

## PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAGERIAL DENGAN KEADILAN DISTRIBUTIF ANGGARAN DAN KEADILAN PROSEDURAL ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA RUMAH SAKIT ESTOMIHI MEDAN

Hendrik E. S. Samosir, Martin Luter Purba, Hanna M. Damanik  
Universitas HKBP Nommensen

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya keadilan dalam penyusunan anggaran, baik secara distributif anggaran maupun keadilan procedural anggaran sebagai interveningnya. Desain penelitian ini bersifat *explanatoryresearch* yang bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dalam menggunakan keadilan distributif anggaran dan keadilan procedural anggaran sebagai variable intervening yang dilakukan pada . Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *variance based atau component based* dengan PLS orientasi analisis yang menunjukkan bahwa semakin baik partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran akan berdampak semakin tingginya keadilan distribusi anggaran dan keadilan prosedural anggaran, semakin baik keadilan distribusi anggaran akan berdampak pada peningkatan kinerja *managerial* rumah sakit Estomihi Medan, semakin baik keadilan prosedural anggaran akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial rumah sakit Estomihi Medan.

**Kata Kunci:** Partisipasi penyusunan anggaran, Keadilan distributif anggaran, keadilan prosedural anggaran

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Setiap perusahaan yang mengharapkan laba dalam proses kegiatannya tentu saja sangat berharap pada efektifitas dan efisiensi mereka dalam menggunakan anggaran. Perusahaan sangat berharap mereka mampu menggunakan anggaran yang mereka miliki dengan sebaik mungkin agar dapat meningkatkan laba yang mereka yang akan mereka dapatkan. Rumah sakit swasta sebagai suatu organisasi yang mengharapkan laba dalam proses kegiatan pemberian jasa kepada konsumen tentu saja mengharapkan hal yang sama. Berdasarkan data dari badan pusat dengan *update* data terakhir 30 Agustus 2018 jumlah rumah sakit di Medan adalah 72 rumah sakit dengan perincian 10 rumah sakit pemerintah dan 62 rumah sakit swasta. Jumlah rumah sakit yang cukup banyak ini tentu saja menimbulkan persaingan rumah sakit untuk mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pasien agar dipercaya oleh masyarakat.

Setiap rumah sakit tentu saja akan berusaha menggunakan anggaran yang mereka miliki dengan sebaik-baiknya agar proses pelayanan kepada pasien dapat diberikan dengan baik dan sesuai dengan standar pelayanan yang mereka telah tetapkan. Pelayanan yang baik tentu saja akan dapat diberikan jika rumah sakit tersebut mampu memaksimalkan kinerja dari setiap personil yang turut berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pelayanan Kesehatan. Setiap divisi harus mampu memberikan kemampuan terbaiknya agar tujuan dari rumah sakit dapat tercapai. Setiap divisi agar mampu bekerja dengan baik tentu saja tidak lepas dari dukungan finansial agar dapat mendanai proses kegiatannya untuk membeli barang dan jasa yang mereka butuhkan, sehingga setiap divisi harus mampu menyusun rencana kerja dan biaya yang mereka butuhkan untuk dapat memaksimalkan kinerja mereka. Menurut Hansen dan Mowen (2006) anggaran merupakan sebuah rencana keuangan yang dirancang untuk

waktu yang akan datang dimana proses perencanaannya mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Merujuk pada pendapat ini maka dapat disimpulkan bahwa sebuah rumah sakit agar kegiatan pelayanan kepada pasien dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan anggaran yang disusun dengan baik pula.

Salah satu rumah sakit swasta yang berada di kota Medan adalah rumah sakit Estomihi yang berlokasi di Jl. Sisingamangaraja No. 235, Sudirejo II, Medan. Rumah sakit Estomihi menyediakan fasilitas dan layanan Kesehatan kepada masyarakat, agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat maka dibutuhkan kinerja yang baik dari setiap pegawainya. Rumah sakit Estomihi memberikan jasa pengobatan, perawatan dan pelayanan kesehatan dan dari kegiatan inilah rumah sakit memperoleh penghasilan. Terdapat banyak divisi kerja yang turut berkontribusi dalam memberikan pelayanan kepada pasien, sehingga setiap divisi harus dapat berkerja dengan baik agar pelayanan yang diberikan dapat berjalan dengan maksimal. setiap divisi memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga agar dapat bekerja dengan maksimal maka setiap perwakilan divisi perlu diikutsertakan dalam penyusunan anggaran. Samosir (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi setiap divisi dalam penyusunan anggaran akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional, jika merujuk pada pendapat ini maka dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja semakin berkomitmen untuk bekerja karena barang dan jasa yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik tersedia dan sesuai dengan yang mereka butuhkan. Tapatfeto (2013) menyimpulkan bahwa jika partisipasi dari *manager* dalam penyusunan anggaran maka akan berdampak pada peningkatan kinerja *managerial*. Berdasarkan pendapat ini menunjukkan bagaimana pentingnya partisipasi perwakilan setiap divisi untuk memberikan saran dalam penyusunan anggaran perusahaan, Schief dan Lewin,; Welsch, Hilton dan Gordon dalam Arfan Ikhsan dan

La Ane, (2007) menyatakan bahwa Penyusunan anggaran yang baik sangat perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi yang hubungan kerjasama antar bagian. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar *manager* dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Kinerja *managerial* yang baik dapat terjadi jika semua unit dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga efisiensi penggunaan anggaran dapat terjadi.

