

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS*  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA RUMAH SAKIT PEMERINTAH DI KOTA DENPASAR**

**IDA AYU MAS MAY MURTHI  
I KETUT SUJANA**  
*Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana*

**ABSTRACT**

*Managerial performance can be evaluated based on budgetary goal characteristics (BGC). The aims of this study are to find evidences about association between BGC and managerial performance, and to investigate the effect of paternalistic culture and organization commitment on the relationship between BGC and managerial performance. Respondents include parties that participate in the process of budget arrangement. This study uses simple regression analysis and moderated regression analysis. Results show that BGC do not affect managerial performance, while the moderating variables, both paternalistic culture and organization commitment, have moderating effect to the relation of BGC and managerial performance.*

**Keywords:** *budgetary goal, performance, paternalistic, commitment*

**I. PENDAHULUAN**

Kinerja organisasi yang optimal tergantung dari bagaimana perusahaan memanfaatkan faktor-faktor produksi yang dimilikinya secara ekonomis, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, sebelum melakukan kegiatan operasionalnya, perusahaan seharusnya membuat perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan jangka pendek. Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan, yaitu perencanaan keuangan

untuk masa depan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Rumah sakit pemerintah, seperti organisasi lain pada umumnya, membuat anggaran sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian dalam pencapaian tujuan organisasinya. Rumah sakit pemerintah berusaha menciptakan *competitive advantage* melalui strategi *low cost* dengan mengadakan subsidi silang antara pasien kelas “atas” dengan kelas “menengah ke bawah” dalam penetapan harga, sehingga dapat memberikan tingkat harga yang lebih rendah daripada rumah sakit swasta. Oleh karena itu, agar tetap dapat bersaing secara berkelanjutan dengan tetap mengutamakan pelayanan yang baik bagi pasien, maka rumah sakit pemerintah dituntut untuk dapat mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin. Salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja manajerial melalui akurasi perencanaan dan pengendalian yang dinilai dari pencapaian tujuan anggaran.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (T. Hani Handoko, 1996 :34). Kinerja akan dikatakan efektif apabila pihak-pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Kenis (1979:707) menyimpulkan bahwa variasi dalam penyusunan anggaran

manajer tingkat atas seperti yang direfleksikan dalam *budgetary goal characteristics* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari manajer tingkat bawah.

Budaya suatu daerah ternyata juga mampu mempengaruhi keefektifan sistem penganggaran. Ardika dan Putra (2004:152) menyatakan bahwa banyak masyarakat Bali masih memegang teguh nilai-nilai budaya paternalistik yang berorientasi ke atas, menunggu petunjuk dan panutan serta kurang inisiatif.

Menurut Arfan dan Ishak (2005:35) komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi itu. Pegawai pada organisasi pemerintahan umumnya memiliki komitmen organisasi cenderung lebih kuat dibandingkan dengan pegawai swasta. Hal ini terjadi karena pegawai pemerintahan telah diangkat sebagai pegawai negeri sipil (PNS) dengan ikatan dinas sehingga masa depannya akan lebih terjamin. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga berpengaruh pada *budgetary goal characteristic* dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Kurnia (2004) pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III di Indonesia dan Citra (2006) pada perusahaan *Cargo* di Kota Denpasar. Kedua penelitian tersebut dilakukan pada organisasi swasta dan memberikan hasil bahwa budaya paternalistik tidak mampu mempengaruhi hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Jika dibandingkan antara organisasi swasta dengan pemerintah, secara umum biasanya budaya paternalistik lebih kental pada organisasi pemerintah. Pola hubungan manajemen seperti ini akan mengurangi inisiatif bawahan atau dengan kata lain menghambat adanya partisipasi. Penelitian ini menguji hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan budaya paternalistik serta komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasinya.

## **II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Hubungan BGC dengan Kinerja Manajerial**

Kinerja manajer akan dikatakan efektif apabila tujuan organisasi yang telah tertuang dalam anggaran dapat dicapai. Selain itu, menurut Kenis (1979:707), kinerja manajer juga dapat diukur dari kelima dimensi *budgetary goal characteristics (BGC)*, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan

anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran. Kelima dimensi *budgetary goal characteristics* tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu, partisipasi dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

Kejelasan sasaran anggaran mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas sehingga dapat dipahami oleh orang yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya. Apabila sasaran tidak disebutkan secara spesifik akan menyebabkan kebingungan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja.

