

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI EMPIRIS PADA MANAJER RSUD DR. H KOESNADI BONDOWOSO)**

*The Influence Analysis of Organization Culture, Organization Commitment, and Compiling Estimate Participation to Managerial Performance (Empirical Study on Manager RSUD Dr. H. Koesnadi Bondowoso)*

Deby Yolanda, Wasito.

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: [debyyolandasiregar@gmail.com](mailto:debyyolandasiregar@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso yang minimal sudah menjabat selama satu tahun. Total kuesioner yang dibagikan adalah 34 kuesioner, dengan tingkat pengembalian 100%. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

**Abstract**

*This research is concern about Organization Culture, Organization Commitment, and Compiling Estimate Participation to Managerial Performance. The Respondent in this research is all managers in RSUD Dr. H. Koesnadi Bondowoso that have been work at least one year. Completely there are 34 questionnaires have been shared, with a 100% return. This research use quantitative method with technical analysis of Double Linear Regression. The result of this research show us that Organization Culture and Organization Commitment are not significantly influential to Managerial Performance, but the Estimate Participation is significantly influential to Managerial Performance.*

**Keywords:** Organization Culture, Organization Commitment, Compiling Estimate Participation, and Managerial Performance

**Pendahuluan**

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam jasa kesehatan. Kegiatan usaha Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) bersifat sosial ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai salah satu instansi pemerintahan harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Sehingga upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan kesehatan masyarakat terus ditingkatkan oleh pemerintah daerah dengan perbaikan secara terus-menerus baik dalam bidang administrasi, pelayanan, teknologi, kesehatan, dan sebagainya. Pemerintah daerah memiliki peran yang sangat penting dalam upaya mempercepat peningkatan kesehatan pada masyarakat sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 004/Menkes/I/2003 Kebijakan dan Strategi Desentralisasi Bidang Kesehatan (<http://www.dinkesjatim.go.id/data-informasi.html>). Dalam

keberhasilan desentralisasi ini diperlukan adanya kerjasama dan dukungan baik dalam pemerintah daerah, legislatif, masyarakat dan stakeholder lainnya secara berkesinambungan demi peningkatan pembangunan kesehatan.

Dengan keadaan ini membuat Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang dulu merupakan cost centre, dimana semua biaya operasional RSUD dibiayai oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah melalui APBD dan APBN, kini harus memadukan orientasi service public oriented dan profit oriented. Hal ini bertujuan agar beban anggaran daerah dan pusat dapat berkurang. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan RSUD yang profesional menuju terciptanya suatu lembaga publik yang berorientasi pada value for money yaitu economy, efficiency, dan efectivity.

Salah satu faktor yang dapat menciptakan value for money yaitu dengan adanya budaya organisasi. Karena dengan adanya budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang baik pula. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2000:75) (dalam Prasetyono dan

Kompyurini, 2008), yang mengemukakan bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) baik, maka tidak heran jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan juga berkualitas.

Selain budaya organisasi, faktor yang tidak kalah penting dalam menciptakan value for money yaitu, komitmen yang tercipta oleh semua komponen-komponen individual untuk menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut sering disebut dengan komitmen organisasi. Komitmen tersebut dapat tercipta apabila setiap individu dalam organisasi telah sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes, menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya komitmen yang tinggi suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes, 1993:32, dalam Prasetyono dan Kompyurini, 2008). Mowday et.al (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi. Individu yang dapat berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi perusahaannya. Sehingga jika adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) maka memudahkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam konteks organisasi pemerintahan sangat dibutuhkan adanya partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi yang baik, pendekatan yang tepat serta perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Partisipasi anggaran juga digunakan untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran. Dalam penyusunan anggaran manajemen puncak perlu memperhatikan aspirasi dari bagian-bagian organisasi secara menyeluruh sehingga anggaran yang tersusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota perusahaan. Oleh karena itu, partisipasi anggaran Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) seharusnya tidak hanya memusatkan pada pemanfaatan sumber daya (input) semata tetapi juga kerjanya.