Zahro dan Januarti (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distributif anggaran, tetapi persepsi keadilan distributif anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja *managerial*. Robbins dan Judge, (2015) menyatakan bahwa teori keadilan adalah teori yang menjelaskan mengenai perbandingan yang dilakukan oleh pekerja mengenai apa yang mereka peroleh dengan apa yang mereka berikan terhadap organisasi. Sehingga sangat diharapkan pekerja mampu memberikan kemampuan terbaik mereka kepada organisasi, sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja *managerial* organisasi. Pentingnya keadilan dalam penyusunan anggaran mendasari penulis untuk mengangkat topik tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja *managerial* dengan keadilan distributive anggaran dan keadilan procedural anggaran sebagai variabel intervening pada rumah sakit Estomihi Medan.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dimana penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan survei yang bertujuan untuk mengumpulkan data yang ada dilapangan guna memperoleh gambaran tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja *managerial* dengan menggunakan keadilan distributive anggaran dan keadilan procedural anggaran sebagai variabel

intervening. Desain penelitian dalam penelitian ini bersifat penjelasan (*eksploratory research*), karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ikut berkontribusi dalam proses penyusunan anggaran pada rumah sakit Estomihi Medan yang berjumlah 32 karyawan, dikarenakan jumlah populasi yang sedikit maka peneliti menggunakan semua populasi untuk dijadikan responden penelitian.

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

#### Partisipasi penyusunan anggaran

Cote (2001) menyatakan bahwa partisipasi anggaran melibatkan semua tingkat manajemen yang bertujuan untuk mengembangkan rencana perusahaan melalui perencanaan anggaran sehingga memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pembuatan keputusan. Partisipasi anggaran yang baik pada akhirnya akan menghasilkan keputusan yang baik juga bagi kepentingan perusahaan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) pendekatan *top down* jarang sekali bekerja dengan baik karena pendekatan ini mendorong kepada "*alack of commitment*" pada pihak-pihak yang menyusun anggaran tersebut, hal ini dapat mengancam kesuksesan perencanaan yang dibuat. Sehingga dalam hal ini pendekatan yang tepat sangat perlu diterapkan bagi perusahaan agar hasil yang diharapkan dapat terjadi. Sardjito dan Muthaher, (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran merupakan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (*manager*) dalam proses penyusunan anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan. Semakin tinggi keterlibatan dari pegawai dalam penyusunan anggaran akan berdampak pada semakin banyak informasi dan data yang didapatkan agar penyusunan anggaran dapat berjalan dengan baik.

#### Keadilan Distributif Anggaran,

Yenti (2003) berpendapat bahwa jika *manager* terlibat dalam partisipasi anggaran, maka *manager* tersebut secara tidak langsung juga terlibat dalam keputusan alokasi anggaran. sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi *manager* dalam proses penganggaran dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif serta procedural. Sedangkan Thibaut dan Walker dalam Ulupui (2005), menyatakan prosedur yang berbeda akan memberikan pandangan berbeda dari individu yang berbeda pada situasi yang berbeda pula. Prosedur yang berbeda akan diperlukan agar dapat menyelesaikan perselisihan yang berbeda pula. Berdasarkan pendapat ini maka dapat disimpulkan bahwa setiap divisi memiliki masalah yang berbeda-beda sehingga partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan keadilan karena mereka akan memberikan informasi yang berguna untuk membantu mereka menyelesaikan masalah yang ada di divisi mereka. Jika anggaran hanya disusun oleh sebagian orang maka akan menimbulkan permasalahan karena setiap divisi memiliki masalah yang berbeda yang akan sulit diakomodir oleh anggaran yang disusun jika tidak mendapatkan informasi yang spesifik. Arista, Suarta dan Budiasih (2016) berpendapat bahwa keadilan distributif adalah proporsionalitas artinya setiap pegawai merasa anggaran yang disusun telah sesuai kebutuhan. Keadilan distributif pada akhirnya mengarah pada keadilan dari tingkat atas sampai bawah, sehingga setiap anggota organisasi merasa menerima sumberdaya yang layak.

#### Keadilan Prosedural Anggaran

Lau dan Lim dalam Yucel dan Gunluk (2007) menyatakan bahwa keadilan procedural merupakan persepsi dari bawahan atas keadilan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengevaluasi kinerja dari bawahannya, mengkomunikasikan umpan balik dari kinerja yang telah dicapai, dan menentukan penghargaan yang tepat bagi bawahannya.

