

Apakah Slack Anggaran Mampu Mengukur Efisiensi dan Efektivitas Organisasi Pada Industri Jasa Kesehatan di Indonesia?

Cipto Darmojati Kumolo¹, M.F. Arrozi Adhikara², Idrus Jus'at³

¹RS Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta

^{2,3}. Program Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Jalan Arjuna Utara No. 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat

Korespondensi E-mail: arrozi@esaunggul.ac.id

Abstract

Issues of financial performance that are not in accordance with the budget will affect the investment activities for the rejuvenation of new medical devices. In addition, the intense competition in health services business today can threaten the survival of hospitals if the financial performance of hospitals continues to decrease because it does not compatible with the budgets. The purpose of this study is to provide empirical evidence that there is a simultaneous process of the influence of budgetary participation, organizational commitment, and budgetary slack, on Financial Performance. The research design used is quantitative with the type of hypothesis testing. This type of research is causality. The unit of analysis is all employees. The time horizon is a one-shot study. This research uses Structural Equation Modeling (SEM) and samples that have been collected around 122 questionnaires through sampling technique is saturated sampling. By using AMOS software, it can be concluded that Budget Participation, Organizational Commitment and Budget Slack has a positive and significant effect on Financial Performance. Budget Participation has a significant negative effect on Budget Slack, Organizational Commitment has no significant negative effect on Budget Slack, budget participation has a significant positive effect on financial performance, organizational commitment has a significant positive effect on financial performance, and budget slack has a significant positive effect on financial performance. The research findings show that there is a Budget Slack caused by manipulative behavior with low integrity so that hospital financial performance is not achieved.

Keywords: *Budget Participation, Organizational Commitment, Budget Slack, Financial Performance*

Abstrak

Issue kinerja keuangan yang tidak sesuai dengan anggarannya berpengaruh kepada kegiatan investasi untuk peremajaan alat-alat kesehatan yang baru. Disamping itu, ketatnya persaingan bisnis jasa kesehatan dewasa ini dapat mengancam kelangsungan rumah sakit jika kinerja keuangan rumah sakit terus menurun karena tidak sesuai dengan anggarannya. Tujuan Penelitian ini adalah memberikan bukti empiris bahwa terdapat proses simultan pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan slack anggaran, terhadap Kinerja Keuangan. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis pengujian hipotesis. Tipe penelitian adalah kausalitas. Unit analisis adalah individu seluruh karyawan RS Mata Aini Prof Dr. Isak Salim Jakarta. Horizon waktu adalah one shot study. Populasi dan sampel yang digunakan adalah 122 kuesioner. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan Path Analysis dengan Program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Slack Anggaran berpengaruh simultan dan signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Partisipasi Anggaran berpengaruh negative signifikan terhadap Slack Anggaran, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh negative signifikan terhadap Slack Anggaran, partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, dan slack anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terjadi Slack Anggaran yang disebabkan oleh perilaku manipulative dengan integritas yang rendah sehingga kinerja keuangan rumah sakit tidak tercapai.

Kata Kunci :Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Slack Anggaran, Kinerja Keuangan

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip yang digunakan oleh perusahaan terutama pada industry rumah sakit untuk mampu bertahan dan tumbuh dalam persaingan yang tinggi. Oleh karena itu manajemen rumah sakit perlu melakukan perubahan-perubahan dalam paradigma manajemennya, sehingga tercapai tujuan manajemen rumah sakit yang mempunyai sikap dan tindakan dalam menjalankan bisnis rumah sakit menjadi lebih efektif.

Rumah sakit merupakan organisasi dengan sistem terbuka dan berinteraksi dengan lingkungannya untuk mencapai keseimbangan yang dinamis dengan fungsi utama adalah melayani setiap pasien yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Sehingga, rumah sakit dituntut untuk selalu melakukan inovasi-inovasi manajemen termasuk inovasi di bidang pelayanan medis, serta meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit untuk menghadapi daya saing. Hal ini sebagai akibat banyaknya rumah sakit yang berdiri dengan berbagai pelayanan unggulan sehingga membuat persaingan antar rumah sakit menjadi tinggi, baik rumah sakit negeri maupun rumah sakit swasta, bahkan rumah sakit umum maupun khusus. Lingkungan bisnis yang selalu berubah dan tidak terduga / *turbalance* menimbulkan ketidakpastian terhadap industri jasa kesehatan seperti rumah sakit. Hal tersebut harus menjadi perhatian para manager dalam menyikapinya sehingga lebih mungkin bagi mereka dalam melakukan pengkajian yang mendalam terutama untuk menetapkan rencana strategisnya. Sehingga mempunyai suatu komitmen yang tinggi pada manager dan karyawan rumah sakit, agar mampu bersaing dengan rumah sakit lainnya. Komitmen ini dituangkan dalam bentuk penyusunan strategik rumah sakit terutama strategi taktis yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sebagai suatu cara perencanaan untuk penilaian kinerja. Pengukuran dan penilaian kinerja dapat dilakukan melalui anggaran, karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen bagi rumah sakit dalam melaksanakan kegiatan pada masa yang akan datang. Pada umumnya proses penyusunan anggaran berlangsung secara *Bottom Up* dan *Top Down* dalam suatu organisasi rumah

sakit. Pimpinan organisasi dalam hal ini bersama-sama bawahannya harus melakukan interaksi yang positif untuk menghasilkan susunan anggaran yang sebaik-baiknya. Interaksi antara keduanya diharapkan menghasilkan dukungan yang kuat terhadap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh rumah sakit. Ini dilakukan dalam rangka meminimalisasi terjadi kesenjangan anggaran. Adapun fenomena kesenjangan anggaran pada rumah sakit itu sendiri terjadi antara lain karena anggaran disusun dengan menggunakan asumsi-asumsi tertentu. Sementara situasi dan kondisi yang dihadapi kedepan diliputi ketidakpastian lingkungan.

Menurut Hadari Nawawi (2009: 9), Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sedangkan menurut Mahmudi (2007:25), Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang telah ditetapkan dalam tujuan strategi organisasi.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Slack Anggaran merupakan penyebab dari kondisi kinerja keuangan yang tidak tercapai, dimana apabila slack anggaran tinggi (positif) maka kinerja keuangan akan menjadi baik, namun apabila slack anggaran rendah (negative) maka kinerja keuangan juga menjadi tidak baik. Seperti yang diungkapkan Falikhatun (2007:176) bahwa "munculnya *budgetary slack* ketika pendapatan diestimasi lebih rendah dan biaya diestimasi lebih tinggi atau menyatakan terlalu tinggi jumlah unit yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output".