Alasan peneliti memilih faktor-faktor budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran dalam penelitian ini karena masing-masing memiliki keterkaitan antara satu sama lain dalam melihat dan memajukan perusahaan. Pada umumnya untuk melihat berkembang atau tidaknya suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya dilihat dari kuatnya pengaruh dari ketiga faktor tersebut. Budaya organisasi yang tujuannya untuk membentuk suatu kebiasaan pada karyawan yang nantinya akan membentuk suatu karakter dan pribadi bagi perusahaan tersebut. Dalam sebuah perusahaan, ada suatu tujuan yang

akan dicapai, dan dalam mencapai tujuan tersebut dibutuhkan sebuah komitmen dari masing-masing karyawan. Komitmen ini berisi kepercayaan dan kesetiaan kerja demi untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi tersebut akan melahirkan sebuah langkah-langkah yang akan diambil oleh perusahaan tersebut demi mencapai tujuannya. Untuk melakukan langkah-langkah yang akan diambil oleh perusahaan, tentu membutuhkan anggaran agar langkah-langkah yang telah dibuat dapat terealisasi. Oleh karena itu partisipasi anggaran dari setiap karyawan sangat diperlukan untuk membantu mewujudkan langkah-langkah tersebut dan dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Dalam hal ini, alasan lain peneliti memilih faktor-faktor budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran karena jika dilihat dari segi budaya organisasi terkait dengan kinerja maka setiap individu dalam suatu organisasi akan bertanggungjawab atas kerjanya atau atas apa yang dikerjakannya. Tak terkecuali kinerja manajerial, karena kinerja manajerial memegang peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, dan evaluasi (Mulyadi, 2003). Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sehingga informasi tentang kinerja manajerial bawahan sangat diperlukan manajemen puncak untuk memotivasi agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan obyek RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso. Penelitian ini memilih Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H Koesnadi Bondowoso sebagai tempat penelitian dengan alasan karena RSUD ini merupakan satu-satunya Rumah Sakit Umum Daerah yang ada di Bondowoso. Rumah sakit ini merupakan Rumah Sakit tipe B, menurut survey yang telah saya lakukan terhadap beberapa pasien, rata-rata mereka mengatakan bahwa mereka telah puas dengan pelayanan di rumah sakit tersebut, namun demikian, masih ada keluhan dari pasien terhadap pelayanan dan sikap dari karyawan, perawat serta para dokter yang menurut mereka kurang ramah terhadap pasien. Oleh karena itu dibutuhkan budaya organisasi dan komitmen organisasi yang baik untuk memandu setiap karyawan mencapai tujuan RSUD untuk memaksimalkan pelayanan yang terbaik. Selain itu untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan faktor penunjang dimana faktor ini akan membantu memaksimalkan jalan yang ditempuh dalam mencapai tujuan, biasanya faktor penunjang ini berupa alat yang digunakan oleh manusia dalam mencapai kinerja maksimal sebagai karyawan, seperti teknologi yang digunakan para karyawan sebagai faktor penunjang dalam meningkatkan kualitas kerja. Untuk mencapai faktor penunjang ini dibutuhkan anggaran atau biaya untuk membeli teknologi yang digunakan tersebut. Sehingga diperlukan adanya partisipasi anggaran yang efektif dan berfokus pada tujuan yang akan dicapai RSD guna untuk mendapatkan kejelasan pembuatan laporan anggaran

tersebut.

Penelitian ini memiliki 3 hipotesis. Hipotesis pertama menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hipotesis kedua menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

## Metode Penelitian.

### Jenis dan Sumber Data

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti (Sanusi 2011:104). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yaitu seluruh pimpinan RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Peneliti tinggal memanfaatkan data tersebut menurut kebutuhannya (Sanusi 2011:104). Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan data yang tidak dipublikasikan.

### Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Sanusi 2011:87). Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso.