Tujuan anggaran adalah *range* dari “sangat longgar dan mudah dicapai” sampai dengan “sangat ketat dan tidak dapat dicapai” (Munawar, 2006:7). Tujuan anggaran yang mudah dicapai akan gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Sebaliknya tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai mengarahkan pada perasaan

gagal, frustrasi, dan tingkat aspirasi yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa yang menjadi tingkat kesulitan untuk tujuan anggaran adalah “ketat, tetapi dapat dicapai”.

Evaluasi dan umpan balik terhadap sasaran anggaran merupakan variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Dengan adanya umpan balik yang diperoleh dari pencapaian sasaran anggaran dan dilakukannya evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah diprogramkan, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut.

$H_1$  : *Budgetary goal characteristics* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar.

### **Pengaruh Budaya Paternalistik terhadap Hubungan antara BGC dan Kinerja Manajerial**

Budaya organisasi yang berkembang di Indonesia, khususnya Bali adalah budaya paternalistik. Ardika dan Putra (2004:152) menyatakan bahwa banyak masyarakat Bali yang masih memegang teguh nilai-nilai budaya paternalistik, yaitu berorientasi ke atas, menunggu petunjuk dan panutan, serta kurang inisiatif. Menurut Budi Paramita (1992:10) budaya

paternalistik merupakan pola hubungan yang ditandai oleh kekuasaan yang bersifat pribadi oleh atasan atau pimpinan dan berorientasi pada pola hubungan patron-klien. Hubungan patron-klien merupakan suatu hubungan antara dua pihak, dimana pihak patron sebagai orang yang melindungi (atasan) dan pihak klien sebagai pihak yang diayomi (bawahan).

Tipe manajemen seperti ini akan mengurangi inisiatif bawahan atau dengan kata lain menghambat adanya partisipasi. Apabila suatu perusahaan menganut budaya paternalistik yang kuat, dapat pula mempengaruhi keempat dimensi *budgetary goal characteristic* lainnya, yaitu kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi, dan kesulitan sasaran anggaran yang dapat menurunkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Budaya paternalistik memperlemah pengaruh *BGC* terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara *BGC* dan Kinerja Manajerial**

Menurut Arfan dan Ishak (2005:35), komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada

suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga berpengaruh pada *budgetary goal characteristic* dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila anggota organisasi memiliki komitmen organisasi yang rendah, maka dapat pula mempengaruhi *budgetary goal characteristic* dan dapat menurunkan kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi memperkuat pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004) menunjukkan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan budaya paternalistik serta komitmen organisasi tidak mampu bertindak sebagai variabel *moderating*



terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Sebaliknya, penelitian Citra Paramita (2006) menunjukkan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Seperti halnya Kurnia, penelitian ini juga memperoleh hasil sama mengenai budaya paternalistik dan komitmen organisasi yang tidak mampu mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer atau pimpinan unit kerja pada rumah sakit pemerintah yang ada di Kota Denpasar. Teknik pemilihan dan penentuan sampel dalam penelitian ini adalah adalah *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan adalah manajer atau pimpinan unit kerja yang telah menduduki jabatan minimal satu tahun dan terlibat dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Kriteria tersebut digunakan karena pada umumnya anggaran dibuat setahun sekali sehingga setidaknya manajer atau pimpinan unit kerja tersebut telah memiliki pengalaman dalam proses penyusunan anggaran.

### **Definisi Operasional Variabel**

Partisipasi penyusunan anggaran, yaitu tingkat keterlibatan dan pengaruh para manajer rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar dalam menetapkan sasaran anggaran, mengajukan usulan, pemikiran, dan opini-opini dalam rangka menyusun anggaran, yang ada dalam unit kerjanya. Kejelasan sasaran anggaran yaitu tingkat seberapa jauh pemahaman para manajer rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar akan sasaran anggaran yang harus dicapai pada unit kerjanya.