Partisipasi penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan individu-individu yang mempunyai pengaruh terhadap target anggaran (Brownell, 1982). Menurut Brownell (1982), saat anggaran dibuat dengan proses interaktif, maka anggaran tersebut dapat menjadi alat perencanaan, evaluasi dan kontrol yang baik dalam implementasi rencana strategi. Dalam penyusunan anggaran, harus diperhatikan pihak-pihak yang berpartisipasi. Pada dasarnya

penyusunan anggaran melibatkan dua pihak, yaitu manajer atas yang menggunakan anggaran untuk mengontrol manajer bawah dalam hal ekonomi (J.B. Deconinck dan W.F. Lewis, 1997). Adanya komunikasi yang baik dalam penyusunan anggaran menyebabkan bawahan dapat mengetahui apa yang diharapkan oleh pihak atasan. Demikian pula sebaliknya, pihak atasan akan mengetahui kendala-kendala yang dihadapi bawahan terkait dengan penganggaran (Efi Rahmiati. 2013).

Selain partisipasi penganggaran, terdapat pula faktor lain yang menyebabkan terjadinya senjangan anggaran, salah satunya adalah komitmen organisasi. Menurut Griffin (2004:190), komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu.

Motivasi penelitian ini dilakukan karena, **Pertama**, kinerja keuangan merupakan hal yang sangat penting sebagai *signal* bagi rumah sakit bahwa terdapat suatu masalah yang terjadi pada kinerja rumah sakit sehingga apabila rumah sakit ingin terus bertahan secara *sustainability* maka kinerja keuangan harus terus baik. **Kedua**, hasil penelitian yang menunjukkan *research gap* memberi peluang bagi peneliti untuk menangkap masalah kinerja keuangan dan adanya *slack anggaran* secara terus menerus. **Ketiga**, kebaruan dan penelitian ini adalah bahwa *slack anggaran* bertindak sebagai *variable mediasi/intervening* sebagai pengembangan dari penelitian lain sebelumnya, yang menempatkan komitmen organisasi dan partisipasi anggaran sebagai *variable independen*. Serta, pengukuran kinerja rumah sakit dibentuk dari pengukuran kinerja keuangan bukan dari kinerja organisasi dan kinerja karyawan.

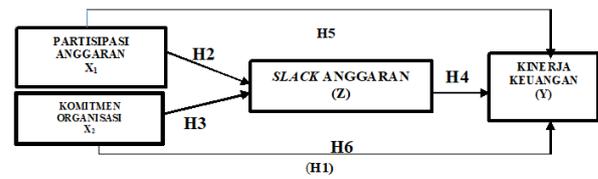
Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, *slack anggaran* mempengaruhi kinerja keuangan dan memberi kajian empiris untuk menangani masalah tersebut.

Manfaat penelitian adalah untuk memberikan rekomendasi maupun dasar pertimbangan bagi rumah sakit untuk mengambil kebijakan dalam mengurangi *slack anggaran* demi terciptanya kinerja keuangan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Model Penelitian

Model penelitian terdapat pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

- H1 = Terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan *slack anggaran*, terhadap kinerja keuangan di Rumah Sakit secara simultan.
- H2 = Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara partisipasi anggaran terhadap *slack anggaran* di Rumah Sakit secara simultan.
- H3 = Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara komitmen organisasi terhadap *slack anggaran* di Rumah Sakit secara simultan.
- H4 = Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara *slack anggaran* terhadap kinerja keuangan di Rumah Sakit secara simultan.
- H5 = Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara partisipasi anggaran terhadap kinerja keuangan di Rumah Sakit secara simultan.
- H6 = Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan di Rumah Sakit secara simultan.

Desain Penelitian

Jenis penelitian adalah kausalitas eksplanatoris untuk menjelaskan hubungan kausal secara simultan antara variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, *slack anggaran*, dan kinerja keuangan. Metode pengumpulan data melalui *survey*. Sumber data berbentuk primer. Data penelitian berupa data subyek yang menyatakan opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik subyek secara individual. Dimensi waktu yang digunakan adalah *one shot study*. Responden penelitian adalah seluruh karyawan. Unit analisis adalah individu. Analisis data menggunakan *Path Analysis*.

Teknik pengambilan sampel adalah *sampling jenuh* karena jumlah sampel dilakukan jumlah pengambilan yang sama dengan jumlah populasi. Sehingga, seluruh populasi dengan jumlah 122 akan sama dengan jumlah sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui survei. Kuesioner yang dibagi kepada karyawan sebanyak 122 eksemplar dan kembali lengkap sebesar 122 lembar. Kuesioner yang dapat diolah untuk

analisis sebanyak 122 eksemplar. Data penerimaan kuesioner pada Tabel 1.

Tabel 1. Gambaran Penyebaran dan Penerimaan Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dibagi	122 eksemplar
Kuesioner yang kembali	122 eksemplar
Prosentase yang kembali	100 %
Kuesioner yang bisa dipakai	122 eksemplar
Prosentase yang bisa dipakai	90 %

Sumber : Data diolah peneliti

Karakteristik Responden

Obyek penelitian adalah perawat di Rumah Sakit Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta. Karakteristik responden terbesar berdasarkan demografi menunjukkan bahwa usia responden berada pada umur 41-50 tahun, jenis kelamin pada wanita, pendidikan formal adalah S1, lama bekerja di rumah sakit 1-20 tahun adalah wanita.

Tabel 2. Demografi Responden

Responden	Jumlah	Usia 41-50	Lama Bekerja 1-20 tahun
Wanita	56,56%	42,03 %	56,11%
Laki-laki	43,44%	45,28 %	48,89%

Sumber: Data Olahan, 2019

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3 menunjukkan pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dengan nilai antara 0,680-0,754 diatas nilai 0,60 adalah reliabel (Nunnally, 1978). Sedangkan, pengujian validitas menggunakan faktor analisis dengan nilai KMO antara 0,709-0,942 diatas 0,50 adalah valid (Kaiser dan Rice, 1974).