#### a. Sampel

Dalam penelitian ini metode pemilihan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan sampel untuk diberikan dengan kriteria yaitu seluruh manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso yang minimal sudah menjabat selama satu tahun yaitu kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian, kepala sub bidang, dan kepala instalasi terkecuali manajer yang sedang mengambil cuti dan manajer yang sudah mengundurkan diri.

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif

statistik, uji kualitas data yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis yaitu uji F dan uji T.

## Hasil Penelitian

### Statistic Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1

Keterangan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
X1	34	21	39	28.85	5.271
X2	34	27	44	36.06	4.997
X3	34	6	30	19.50	6.552
Y	34	27	70	48.71	13.548
Valid N (listwise)	34				

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.5 menunjukkan hasil statistik dari data-data yang diperoleh dari kuesioner yang disebar pada manajer di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso sebagai responden penelitian, dapat dilihat bahwa nilai pada variabel budaya organisasi dari 34 kuesioner yang telah diolah sebagai sampel memiliki nilai terendah sebesar 21 sedangkan nilai tertinggi sebesar 39 dan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 28,85 dengan standar deviasi sebesar 5,217. Pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai terendah sebesar 27 sedangkan nilai tertinggi sebesar 44 dan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 36,06 dengan standar deviasi sebesar 4,997. Pada variabel partisipasi anggaran memiliki nilai terendah sebesar 6 sedangkan nilai tertinggi sebesar 30 dan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 19,50 dengan standar deviasi sebesar 6,552. Kemudian pada tabel kinerja manajerial memiliki nilai terendah 27 sedangkan nilai tertinggi sebesar 70 dan nilai rata-rata sebesar 48,71 dengan standar deviasi sebesar 13,548.

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:52). Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan metode korelasi Pearson Correlation. Hasil uji validitas untuk indikator Variabel Budaya Organisasi

Tabel 2.

Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
X1.1	0,779	0,000	Valid
X1.2	0,792	0,000	Valid
X1.3	0,854	0,000	Valid
X1.4	0,549	0,001	Valid
X1.5	0,550	0,001	Valid
X1.6	0,662	0,000	Valid
X1.7	0,861	0,000	Valid
X1.8	0,671	0,000	Valid

Sumber: data yang diolah

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing – masing indikator (X1.1 sampai dengan X1.8) menunjukkan hasil bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel sistem pengukursn kinerja adalah valid.

Hasil uji validitas untuk indikator variabel Komitmen Organisasi

Tabel 3  
Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
X2.1	0,519	0,002	Valid
X2.2	0,691	0,000	Valid
X2.3	0,684	0,000	Valid
X2.4	0,646	0,000	Valid
X2.5	0,897	0,000	Valid
X2.6	0,775	0,000	Valid
X2.7	0,723	0,000	Valid
X2.8	0,427	0,000	Valid
X2.9	0,800	0,000	Valid

Sumber: data yang diolah

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator (X2.1 sampai dengan X2.9) menunjukkan hasil bahwa variabel Komitmen Organisasi mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel Sistem Penghargaan adalah valid.

Hasil uji validitas untuk indikator variabel Total Quality Management

Tabel 4  
Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
X3.1	0,912	0,000	Valid
X3.2	0,767	0,000	Valid
X3.3	0,852	0,000	Valid
X3.4	0,930	0,000	Valid
X3.5	0,936	0,000	Valid
X3.6	0,911	0,000	Valid

Sumber: data yang diolah

Dari Tabel 4 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator (X3.1 sampai dengan X3.6) menunjukkan hasil bahwa variabel Partisipasi Anggaran mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel Total Quality Management adalah valid.

Table 5  
Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Kinerja manajerial

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
Y1.1	0,828	0,000	Valid
Y1.2	0,923	0,000	Valid
Y1.3	0,813	0,000	Valid
Y1.4	0,942	0,000	Valid
Y1.5	0,843	0,000	Valid
Y1.6	0,884	0,000	Valid
Y1.7	0,907	0,000	Valid
Y1.8	0,820	0,000	Valid

Sumber: data yang diolah

Dari Tabel 5 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator (Y1.1 sampai dengan Y1.8) menunjukkan hasil bahwa variabel kinerja manajerial mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel Kinerja Manajerial adalah valid.