Kesulitan sasaran anggaran mencakup berbagai kendala dan kesulitan yang dirasakan para manajer rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar untuk mencapai sasaran anggaran pada unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi anggaran merupakan tindakan pimpinan rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar dalam menelusuri dan memberikan pengarahan atas penyimpangan anggaran yang dilakukan oleh bawahannya.

Umpan balik anggaran, yaitu hasil yang diterima para manajer rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar atas kesuksesan ataupun kegagalannya terhadap pencapaian sasaran anggaran. Kinerja manajerial adalah kinerja para manajer rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar yang terlibat dalam penyusunan anggaran meliputi bidang perencanaan, investigasi,

koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Budaya paternalistik meliputi nilai-nilai, keyakinan, dan persepsi para pegawai rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar, yaitu bawahan merasa bahwa atasan seharusnya senantiasa membantu memecahkan masalah pribadi mereka dengan memberikan pemenuhan aspek kebutuhan sosial, material, spiritual, dan emosional. Komitmen organisasi mencakup rasa kebanggaan, kepedulian, dan kesediaan bekerja lebih keras yang dimiliki oleh para manajer rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar demi mencapai kesuksesan organisasinya.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara serta melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner berstruktur, yaitu responden tinggal memberikan tanda atau mengisi tanda (*checklist*) menurut skala yang telah ditentukan. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dibuat dalam bentuk skala *likert*, dengan memberikan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju) untuk pernyataan positif dan skor 5 (sangat tidak setuju) sampai skor 1 dengan (sangat setuju) untuk pernyataan negatif.

## Teknik Analisis Data

Pengujian instrumen dilakukan melalui pengujian validitas dan pengujian reliabilitas (keandalan). Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah normalitas dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua cara. (1) Pengaruh *BGC* terhadap kinerja manajerial diuji dengan menggunakan alat analisis regresi linear sederhana (*simple regression linear*). Persamaan statistik yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

- KM = Kinerja manajerial
- BGC = *Budgetary goal characteristics*
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien regresi

(2) Untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau variabel moderasi digunakan *moderated regression analysis*. Persamaan statistik yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + \beta_2 BP + \beta_3 BGC*BP + e \dots \dots \dots (2)$$

$$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + \beta_2 KO + \beta_3 BGC*KO + e \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

- KM = Kinerja manajerial
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi
- BGC = *Budgetary goal characteristics*
- BP = Budaya paternalistik
- KO = Komitmen organisasi
- e = *Error*

Jika pada persamaan 2 dan 3 koefisien regresi  $\beta_3$  memiliki tingkat signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ , maka budaya paternalistik atau komitmen organisasi mampu bertindak sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

#### IV. PEMBAHASAN

Statistik deskriptif disajikan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel-variabel penelitian, antara lain *mean* dan standar deviasi. Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel 2. Dari tabel tersebut tampak bahwa hasil pengujian validitas data menunjukkan nilai di atas 0,3. Hal ini bermakna bahwa seluruh instrumen pernyataan yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* di mana suatu variabel dikatakan reliabel (konsisten) jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk tiap-tiap variabel di atas 0,6. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel yang digunakan adalah reliabel.

Pengujian asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji asumsi klasik yang diolah dengan bantuan SPSS disajikan pada Tabel 3 dan 4. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua data berdistribusi normal dan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai tingkat signifikan tiap-tiap variabel bebas lebih besar daripada 0,05.

## **Pengujian Hipotesis**

Hipotesis pertama diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana. Hasil uji hipotesis pertama dapat dilihat pada Tabel 5. Dari tabel tersebut dapat dibuat suatu model persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut.

$$KM = 47,773 - 0,104 BGC + e.....(4)$$

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel *budgetary goal characteristics* memiliki tingkat signifikansi 0,278. Karena tingkat signifikansi lebih besar daripada  $\alpha$ , berarti bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan *budgetary goal characteristics* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar ditolak.