Tabel 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel

Variabel	Validitas	Reliabilitas
Partisipasi Anggaran	0.942	0,692
Komitmen Organisasi	0.709	0,680
Slack Anggaran	0.767	0,749
Kinerja Keuangan	0.904	0,754

Sumber: Data Olahan 2019

Deskriptif Statistik

Dari tabel 4 Partisipasi Anggaran, variabel ini menunjukkan nilai minimum sebesar 1,0 dan nilai maksimum sebesar 4,20. Rata-rata nilai Partisipasi Anggaran sebesar 1,92 menunjukkan bahwa karyawan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada tingkat rendah. Komitmen Organisasi, variabel ini menunjukkan nilai minimum sebesar 2,29 dan nilai maksimum sebesar 4,00 Rata-rata nilai Komitmen Organisasi sebesar 2,89 menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada tingkat kecenderungan yang rendah. *Slack Anggaran*, variabel ini menunjukkan nilai minimum sebesar 2,00 dan nilai maksimum sebesar 4,25. Rata-rata nilai

Slack Anggaran sebesar 3,45 menunjukkan bahwa terjadi *Slack Anggaran* yang cukup tinggi. Kinerja Keuangan, variabel ini menunjukkan nilai minimum sebesar 1,55 dan nilai maksimum sebesar 4,00. Rata-rata nilai Kinerja Keuangan sebesar 1,84 menunjukkan bahwa kinerja keuangan rumah sakit menunjukkan prestasi yang rendah.

Tabel 4. Hasil Uji Deskriptif Statistik

Variabel	N	Min	Max	Mean	Str. Deviation
Partisipasi Anggaran	122	1.00	4.20	1.92	.94603
Komitmen Organisasi	122	2.29	4.00	2.89	.62081
Slack Anggaran	122	2.00	4.25	3.45	.69830
Kinerja Keuangan	122	1.55	4.00	1.84	.64891
Valid N	122				

Sumber: Data Olahan 2019

Three Box Method - Perilaku Berpindah

Hasil deskripsi jawaban responden tentang sikap dalam berperilaku ditunjukkan dalam matrik perilaku dalam tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks Perilaku Three Box Metode

No	Variabel	Posisi Three Box Metode			
		Rendah	Sedang	Tinggi	Perilaku
1	Partisipasi Anggaran		*		Manipulatif
2	Komitmen Organisasi		*		Integritas Rendah
3	Slack Anggaran			*	Senjangan Anggaran
4	Kinerja Keuangan		*		Wan Prestasi

Data olahan , 2019

Dari Tabel 5 di atas maka didapat perilaku karyawan adalah partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran berperilaku manipulatif, komitmen organisasi berperilaku integritas rendah, adanya senjangan anggaran dan kinerja keuangan dalam wan prestasi. Tingkat partisipasi anggaran dalam perilaku manipulatif ditunjukkan oleh adanya kegiatan penyusunan anggaran yang melibatkan karyawan yang rendah dalam berkomitmen untuk organisasi dalam kegiatan tersebut, sehingga terjadi *Slack Anggaran* atau kesenjangan anggaran yang merugikan yang tinggi. Hal ini menyebabkan kinerja keuangan rumah sakit terjadi wan prestasi atau prestasi buruk.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Dari hasil tentang uji normalitas dapat ditunjukkan diperoleh hasil nilai c.r. sebesar $1.337 < 2.58$, maka kesimpulannya data tersebut adalah normal dan layak digunakan.

2. Uji Multikolinearitas

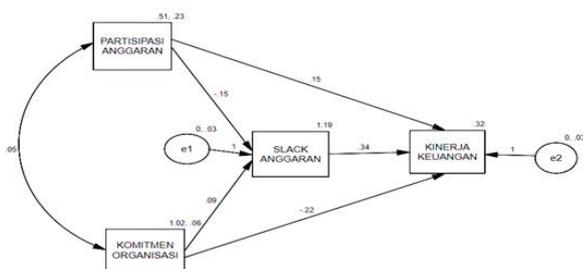
Dari hasil tentang uji Multikolinearitas dapat ditunjukkan bahwa nilai covariance matrix

sebesar 0.000, yang berarti tidak ada terdapat kolerasi antar variabel bebas atau semua variabel dalam model tidak terkena masalah multikolinearitas Uji Hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian berdasarkan teori. untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mendeteksi pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan metode analisis deskriptif statistik, three box methode, analisis jalur, pengujian secara simultan (uji *f*) dan pengujian secara parsial (uji *t*). Terdapat 3 jalur dalam *path analysis* model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan deskripsi sebagai berikut :

Tabel 6. Model persamaan structural (*Structural Equation Model*)



1. Uji Kesesuaian Model.

Hipotesis 1 diterima karena Chi-square hitung menunjukkan nilai 0,00 yang lebih kecil dari nilai Chi-square table (0.05). Artinya variable Partisipasi Anggaran , variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variable Kinerja Keuangan dan juga terhadap variabel *Slack* Anggaran.

2. Koefisien Determinasi (R^2).

Nilai Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran adalah sebesar 0,109 atau 10,9%. Sedangkan, besarnya nilai pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap *slack* anggaran serta kinerja keuangan rumah sakit adalah sebesar 0,168 atau 16,8%.

3. Uji Parsial

Tabel 7. Uji S Struktural Equation Modelling (SEM)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Keterangan
SA	<--	PA	-.147	.040	-3.640	***	Par_2	H2 diterima
SA	<--	KO	.091	.082	1.106	.269	Par_3	H3 ditolak
KK	<--	PA	.343	.091	3.772	***	Par_4	H4 diterima
KK	<--	KO	.150	.041	3.636	***	Par_5	H5 diterima
KK	<--	SA	-.225	.080	-2.821	.005	Par_6	H6 diterima

- Hipotesis 2 diterima karena tingkat signifikansi 0.000 yang kurang dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh negative signifikan terhadap variabel *Slack Anggaran*. Artinya jika partisipasi anggaran yang dilakukan karyawan rendah, maka *slack* anggaran berupa kesenjangan anggaran yang merugikan menjadi tinggi.
- Hipotesis 3 ditolak karena tingkat signifikansi 0.269 yang lebih besar dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa berarti variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Slack Anggaran*. Artinya jika komitmen organisasi yang dijalankan rendah, maka tidak mampu menurunkan *slack* anggaran berupa kesenjangan anggaran yang tinggi.
- Hipotesis 4 diterima karena tingkat signifikansi 0.000 yang kurang dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap variable Kinerja Keuangan. Artinya jika partisipasi anggaran yang dilakukan karyawan rendah, maka kinerja keuangan rumah sakit yang dihasilkan juga rendah.
- Hipotesis 5 diterima karena tingkat signifikansi 0.000 yang kurang dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap variable Kinerja Keuangan. Artinya jika komitmen organisasi yang dilakukan karyawan rendah, maka kinerja keuangan rumah sakit yang dihasilkan juga rendah.
- Hipotesis 6 diterima karena tingkat signifikansi 0.005 yang kurang dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa variable *Slack Anggaran* berpengaruh negative signifikan terhadap variabel Kinerja Keuangan. Artinya jika *slack*

anggaran yang dihasilkan tinggi, maka kinerja keuangan rumah sakit yang dihasilkan akan rendah.