### Uji Reliabilitas

Table 6  
Reliabilitas data Masing-masing Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Cutt Off	N Off Item	Keterangan
X1	0,865	>0,6	8	Reliabel
X2	0,851	>0,6	9	Reliabel
X3	0,945	>0,6	6	Reliabel
Y	0,953	>0,6	8	Reliabel

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa semua data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai Cronbach's Alpha yakni 0,865, 0,851, 0,945 dan 0,953 > 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian tersebut dianggap reliabel untuk dijadikan alat ukur penelitian.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan agar model regresi pada penelitian signifikan dan representative.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki

distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika model regresi memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan uji Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov Smirnov (1-Sample K-S). Hasil uji normalitas dengan Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov Smirnov (1-Sample K-S) disajikan dalam tabel berikut ini:

Table 7  
Uji Kolmogorov Smirnov  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Undtandardized Residual
N		34
Normal Parameters	Mean	OE-7
	Std. Deviasi	7.39195866
	Absolute	.150
Most Extreme Defferences	Positive	.078
	Negative	-.150
Kolmogorov-Smirnov Z		0,87
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,43

Sumber: data yang diolah

Ketentuan yang digunakan adalah jika nilai residual dari persamaan regresi memiliki tingkat signifikansi  $>0,05$  maka regresi yang digunakan berdistribusi normal dan jika tingkat signifikansi  $< 0,05$  artinya tidak berdistribusi normal. Berdasarkan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov Smirnov sebesar 0,847 dengan tingkat signifikansi lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,429 yang berarti nilai residual dari persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Sehingga model regresi yang digunakan telah memenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena telah memenuhi asumsi klasik normalitas residual.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai tolerance dan VIF. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance  $< 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$ . Apabila nilai tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011:106).

Table 8

### Uji Multikolinearitas

Test Of Multikolinearity	Tolerance	VIF	Keterangan
X1	0,585	1,710	Tidak terjadi multikolinearitas
X2	0,419	2,387	Tidak terjadi multikolinearitas
X3	0,405	2,466	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: data yang diolah

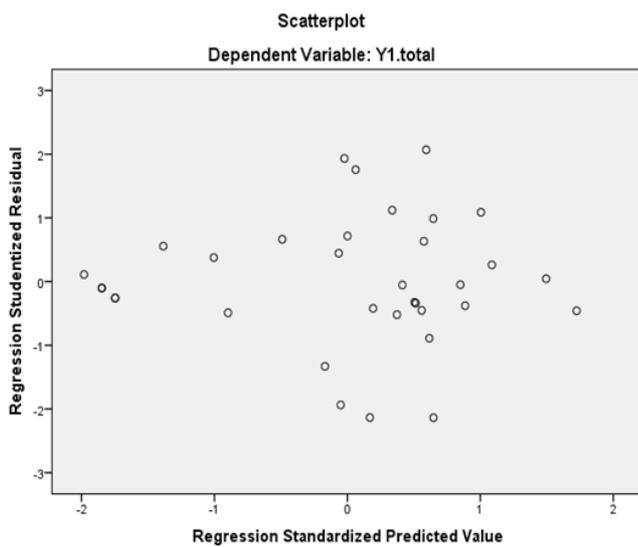
Dari hasil perhitungan dapat diperoleh bahwa bagian Collinearity Statistic, nilai VIF pada seluruh variabel bebas lebih kecil dari 10, dimana variabel budaya organisasi (X1) memiliki nilai tolerance sebesar 0,585 dan nilai VIF sebesar 1,710, variabel komitmen organisasi (X2) memiliki nilai tolerance sebesar 0,419 dan nilai VIF sebesar 2,387, dan variabel partisipasi anggaran memiliki nilai tolerance sebesar 0,405 dan nilai VIF sebesar 2,466. Dapat disimpulkan dari seluruh variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2005:105). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat gambar scatterplot. Dalam menggunakan metode scatterplot terdapat beberapa kriteria sebagai berikut:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur maka telah terjadi heterokedastisitas
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali 2005:105).