Hal ini mungkin disebabkan oleh segala keputusan anggaran pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar berada di tangan manajer puncak. Walaupun bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi, hanya sebagian kecil ide atau pendapatnya yang diterima atasan. Situasi ini tercipta karena tingginya ketidakpastian lingkungan pada organisasi kesehatan. Ketidakpastian lingkungan menyebabkan individu sulit untuk memprediksi keadaan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Dengan minimnya partisipasi bawahan yang diterima oleh atasan,

sasaran anggaran menjadi kurang jelas dan agak sulit dicapai oleh bawahan. Bawahan juga kurang merasakan evaluasi dan umpan balik dari pencapaian anggaran karena rumah sakit pemerintah merupakan organisasi yang kegiatan utamanya tidak mengejar laba (*non-profit*), tetapi lebih mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi kesembuhan pasien. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004), namun bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Citra (2006).

Hipotesis kedua diuji dengan menggunakan teknik *moderated regression analysis*. Hasil uji hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel 6. Dari tabel tersebut dapat dibuat suatu model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$KM = -21,354 + 3,087 BGC + 7,925 BP - 0.096 BGC*BP + e.....(5)$$

Tabel 6 menunjukkan bahwa interaksi variabel *budgetary goal characteristics* dan budaya paternalistik memiliki tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha$ , berarti budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar dapat diterima.



Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004) dan Citra (2006) yang menyatakan bahwa budaya paternalistik tidak dapat mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Perbedaan hasil penelitian tersebut kemungkinan terjadi karena penelitian ini dilakukan pada organisasi pemerintahan, sedangkan penelitian Kurnia (2004) dan Citra (2006) dilakukan pada organisasi swasta. Bila dibandingkan antara organisasi swasta dengan organisasi pemerintah, secara umum biasanya budaya paternalistik lebih kental pada organisasi pemerintah. Pola hubungan manajemen seperti ini ternyata juga berkembang pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar sehingga memperlemah pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Keputusan anggaran yang cenderung berada di tangan manajer puncak menyebabkan bawahan merasa sungkan untuk menyatakan pendapat dan mengungkapkan ide-idenya. Konsep paternalistik yang mengakar kuat pada responden sedikit banyak masih terlihat pada suasana santai, akrab, dan suasana seperti di rumah yang dibawa ke tempat kerja. Kebiasaan mengobrol dan bekerja yang santai pada saat jam kerja menunjukkan adanya nilai keakraban sosial yang masih dianggap lebih penting daripada sikap lugas pada saat bekerja.

Hipotesis ketiga diuji dengan menggunakan teknik *moderated regression analysis*. Hasil uji hipotesis ketiga dapat dilihat pada tabel 7. Dari tabel tersebut dapat dibuat suatu model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$KM = 29,130 + 0,232 BGC + 0,403 KO - 0,007 BGC*KO + e.....(6)$$

Tabel 7 menunjukkan interaksi variabel *budgetary goal characteristics* dan komitmen organisasi memiliki tingkat signifikansi 0,503. Karena tingkat signifikansi lebih besar daripada  $\alpha$ , berarti interaksi komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar ditolak.

Hal ini terjadi mungkin karena para karyawan pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar dengan ikatan dinas yang dimiliki sebagai pegawai negeri sipil (PNS) merasa sudah pasti akan keberadaan mereka untuk bekerja di situ dan memperoleh insentif sehingga dengan ataupun tanpa komitmen organisasi mereka akan tetap memperoleh insentif dari hasil kerjanya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004) dan Citra (2006).

## **V. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, simpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut.

1. *Budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak.
2. Budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.
3. Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak.

### **Saran**

Penelitian selanjutnya diharapkan mengidentifikasi asal responden dan karakteristik budayanya sehingga dapat menjelaskan hubungan antara budaya paternalistik dan kinerja manajerial. Selain itu, hendaknya mengambil populasi yang lebih

luas dan jenis perusahaan yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh hasil penelitian yang akan diperoleh mungkin saja akan berbeda apabila diterapkan pada jenis usaha sejenis di daerah lain atau jenis perusahaan lain yang termasuk perusahaan *go public* sehingga hasilnya dapat dibandingkan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ardika dan Darma Putra. 2004. *Politik Kebudayaan dan Identitas Etnik*. Denpasar: Fakultas Sastra Universitas Udayana.
- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Kepriilaku*. Jakarta: Salemba Empat.
- Budi Paramita. 1992. *Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPFE-UI).
- Citra Paramita, Komang. 2006. "Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating pada Perusahaan Cargo di Kota Denpasar". *Skripsi Sarjana Akuntansi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana Denpasar.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Jakarta : Erlangga.
- Kenis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review* Vol. LIV No. 4. pp 707. Diambil April, 6, 2008 dari <http://www.jstor.org>.
- Kurnia, Kurniawati. 2004. "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar Bali, 15—16 Desember 2004.