Variabel Intervening

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil indirect komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan melalui *slack* anggaran dengan nilai 0.039 yang lebih besar dari nilai *direct* sebesar -0.278, hal ini berarti bahwa variable *slack anggaran* sebagai variable intervening untuk memberikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan.

Selain ini hasil indirect partisipasi anggaran terhadap kinerja keuangan melalui *slack* anggaran dengan nilai sebesar -0.127 lebih kecil dari nilai *direct* sebesar 0.377, hal ini berarti bahwa variable *slack anggaran* tidak sebagai variable intervening untuk memberikan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja keuangan.

Pembahasan

Hipotesis 1: Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Slack Anggaran terhadap Kinerja Keuangan

Hipotesis 1 diterima karena dari hasil penelitian bahwa variabel Pengaruh Partisipasi Anggaran, variable Komitmen Organisasi dan variable Slack Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap variable Kinerja Keuangan yaitu nilai chi-square 0,000 lebih kecil dari 0,005.

Hasil ini menunjukkan bahwa ada dukungan dari variable uji deskriptif didapat rata-rata *Slack* Anggaran sebesar 3,45 berarti *slack anggaran* terletak pada tingkat tinggi. Hasil ini didukung oleh pernyataan persepsi karyawan bahwa standar yang digunakan dalam penyusunan anggaran tinggi, kurangnya karyawan bertanggung jawab atas anggaran yang disusun, dan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk direalisasikan.

Sedangkan dari hasil uji deskriptif rata-rata partisipasi anggaran menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 1,92 dimana dalam penyusunan anggaran sudah mulai melibatkan karyawan, karyawan sudah mulai berpengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, atasan mulai meminta masukan dari karyawan pada saat anggaran dibuat, namun penetapan sasaran anggaran masih kurang dibawah pengendalian karyawan.

Sedangkan dari hasil uji deskriptif rata-rata komitmen organisasi menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 2,89. Hasil ini didukung dari pernyataan karyawan

bahwa karyawan memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi kepada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim, namun dikarenakan kurangnya penghargaan kepada karyawan, maka apabila ada tawaran gaji yang lebih besar dari rumah sakit lain, maka persepsi karyawan adalah pindah bekerja di rumah sakit tersebut.

Sedangkan dari hasil uji deskriptif untuk rata-rata kinerja keuangan sebesar 1,84 yang berarti terletak pada indeks yang sedang atau normal. Hasil ini menunjukkan dari pernyataan persepsi karyawan yaitu RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim tidak pernah mengalami kesulitan dalam membayar hutang-hutangnya, mampu mencukupi biaya operasional dan pengembangan investasi, realisasi biaya operasionalnya lebih kecil dari anggaran, namun jumlah pasien cenderung tidak meningkat, rata-rata besarnya pendapatan tidak meningkat setiap tahunnya, penggunaan dana operasional belum efisien, dan tingkat ROA dibawah 20% per tahun.

Pernyataan karyawan diatas menunjukkan suatu analisis perilaku bahwa karyawan mempunyai partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja keuangan dalam perilaku normal. Namun persepsi karyawan mengenai *slack anggaran* tinggi. Karyawan sudah mulai menunjukkan tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, namun dikarenakan anggaran yang dibuat memiliki standar yang digunakan dalam penyusunan anggaran tinggi, kurangnya karyawan bertanggung jawab atas anggaran yang disusun, dan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk direalisasikan yang mengakibatkan *slack anggaran* menjadi tinggi. Dikarenakan *slack anggaran* tinggi, hal inilah yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan yang dipersepsikan karyawan bahwa jumlah pasien cenderung tidak meningkat, rata-rata besarnya pendapatan tidak meningkat setiap tahunnya, penggunaan dana operasional belum efisien, dan tingkat ROA dibawah 20% per tahun.

Teori partisipasi anggaran (Govindarajan, 2007) yang didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggung jawaban dalam penyusunan anggaran. Adapun indikator dalam penyusunan anggaran ada 6 (enam) yakni sebagai berikut : keterlibatan dalam penyusunan arah dan kebijakan unit pelaksana kegiatan, keterlibatan dalam penentuan metode dan strategi pelaksanaan, keterlibatan dalam penentuan prioritas dan advokasi anggaran, keterlibatan dalam penentuan tujuan dan kejelasan sasaran

anggaran yang menjadi tanggung jawabnya, keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran sampai anggaran final, dan kesungguhan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan teori komitmen organisasi menurut Brownell (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.

Hasil ini juga mendukung teori Hansen dan Mowen (2009: 371) bahwa *balance scorecard* dalam perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang yang dibandingkan anggarannya, perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya dengan beberapa indikator dalam kinerja keuangan adalah : pertumbuhan pendapatan, perubahan biaya dan penggunaan asset.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil studi Johny Manaroinsong (2014) yang melakukan penelitian Pengaruh Sistem Informasi Keuangan, Partisipasi Anggaran serta Sikap Perilaku Aparat terhadap Kinerja Keuangan Daerah di Provinsi Sulawesi Utara dengan 273 responden. Berdasarkan uji hipotesis secara parsial diperoleh hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja keuangan daerah. Dengan demikian partisipasi anggaran sangat kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan. Sikap dan perilaku aparat terhadap kinerja berpengaruh negatif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan.

Menurut teori di atas dan hasil penelitiannya bahwa dengan pengaruh komitmen organisasi yang sedang berpengaruh langsung kepada *slack anggaran* yang tinggi, tetapi berpengaruh juga pada kinerja keuangan yang sedang. Karena dari hasil penelitian *slack anggaran* merupakan variabel intervening. Namun *slack anggaran* tidak menjadi variabel intervening pada pengaruh partisipasi anggaran yang sedang berpengaruh langsung kepada *slack anggaran*, tetapi tidak berpengaruh juga pada kinerja keuangan. Dari penelitian terdahulu hasil penelitiannya yaitu secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan meskipun dalam kategori tingkat sedang, dilihat pada hasil kuesioner yaitu karyawan memberikan pernyataan bahwa jumlah pasien cenderung tidak meningkat, rata-rata besarnya pendapatan tidak meningkat setiap tahunnya, penggunaan dana

operasional belum efisien, dan tingkat ROA dibawah 20% per tahun. Hasil ini didukung oleh pernyataan karyawan bahwa dengan adanya rasa komitmen, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi kepada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim maka *slack anggaran* harus dimonitor secara terus menerus dan diperbaiki sehingga kinerja keuangan akan menjadi lebih baik.