Table 9



linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 7,207 + 0,392 + 0,018 + 1,514 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Komitmen organisasi

X<sub>3</sub> = partisipasi Anggaran

e = Kesalahan Regresi (error)

Sumber: data yang diolah

Hasil analisis dari grafik scatterplot pada diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar, baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

**Uji Hipotesis**

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Dalam penelitian ini menguji hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda (multiple regression). Analisis regresi linear berganda berguna untuk mengetahui hubungan secara statistik tiga variabel independen (budaya organisasi, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Berdasarkan pengujian diperoleh hasil yang disajikan dalam tabel berikut:

Table 10  
Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

Variabel Independent	UC-B	T	t-tabel	Sig	$\alpha$	Ket
Constant	7,21	-	-	-	-	
X1	0,39	1,16	<2.042	0,26	<0,05	Tdk Sig
X2	0,02	0,04	<2.042	0,97	<0,05	Tdk Sig
X3	1,51	4,68	<2.042	0	<0,05	Sig

R. Square = 0, 702  
Sig. F = 0,000  
F Hitung = 23,591

sumber: data yang diolah

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui persamaan regresi

**Pengujian Hipotesis**

**Uji F**

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi dan menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hasil perhitungan uji F adalah sebagai berikut:

Tabel 11  
Hasil Uji F

Model	F	Sig
Regression	23,591	0,000

Sumber: data yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan uji F yang terlihat pada table 4.15 diperoleh nilai F hitung sebesar 23,591 dengan probabilitas sebesar 0,000. Angka probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05 (5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan untuk menguji Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran adalah model yang fit (layak).

**Uji T**

Uji T bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Hasil Uji T akan dipaparkan dalam tabel berikut:

Table 11  
Hasil Uji T

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Keterangan
X1	1,159	2,042	0,255	Tidak Berpengaruh Signifikan
X2	0,044	2,042	0,965	Tidak Berpengaruh Signifikan
X3	4,680	2,042	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: data yang diolah

Diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,042 berdasarkan  $\alpha = 5\%$  dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  yaitu  $34-3-1=30$  dimana  $n$  adalah jumlah sampel yang diteliti,  $k$  adalah jumlah variabel independen. Berdasarkan tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut:

Variabel budaya organisasi (X1) memiliki  $t_{hitung}$  1,159 dengan tingkat signifikansi 0,255. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,042. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,159 < 2,042$ ) dan nilai signifikansi  $0,225 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima  $H_2$  ditolak. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Variabel komitmen organisasi (X2) memiliki  $t_{hitung}$  0,044 dengan tingkat signifikansi 0,965. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,042. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,044 < 2,042$ ) dan nilai signifikansi  $0,965 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima  $H_2$  ditolak. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel komitmen organisasi secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Variabel partisipasi anggaran memiliki  $t_{hitung}$  4,680 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,042. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,680 > 2,042$ ) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_2$  diterima. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### Koefisien Determinasi

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan aplikasi SPSS, didapatkan hasil Adjusted R Square sebesar 0,673. Hal ini berarti pengaruh variabel terikatnya (kinerja manajerial) terhadap variabel bebas (budaya organisasi, komitmen organisasi dan partisipasi anggaran) sebesar 67,3%, sedangkan sisanya ( $100\% - 67,3\% = 32,7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain

diluar model. Sedangkan untuk Standart Error Of The Estimate (SEE) adalah sebesar 7,753. Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel bebas.