Munawar. 2006. “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang”. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) IX*. Padang 23—26 Agustus 2006.

T. Hani Handoko. 1996. *Manajemen*. Yogyakarta : BPF.

**Tabel 1. Hasil Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran	52	9,50	22,93	17,5794	2,96539
Kejelasan Sasaran Anggaran	52	6,31	16,71	12,4427	2,09721
Kesulitan Sasaran Anggaran	52	5,00	22,92	13,1058	4,21293
Evaluasi Anggaran	52	18,22	36,69	30,1940	4,34332
Umpan Balik Anggaran	52	5,23	16,15	11,9158	2,28295
Budaya Paternalistik	52	10,58	42,05	32,3379	5,08149
Komitmen Organisasi	52	17,20	55,10	42,1231	5,98218
Kinerja Manajerial	52	14,00	52,56	38,9333	6,15659
Valid N (listwise)	52				

Sumber : Data primer diolah, 2008

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Pearson Correlation</i>
Partisipasi Anggaran	0,606	0,332* - 0,787**
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,680	0,709** - 0,907**
Kesulitan Sasaran Anggaran	0,898	0,780** - 0,895**
Evaluasi Anggaran	0,676	0,368** - 0,758**
Umpan Balik Anggaran	0,653	0,662** - 0,833**
Budaya Paternalistik	0,850	0,478** - 0,837**
Komitmen Organisasi	0,842	0,476** - 0,780**
Kinerja Manajerial	0,858	0,450** - 0,889**

Sumber : Data primer diolah, 2008

**Tabel 3 Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		BGC	BP	KO	KM
N		52	52	52	52
Normal Parameters(a,b)	Mean	85,2365	32,3379	42,1231	38,9333
	Std. Deviation	9,08990	5,08149	5,98218	6,15659
Most Extreme Differences	Absolute	,097	,184	,156	,186
	Positive	,097	,126	,096	,146

	Negative				
Kolmogorov-Smirnov Z		-,082	-,184	-,156	-,186
Asymp. Sig. (2-tailed)		,701	1,326	1,122	1,341
		,710	,059	,161	,055

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

**Sumber : Data primer diolah, 2008**

**Tabel 4 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan	Variabel	Tingkat Signifikan
$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + e$	BGC	0,273
$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + \beta_2 BP + \beta_3 BGC*BP + e$	BGC	0,126
	BP	0,111
	BGC*BP	0,102
$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + \beta_2 KO + \beta_3 BGC*KO + e$	BGC	0,729
	KO	0,422
	BGC*KO	0,522

**Sumber : Data primer diolah, 2008**

**Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis Pertama**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47,773	8,113		5,889	,000
	BGC	-,104	,095	-,153	-1,096	,278
Adjusted R. Square = ,004						

a Dependent Variable: KM

**Sumber : Data primer diolah, 2008**

**Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis Kedua**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-21,354	7,381		-3,017	,004
	BGC	3,087	,854	4,558	3,614	,001
	BP	7,925	2,150	6,541	3,685	,001
	BGC*BP	-,096	,026	-8,889	-3,742	,000
Adjusted R. Square = ,202						

a Dependent Variable: KM

**Sumber : Data primer diolah, 2008**

**Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis Ketiga**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,130	36,569		,797	,430

	BGC	,232	,462	,343	,503	,617
	KO	,403	,887	,391	,454	,652
	BGC*KO	-,007	,011	-,819	-,675	,503
Adjusted R. Square		= ,005				

a Dependent Variable: KM

**Sumber : Data primer diolah, 2008**