Hipotesis 2 : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Slack Anggaran

Hipotesis 2 diterima, karena hasil penelitian bahwa pengaruh variabel partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel *Slack Anggaran*. Hasil uji didukung dari hasil uji deskriptif rata-rata besaran variable partisipasi anggaran sebesar 1,92 tingkat sedang atau normal dan variabel *slack anggaran* sebesar kerja 3,45 tingkat sedang atau normal.

Hasil ini menunjukkan bahwa ada dukungan dari variable deskriptif didapat rata-rata *Slack Anggaran* sebesar 3,45 berarti *slack anggaran* terletak pada tingkat tinggi. Hasil ini didukung oleh pernyataan persepsi karyawan bahwa standar yang digunakan dalam penyusunan anggaran tinggi, kurangnya karyawan bertanggung jawab atas anggaran yang disusun, dan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk direalisasikan.

Sedangkan dari hasil uji deskriptif rata-rata partisipasi anggaran menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 1,92 dimana dalam penyusunan anggaran sudah mulai melibatkan karyawan, karyawan sudah mulai berpengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, atasan mulai meminta masukan dari karyawan pada saat anggaran dibuat, namun penetapan sasaran anggaran masih kurang dibawah pengendalian karyawan.

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap *slack anggaran*. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan di RS. Mata AINI Prof. Dr. Isak Salim yang terlibat dalam penyusunan anggaran berpartisipasi sudah baik. Tingkat partisipasi karyawan dipengaruhi oleh beberapa perilaku karyawan yang aktif dalam memberikan opini atau sumbangan pemikiran, karyawan aktif dalam memberi usulan dan pendapat tentang hal-hal yang berkaitan dengan anggaran tanpa diminta atasan yaitu tentang program-program yang akan diusulkan anggarannya dan karyawan aktif mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang tidak sesuai dengan anggaran sehingga anggaran bisa digunakan tepat sasaran.

Hasil ini mendukung teori slack anggaran menurut Anthony dan Govindradjan (2007) bahwa jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari organisasi berdasarkan dari tingkat partisipatif penyusunan anggaran.

Selain itu hasil ini juga mendukung teori Schiff dan Lewin (1970) yang menyatakan bahwa bawahan menciptakan budgetary slack karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil studi oleh Ifat Fatmawati,dkk (2018) yang melakukan penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap *Salck Anggaran* Dengan Penekanan Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap slack anggaran dan ketidakpastian lingkungan memperkuat hubungan partisipasi padaslack anggaran. Sedangkan penekanan anggaran bukan variabel moderasi. Secara simultan partisipasi anggaran, pengkhususan anggaran serta ketidakpastian lingkungan berpengaruh dan signifikan terhadap slack anggaran.

Selain itu hasil penelitian ini juga didukung hasil studi oleh Mardongan Tua Sinaga (2013) yang melakukan penelitian Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Locus of Cpntrl dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada SKPD Kota Pematang Siantar) dengan responden seluruh Satuan Kerja Perangkat Desa (SKPD) Kota Pematang Siantar. Hasil dari penelitian ini adalah Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap senjangan anggaran. Pengaruh tersebut akan semakin kuat pada saat individu menganut Locus of control internal dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Menurut teori diatas, hasil penelitian didapatkan ada pengaruh negatif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap *slack anggaran*, semakin tinggi partisipasi anggaran semakin menurunkan kesenjangan anggaran atau *slack anggaran*. Hal ini disebabkan apabila karyawan semakin aktif berpartisipasi dalam anggaran yaitu aktif baik dalam memberikan opini atau

sumbangan pemikiran, serta pegawai aktif dalam memberi usulan dan pendapat, juga mengoreksi apabila ada hal-hal yang tidak logis yang tidak sesuai dengan anggaran menyebabkan semakin cepat mengetahui prioritas alokasi anggaran sehingga produktifitasnya semakin meningkat. Selanjutnya apabila produktifitas meningkat maka penggunaan anggaran menjadi lebih tepat dan efisien.

Hipotesis 3 : Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Slack Anggaran*.

Hipotesis 3 ditolak, karena dari hasil penelitian bahwa pengaruh variable komitmen organisasi tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap variable *Slack Anggaran*. Hasil uji didukung dari hasil uji deskriptif rata-rata besaran variabel komitmen organisasi 2,89 tingkat sedang (normal) dan variabel *slack anggaran* 3,45 tingkat tinggi. Hal ini didukung oleh pernyataan karyawan bahwa karyawan memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi kepada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim, namun dikarenakan kurangnya penghargaan kepada karyawan, maka apabila ada tawaran gaji yang lebih besar dari rumah sakit lain, maka persepsi karyawan adalah pindah bekerja di rumah sakit tersebut. Hal ini tidak berimplikasi terhadap pernyataan karyawan bahwa jumlah pasien cenderung tidak meningkat, rata-rata besarnya pendapatan tidak meningkat setiap tahunnya, penggunaan dana operasional belum efisien, dan tingkat ROA dibawah 20% per tahun.

Hasil penelitian ini mendukung teori Fred Luthans (1995) bahwa peningkatan atau penurunan kesenjangan anggaran tidak tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya. Ini merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran *goal* yang ingin dicapai oleh suatu organisasi

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil studi Faiza Kamilah, Taufeni Taufik, dan Edfan Darlis (2013) yang melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, informasi asimetris dan motivasi terhadap budgetary slack (Study pada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta) dengan jumlah responden 147 karyawan. Hasil analisis data diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budgetary slack, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *budgetary slack*, Informasi asimetris tidak berpengaruh

terhadap budgetary slack, dan motivasi tidak berpengaruh terhadap budgetary slack.

Hipotesis 4 : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Keuangan.

Hipotesis 4 diterima, dari hasil penelitian bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap variabel kinerja keuangan. Hasil uji di dukung hasil uji deskriptif uji deskriptif rata-rata partisipasi anggaran menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 1,92 dan variabel kinerja keuangan menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 1,84. Didukung dari pernyataan bahwa dalam penyusunan anggaran sudah mulai melibatkan karyawan, karyawan sudah mulai berpengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, atasan mulai meminta masukan dari karyawan pada saat anggaran dibuat, namun penetapan sasaran anggaran masih kurang dibawah pengendalian karyawan. Sedangkan kinerja keuangan menunjukkan persepsi jawaban RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim tidak pernah mengalami kesulitan dalam membayar hutang-hutangnya, mampu mencukupi biaya operasional dan pengembangan investasi, realisasi biaya operasionalnya lebih kecil dari anggaran.