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa budaya organisasi sebagai variabel bebas tidak mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai dari hasil penelitian secara parsial tidak berpengaruh melalui Uji T diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,159 < 2,042$ ) tingkat signifikansi sebesar 0,255 lebih besar dari 0,05 yang artinya hipotesis ini ditolak, hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) yang menyimpulkan yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi public. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena sebagian individu yang bekerja di dalam RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso masih ada yang tidak mengikuti atau melaksanakan pedoman atau budaya organisasi yang ada di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso tersebut. Tetapi, dalam hal ini tidak berarti RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso tidak bekerja dengan maksimal. Menurut hasil yang telah peneliti amati dan simpulkan bahwa RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso sedang dalam tahap perkembangan dan perbaikan, termasuk perbaikan dalam hal budaya organisasi, karena pada umumnya di rumah sakit tersebut hanya sebagian orang saja yang tidak mengikuti pedoman budaya organisasi. Untuk itu dilakukan beberapa cara untuk menekankan kepada para karyawan agar lebih disiplin dan mentaati budaya organisasi rumah sakit.

Pada umumnya jika budaya organisasi di rumah sakit dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin, maka akan tercipta suasana lingkungan kerja yang baik dan sehat. Dan lingkungan seperti ini lah yang dapat membangun kreatifitas dan budaya organisasi yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya rumah sakit mampu mengakomodasikan perubahan dalam tujuan yang positif.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi sebagai variabel bebas tidak mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan

dengan nilai dari hasil penelitian secara parsial tidak berpengaruh melalui Uji T diketahui bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,044 < 2,042$ ) tingkat signifikansi sebesar 0,965 lebih besar dari 0,05 yang artinya hipotesis ini ditolak, hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mursyd (2011) yang menyimpulkan yaitu komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini membuktikan bahwa komitmen organisasi yang diterapkan oleh RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kouzes yaitu bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen yang tinggi, suatu perusahaan akan menghasilkan bisnis yang baik (Kouzes, 1993:32) dalam Prasetyo dan Kompyurini. Selain itu, komitmen organisasi itu sendiri merupakan kemampuan dan kemauan yang dimiliki masing-masing individu untuk menelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran perusahaan atau rumah sakit dalam memajukan perusahaan atau rumah sakit.

Sama halnya dengan budaya organisasi bahwa komitmen organisasi dalam RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal ini juga terjadi karena adanya sebagian karyawan yang masih tidak ingin berkomitmen lebih dalam saat bekerja. Hal ini disebabkan karena masih adanya ketidakadilan dalam bekerja, contohnya seperti adanya beberapa karyawan yang bekerja pada divisi yang sama dan tingkat yang sama tetapi tidak mendapatkan bagian tugas atau kerja yang sama karena memiliki kemampuan yang berbeda, hal ini membuat karyawan yang mendapat tugas yang lebih banyak merasa tidak adil sedangkan yang mendapatkan tugas sedikit lebih banyak bermalas-malasan dalam bekerja sehingga membuat para karyawan tidak ingin berkomitmen lebih dalam. Selain itu, tidak adanya komitmen organisasi diantara karyawan juga disebabkan oleh tidak adanya motivasi dari atasan dan tidak adanya sistem penghargaan atau pemberian penghargaan kepada karyawan yang bekerja lebih keras.

Jika dalam sebuah organisasi atau rumah sakit, setiap karyawannya memiliki komitmen organisasi maka akan terwujud sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasi atau rumah sakit tersebut. dan para karyawannya akan memiliki tekad untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki komitmen yang kuat untuk membantu mewujudkan tujuan organisasinya. Sehingga dengan komitmen yang kuat dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik lagi. Sedangkan komitmen organisasi yang lemah akan membuat individu akan berbuat untuk kepentingan pribadi.

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran

sebagai variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai dari hasil penelitian secara parsial berpengaruh melalui Uji T diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,680 < 2,042$ ) tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya hipotesis ini diterima, hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tamara Novarina Sekarsari (2010) yang menyimpulkan yaitu partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran yang diterapkan oleh RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso mempengaruhi kinerja manajerial.

