. No1 Vol 6. pp: 103-116.
- [2] Brownell, Peter, Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior, Accounting, Organizations and Society, Vol. 8, No. 4, pp. 307 – 321, 19
- [3] Brownell, Peter, *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 in USA.
- [4] Ghozali, Imam 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 Tahun VII, pp. 48-61
- [5] Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- [6] Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuik Rangga Bawono. 2006. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris”. SNA IX. 23-26 Agustus. Pp 1-27
- [7] Muslimah, Susillawati, *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 1 No. 2 Juli 1998, Hal. 219 – 238
- [8] Nouri, Hossein and Parker, Robert J, *The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack*, Behavioral Research in Accounting, Vol. 8, 1996, Printed in USA, pp. 76 – 90.
- [9] Sidiq, Amir. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada PT. Orindo Alam Ayu Indonesia, Jakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- [10] Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organissi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*, *Simposium Nasional VIII*, Solo.