Menurut Teori Anthony R.N dan Govidaradjan (2007), menekankan ada faktor lain yang ikut mengendalikan kinerja organisasi sektor publik, yakni anggaran dan partisipasi penyusunannya. Seiring dengan peran anggaran tersebut, dan juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai.

Didukung oleh penelitian oleh hasil studi Manaroinsong (2014), penelitian tersebut menghasilkan sistem informasi keuangan daerah berpengaruh langsung namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu sikap dan perilaku karyawan tidak kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian partisipasi anggaran sangat kuat memberi peran langsung terhadap kinerja keuangan, sikap dan perilaku karyawan terhadap kinerja pengaruh negatif walaupun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan.

Menurut teori di atas dan hasil penelitian rumah sakit seharusnya memperhatikan tingkat partisipasi anggaran dalam menyusun anggaran rumah sakit dan atasan harus meminta pendapat dari karyawan terkait anggaran yang akan dibuat, karena hasil dari tingkat partisipasi penyusunan

anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Hipotesis 5 : Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Keuangan..

Hipotesis 5 diterima, dari hasil penelitian bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja keuangan. Hasil uji di dukung hasil uji deskriptif uji deskriptif rata-rata komitmen organisasi menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 2,89 dan variabel kinerja keuangan menunjukkan tingkat kejenuhan yang normal atau sedang sebesar 1,84. Didukung dari pernyataan bahwa pernyataan karyawan memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi kepada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim, sedangkan kinerja keuangan menunjukkan persepsi jawaban RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim tidak pernah mengalami kesulitan dalam membayar hutang-hutangnya, mampu mencukupi biaya operasional dan pengembangan investasi, realisasi biaya operasionalnya lebih kecil dari anggaran.

Menurut teori Fred Luthans (1995) mengemukakan bahwa, “komitmen organisasional memiliki tiga indikator : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi”, Selanjutnya, tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja tersebut.

Didukung oleh hasil penelitian dari hasil studi Sri Lestari (2017) dengan judul Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Keuangan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta) mengidentifikasi dari uji korelasi diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan.

Hasil penelitian dengan komitmen organisasi yang sedang akan meningkatkan kinerja keuangan yang sedang. Penelitian ini didukung pernyataan karyawan masih memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi kepada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim, dan RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim tidak pernah mengalami kesulitan dalam membayar hutang-hutangnya dan masih mampu mencukupi biaya operasional dan pengembangan investasi.

Hipotesis 6 : Pengaruh Slack Anggaran terhadap Kinerja Keuangan..

Hipotesis 6 diterima, dari hasil penelitian pengaruh positif signifikan bahwa pengaruh variabel *Slack Anggaran* terhadap variabel

Kinerja Keuangan. Didukung hasil uji deskriptif rata-rata besaran variabel *Slack Anggaran* 3,45 tingkat tinggi dan variabel kinerja keuangan 1,84 tingkat sedang.

Hasil tersebut didukung dari pernyataan karyawan pada *slack anggaran* bahwa karyawan bahwa standar yang digunakan dalam penyusunan anggaran tinggi, kurangnya karyawan bertanggung jawab atas anggaran yang disusun, dan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk direalisasikan dan pernyataan karyawan pada kinerja keuangan bahwa RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim tidak pernah mengalami kesulitan dalam membayar hutang-hutangnya dan masih mampu mencukupi biaya operasional dan pengembangan investasi. Dengan kondisi tersebut anggaran harus secara terus menerus diamati dan apabila terjadi *slack* harus dilakukan revisi anggaran agar kinerja keuangan menjadi baik.

Menurut teori Hansen Mowen (2009) mengemukakan bahwa peningkatan kinerja karena motivasinya pada anggaran dipakai selaku dasar penilaian kinerja diartikan sebagai Perilaku yang positif. Perilaku negatif yang memungkinkan muncul yaitu kecenderungan untuk menginformasikan informasi bias dalam partisipasi dan membuat kelonggaran pada anggaran yang cenderung menerapkan *slack* dalam anggaran. Perilaku ini biasanya relatif dilakukan manajer yang cenderung membuat *slack* pada anggaran. Jika organisasi menggunakan anggaran sebagai target evaluasi kinerja, manajer memiliki insentif tambahan untuk berbohong. Manajer memiliki insentif menciptakan *slack anggaran* yaitu dengan melebihi sajian biaya yang dianggarkan atau mengurangi sajian pendapatan yang dianggarkan demi menciptakan target anggaran yang lebih mudah dicapai

Didukung hasil penelitian dari hasil studi Ody Tegar Permana, dkk (2017) yang berjudul Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Slack Anggaran* dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating. Hasil penelitian menjelaskan partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *slack anggaran* dan ketidakpastian lingkungan memperkuat hubungan partisipasi pada *slack anggaran*. Sedangkan penekanan anggaran bukan variabel moderasi. Secara simultan partisipasi anggaran, pengkhususan anggaran serta ketidakpastian lingkungan berpengaruh dan signifikan terhadap *slack anggaran*.

Menurut teori di atas dan hasil penelitian didapat *slack anggaran* pada tingkat tinggi, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja keuangan yang semakin menurun. Hal ini dapat menjadikan kinerja keuangan menjadi tinggi apabila secara rutin anggaran diamati dan bila terjadi *slack anggaran* maka anggaran harus segera dilakukan revisi. Dari penelitian terdahulu didapat hasil penelitian *slack anggaran* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, maka hasilnya sama karena dari penelitian yang dilakukan bahwa *slack anggaran* juga merupakan variabel *intervening* dari komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan. Sedangkan *slack anggaran* bukan variabel *intervening* dari partisipasi anggaran terhadap kinerja keuangan.

Temuan Penelitian

Perilaku karyawan pada rumah sakit mata AINI Prof Dr. Isak Salim mempunyai sikap dalam partisipasi anggaran yang manipulatif, komitmen organisasi yang berintegritas rendah, dan kinerja keuangan dalam perilaku yang wan prestasi (tidak sesuai yang diharapkan). Sedangkan *slack anggaran* dalam perilaku yang terjadi senjangan anggaran.

Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan adalah dimana dalam penyusunan anggaran sudah mulai melibatkan karyawan, karyawan sudah mulai berpengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, atasan mulai meminta masukan dari karyawan pada saat anggaran dibuat, karyawan mulai memiliki komitmen, loyalitas, dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi, namun hal tersebut masih belum optimal yang hasilnya masih belum sesuai yang diharapkan. Komitmen organisasi yang rendah (sedang) mengakibatkan *slack anggaran* tinggi sehingga membuat kinerja rumah sakit menjadi rendah. Integritas karyawan yang rendah mengakibatkan terjadinya gap anggaran (senjangan anggaran), mengakibatkan rumah sakit yang mencapai kinerjanya sehingga kurang dapat bersaing dengan rumah sakit yang lain.

Kondisi Kinerja Keuangan RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim efisien dalam segala pengeluaran biayanya namun tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari penjualan, laba usaha, dan ROI tidak sesuai yang diharapkan. Hal ini berdasarkan pernyataan dari karyawan bahwa jumlah pasien cenderung tidak meningkat, rata-rata besarnya pendapatan tidak meningkat setiap tahunnya, penggunaan dana operasional belum efisien, dan tingkat ROA dibawah 20% per tahun, namun kondisi keuangannya juga tidak

pernah mengalami kesulitan dalam membayar hutang-hutangnya, mampu mencukupi biaya operasional dan pengembangan investasi, serta realisasi biaya operasionalnya lebih kecil dari anggaran. Sedangkan sikap yang ditunjukkan karyawan terkait dengan *Slack Anggaran* yang terjadi senjangan anggaran adalah standar yang digunakan dalam penyusunan anggaran tinggi, kurangnya karyawan bertanggung jawab atas anggaran yang disusun, dan sasaran yang dijabarkan dalam anggaran sangat susah untuk direalisasikan

Hasil penelitian ini didapat bahwa variable *slack anggaran* merupakan variabel *intervening* pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja keuangan, mendukung teori mendukung teori Cook & Wall (1980) bahwa individu yang berkomitmen organisasi yang tinggi akan menghindari *slack anggaran*. Bawahan berkomitmen tinggi akan menggunakan informasinya agar anggaran menjadi lebih akurat. Sebaliknya individu berkomitmen rendah cenderung tidak memberikan informasi yang mereka miliki kepada atasan karena bawahan tidak bersungguh-sungguh memenuhi tujuan organisasi. sedangkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja keuangan, *slack anggaran* tidak sebagai variabel *intervening*, mendukung teori Mowday (1979) bahwa peningkatan atau penurunan kesenjangan anggaran tidak tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya. Ini merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran *goal* yang ingin dicapai oleh suatu organisasi

Hasil ini memberikan temuan pada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim terjadi *Slack Anggaran* yang disebabkan oleh perilaku yang manipulatif dengan integritas yang rendah untuk menjadi kinerja keuangan rumah sakit. Sikap karyawan yang mulai memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kinerja keuangan dan dalam penyusunan anggaran atau terjadi *slack anggaran*, dan karyawan sudah mulai berpartisipasi dalam penyusunan atau revisi anggaran.

KESIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN

1. Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan *Slack Anggaran* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Kinerja Keuangan

karena mempunyai signifikansi nilai chi-square 0,000. Karyawan memiliki komitmen, dedikasi yang tinggi, dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

2. Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif terhadap *Slack Anggaran*. Karyawan diikutsertakan untuk revisi anggaran apabila terjadi *Slack Anggaran*.
3. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Slack Anggaran*. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab, komitmen yang tinggi, dan loyalitas kepada RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim tetapi tidak berpengaruh dalam menurunkan *slack anggaran*.
4. Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan. Karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mampu menaikkan kinerja keuangan.-
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab, komitmen yang tinggi, dan loyalitas yang tinggi mampu menaikkan kinerja keuangan.
6. *Slack Anggaran* berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel Kinerja Keuangan. Apabila terjadi *slack anggaran* harus dilakukan revisi keuangan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Implikasi

1. Perlu dibuatkan rencana strategis jangka panjang dan jangka pendek sesuai visi dan misi rumah sakit. Hal ini nantinya dapat dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran
2. Perlu dibuatkan tim penyusun anggaran yang melibatkan semua unsur yang terkait untuk menyusun anggaran di rumah sakit sehingga lebih fokus dan berkomitmen dalam menyusun anggaran.
3. Dibuatkan pedoman penyusunan anggaran perusahaan yang intinya anggaran harus melibatkan atasan dan para karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.
4. Adanya kegiatan pelatihan dan monitoring anggaran secara terus menerus terhadap yang *slack* yang terjadi dan dilakukan revisi anggaran.
5. Karyawan penyusun anggaran harus sesuai dengan kompetensi dan penyusunannya harus berdasarkan analisa pasar dan *activity based budgeting*.
6. Dengan dilakukan perbaikan penyusunan anggaran di rumah sakit, maka akan kinerja keuangan dapat berkembang lebih baik dan karyawan akan lebih tinggi lagi kinerjanya

untuk peningkatan hasil akreditasi Rumah Sakit dan dapat menghadapi persaingan dengan baik.