Proses penyusunan anggaran di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso berawal dari masing-masing manajer unit kerja mengajukan usulan anggaran yang dibutuhkan. Kemudian usulan anggaran tersebut diajukan kebagian perencanaan dan rekam medik untuk dilanjutkan ke bagian keuangan sebagai sub bagian penyusunan anggaran. Kemudian usulan anggaran tersebut dikumpulkan menjadi suatu Rencana Anggaran Satuan Kerja yang selanjutnya akan dipertimbangkan dan disetujui oleh dewan direksi.

Pada proses partisipasi pengusunan anggaran di RSUD Dr. H Koesnadi Bondowoso, bawahan terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran yang akan dievaluasi kinerjanya. Dalam rangka proses tersebut bawahan diberi kesempatan secara langsung untuk ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan bawahan sangat penting karena bawahan lebih mengetahui kondisi yang terjadi pada bagiannya dari pada atasan. Karena itu mustahil apabila anggaran yang digunakan sebagai salah satu alat perencanaan dan pengembangan harus disusun dan dipikirkan oleh satu orang saja. Oleh karena itu diperlukan suatu partisipasi dari para pelaksana dalam menyusun dan melaksanakan anggaran.

Dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan anggaran berdasarkan rencana kerja anggaran (RKA) yang telah disusun. Dengan demikian, masing-masing unit kegiatan akan memiliki motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan sesuai standar yang telah disusun dalam anggaran. Dengan adanya rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya sendiri, maka para manajerial akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

## **Kesimpulan dan Keterbatasan**

### **Kesimpulan**

Dalam penelitian ini ada tiga hipotesis yang diuji menggunakan uji hipotesis dengan uji T, dan uji regresi linear berganda. Berdasarkan hasil uji dan analisis data penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab 4, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut, yaitu (a) Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) dimana variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (b) Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Azizah (2012) dan Prasetyo dan Komyurini (2008) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (c) Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mursyd (2011) dan Eker (2007) dan Brownell (1982) yang menyatakan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### Keterbatasan

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, terdapat beberapa keterbatasan dari penelitian ini yaitu indikator yang digunakan hanya menggunakan tiga indikator saja dan data yang digunakan terbatas hanya menggunakan kuesioner. Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya yaitu (a) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah objek dan menambah sampel yang digunakan sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum. (b) Dalam penelitian selanjutnya diharapkan mempertimbangkan penggunaan variabel lainnya selain variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran yang kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial dan mengembangkan variabel-variabel lain untuk diteliti, sebab tidak menutup kemungkinan bahwa dengan penelitian yang mencakup lebih banyak variabel akan menghasilkan kesimpulan yang lebih baik.

### Daftar Pustaka

Ghozali, Imam. 2011. *Analisis Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Heidjrachman Dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*". Penerbit: BPFE UGM. Yogyakarta.

Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behaviour*". New York: McGraw-Hill Company.

Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Caroll. 1963. *Development Of Manajerial Performance: A Research Approach*". Cincinnati: Southwestern Publishing Company.

Millani, K. W. 1975. *"The Relationship Of Participation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance and Attitudes: Afield Study."* The Accounting Review. April 1975, hal: 274:284.

Mowday, R.T./ Steers, R.M./ Porter, L.W. 1979. *The Measurment Of Organization Commitment. Journal Of Vocation Behaviour*.

No. 14, pp. 224-247.

Sanusi, Anwar. 2011. *"Metodologi Penelitian Bisnis."* Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Yulianie, Natarie. Sutyas, Prihatno. Frikson, C. Sinambela. 2003. *Rasa Percaya, Komitmen Organisasi, dan Rasa Berdaya Tim (Empowered Team) Pada Karyawan Instansi Pemerintah di Surabaya*. Dalam Jurnal Anima Vol 18. No.3 hal 255-273.

<http://www.dinkesjatim.go.id/data-informasi.html>