Saran

1. Dari hasil penelitian bahwa partisipasi anggaran tingkat sedang, kiranya agar dapat diberikan motivasi yang lebih baik dari pihak manajemen untuk berpartisipasi dalam penyusunan dan revisi anggaran..
2. RS. Mata AINI Prof Dr. Isak Salim harus mempertimbangkan untuk kompensasi dengan memberi reward atau imbalan gaji yang sesuai dan pengembangan jenjang karir bagi karyawan sehingga komitmen organisasi akan terus meningkat.
3. *Slack Anggaran* yang tinggi pihak manajemen harus dapat memantau anggaran secara terus menerus dan apabila terjadi *slack anggaran* harus segera diadakan revisi anggaran untuk meningkatkan kinerja keuangan.
4. Bagi peneliti lain masih mempunyai peluang yang dapat di teliti dengan menambah variabel lain sebagai bahan penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., dan Govindarajan, V., 2007. Management Control Systems 12th Edition. Mc Graw-Hill International Edition. Singapore.
- Aprianti, Ni Kadek Erni. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Buleleng. Jurnal Mahasiswa Akuntansi UNDIKSHA.
- Aranya N.J., Pollock, dan Amernic, J., 1981. An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. Accounting, Organizations and Society, 6 (4), pp. 271-280.
- Ardianti, Novia Hapsari (2015). Pengaruh penganggaran partisipatif pada budgetary slack dengan asimetri informasi, self esteem, locus of control dan kapasitas individu sebagai variable moderasi (Studi pada SKPD Kabupaten Jembrana, Bali). Jurnal Akuntansi. <http://www.pps.unud.ac.id/thesis/jurnal-akuntansi.html> (Diakses pada tanggal 20 Mei 2016).
- Armeni. (2012). Kuisisioner penelitian analisis pengaruh partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, terhadap senjangan anggaran (Budgetary slack). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Bagus, Sihnu (2002). Komitmen Organisasi. Online. Tersedia : <http://all-about-theory.blogspot.com/2010/03/komitmen-organisasional.html>. 5 September 2012.
- Baiman, S. 1982. Agency Research in Managerial Accounting: a Survey. Journal of Accounting Literature (Spring) pp:154–213.
- Barker, C., Pistrang, N., dan Elliot, R. 2002. Research Method in Clinical Psychology.
- Bastian, Indra, 2006. Akuntansi Sektor Publik. Jakarta Erlangga.
- Brownell, P. (1982). Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. Journal of accounting literature, vol. 1. Pp. 124-15.
- Darlis, Edfan (2002). Pengaruh komitmen organisasional dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran. JRAI, vol 5 No. 1, Hal 85-101.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (2003). Human behavior at work: Organizational behavior, Singapore Mc. Graw-Hill Book Company.
- DeConinck, J. B., dan Lewis, W. F. 1997. The influence of deontological and teleological considerations and ethical climate on sales managers' intentions to reward or punish sales force behavior. Journal of Business Ethics, 16(5), pp. 497-506.
- Dunk, A. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. The Accounting Review, (April). pp. 400–410.
- Fakhni, Armen dan Viviyanti, 2013. Dasar-Dasar Manajemen Rumah Sakit. Yogyakarta : Gosyen.
- Falikhatun, (2007). Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap budgetary slack dengan variable pemoderasi ketidakpastian lingkungan dan kohesivitas kelompok. Jurnal akuntansi dan keuangan, jal. 207-221.
- Fatmawati, Ifat, Aristanti Widyaningsih. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap senjangan Anggaran, Komitmen Organisasi dan ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan.
- Gadji, Syaiful Umasan, dkk. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi terhadap Budgetary

- Slack dengan Locus of Control sebagai variable moderasi pada SKPD Kabupaten Polewali Mandar.
- Gasperz, Vincents, 2013. *Balanced Scorecard Six Sigma*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19 Edisi 5*, Semarang : Badan Penerbit – Undip.
- Griffin, 2004. *Manajemen Edisi 7*. Jakarta : Erlangga.
- Hansen, D.R. & Mowen, MM (2005). *Akuntansi Manajemen, Edisi 7*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hadari, Nawawi (2006). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hayes, R.H. dan Abernathy, wj. 1980. *Managing Our Way to Economics Decline*, Harvard Business Review.
- Indra Bastian, 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta Erlangga.
- Irham, Fahmi. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Ilyas, Y. (2011). *Perencanaan SDM rumah sakit: Teori, metoda dan formula*. Depok: Universitas Indonesia.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (1998). *Pengaruh struktur dan kultur organisasi terhadap keefektifan partisipasi anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial : Studi empiris perusahaan manufaktur*, Yogyakarta: Kelola.
- Jonathan, sarwono, 2014. *Path Analysis dengan SPSS*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kamilah, Faizah,dkk.2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Pekanbaru)*. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial LPPM Universitas Riau*.
- Kartika, Andi (2010). *Pengaruh Komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran (Studi empiric pada rumah sakit swasta di Kota Semarang)*. *Jurnal Akuntansi*, Februari, hal. 39-60.
- Kren, L., 2003. *Effects Of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on The Propensity to Create Budget Slack and Actual Budget Slack Created*. *Advances in Management Accounting*, 11, pp. 143–167.
- Latuheru, Belianus Patria. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.
- Lestari, Sri. 2016. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong*. *Jurnal Lumbung Pustaka UNY*.
- Luthans, Fred, 1995. *Organizational Behavior, Sixth Edition* McGrow Hill Inc, Singapore.
- Luis dan Biromo, 2007. *Step by Step Cascading Balance Score Card*, Pearson Education International. Prentice Hall. New Jersey. H Menle, C.R.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Malia, Utari Ardinia dan Asnawi, Meinarni. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack dengan Keadilan Organisasim Managerial Trust dan Budgeting Goal Commitment sebagai Variabel Intervening*.
- Manaroinsong. 2014. *Pengaruh Sistem Informasi Keuangan, Partisipasi Anggaran serta Sikap Perilaku Aparat terhadap Kinerja Keuangan Daerah di Propinsi Sulawesi Utara*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi.
- Mathis dan Jackson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moeherino, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., dan Streers, R.M., 1982. *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover*. New York Academic Press. New York
- Mulyadi, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Penerbit Salemba Empat
- Nitiari, Ni Luh Nyoman dan Yadnyana, Ketut. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan pada Senjangan Anggaran*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Nurlia, Sri. 2016. *Pengaruh Sistem Informasi Keuangan, Pengendalian Akuntansi, Partisipasi Anggaran, Sistem Pelaporan terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Sragen*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.

- Nouri, H., dan Parker, R.J., 1996. The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research Accounting*, 8, pp. 74-90
- Onsi, M., Permana, Ody tegar, dkk. 2014 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Tekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran di Pemerintah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*.
- Pratami, A.A. Sg Desy, dkk. 2016. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Penekanan Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Rahman, Abdul, Firdaus & Supomo Bambang (2003). Pengaruh partisipasi anggaran dan keterlibatan kerjasa terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variable moderating. *Jurnal bisnis dan akuntansi* Vol. 5.
- Rahmiati, Elfi (2013). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan asimetri informasi dan komitmen organisasi sebagai pemoderasi (Studi empiris pada pemerintah daerah kota padang), Skripsi Universitas Negeri Padang, Padang.
- Sinaga, Mardongan. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Locus of Control dan Budaya Organisasi sebagai variable Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*.
- Solikhah, Rizky. 2018. Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. *Jurnal Lumbung Pustaka UNY*.
- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi (Mixed methods), Bandung : Alfabeta.
- Ulfah, mariana, 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Informasi Asimetri dan Motivasi terhadap Budgetary Slack. *Jurnal Accounting and Investment*.
- Weiner, 1982. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat.
- Wibowo, (2007). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Widodo, HY. Sri. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Senjangan Anggaran dengan Ideologi Etis sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Business and Economics*.
- Young, S., dan Autumn, M., 1985. Participative budgeting: The Effect of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23 (2).
- Yuwono, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard*. Jakarta Salemba Empat.