Atasan akan melakukan evaluasi terhadap kinerja dari bawahannya, evaluasi yang dilakukan oleh atasan akan menjadi dasar untuk memberikan penghargaan bagi bawahan yang berkinerja dengan baik sehingga ada perbedaan antara bawahan yang berkinerja dengan baik dan tidak mampu berkinerja. Keadilan ini tentu saja akan menstimulus bawahan untuk berlomba-lomba memberikan kemampuan terbaik mereka karena merasa dihargai jika mampu melakukan pekerjaan dengan baik. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa teori tentang keadilan prosedural berhubungan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi hasil tersebut akan menjadi stimulus bagi para tenaga kerja agar mau memberikan kemampuan terbaiknya agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

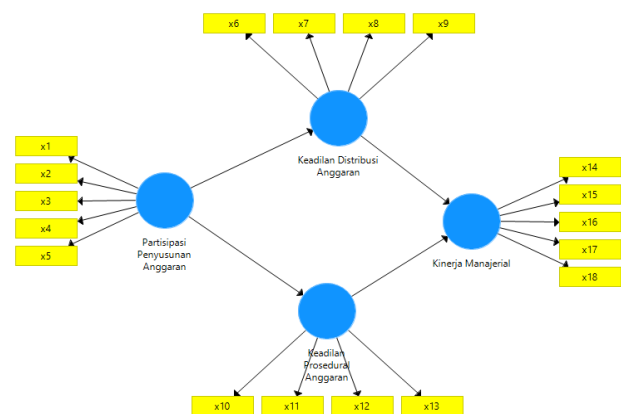
**Kinerja Managerial**

Menurut Lau & Tan dalam Kartasari, Tjahjadi dan Narsa (2019) kinerja *managerial* adalah efektivitas kerja yang dilakukan oleh *manager* yang merupakan hasil akhir dari rangkaian proses *managerial*, meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. *Manager* akan melakukan evaluasi untuk melihat apakah bawahan dapat bekerja sesuai dengan rencana dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan bukti laporan pertanggung jawaban hasil kerjanya. Berdasarkan hasil laporan tersebut maka *manager* akan melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap bawahannya. Mahsun (2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan yang bertujuan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi dari organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan dari tenaga kerja yang berada dalam suatu

organisasi harus selaras dengan tujuan, misi dan visi dari organisasi karena hasil kerja dari tenaga kerja harus mampu mencari target yang telah ditetapkan pada *strategic planning* yang telah dirancang diawal periode.

**Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan PLS orientasi analisis. Pendekatan *variance based* lebih bertujuan pada prediksi, berbeda dengan *covariance based* yang berorientasi model building. Menurut Wold dalam Ghozali (2014) *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Selain itu Ghozali (2014) menyatakan bahwa PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam CBSEM karena akan terjadi *unidentified model*.



Gambar 1  
Kerangka Berpikir

Persamaan substruktur 1

$$Y_1 = \rho_{y1}X + e$$

Dimana:

$Y_1$  = Keadilan distribusi anggaran

$X$  = Partisipasi penyusunan anggaran

$\rho_{y1}$  = koefisien jalur  $X$

$e$  = error term

Persamaan substruktur 2

$$Y_2 = \rho_{y2}X + e$$

Dimana:

- $Y_2$  = Keadilan procedural anggaran
- $X$  = Partisipasi penyusunan anggaran
- $py_2$  = koefisien jalur  $X$
- $e$  = error term

Persamaan substruktur 3

$$Y_3 = py_3 Y_1 + e$$

Dimana:

- $Y_3$  = Kinerja *managerial*
- $Y_1$  = Keadilan distribusi anggaran
- $py_3$  = koefisien jalur  $Y_1$
- $e$  = error term

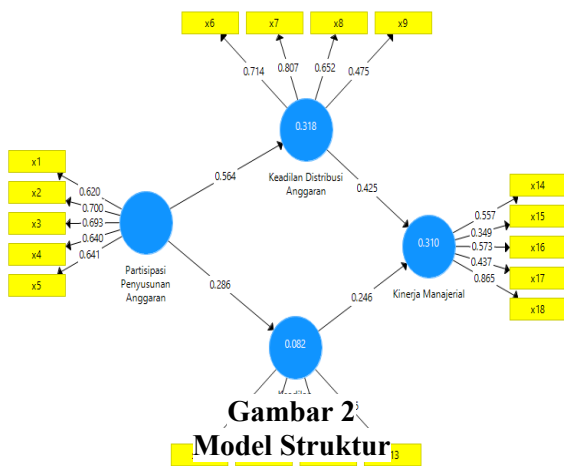
Persamaan substruktur 4

$$Y_3 = py_4 Y_2 + e$$

Dimana:

- $Y_3$  = Kinerja *managerial*
- $Y_2$  = Keadilan procedural anggaran
- $py_3$  = koefisien jalur  $Y_2$
- $e$  = error term

### HASIL DAN PEMBAHASAN



**Gambar 2**  
**Model Struktur**

Berdasarkan hasil pengujian pada Gambar 2 dapat dilihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan pengaruh positif kepada keadilan distribusi anggaran dan keadilan prosedural anggaran, selain itu keadilan distribusi anggaran dan keadilan prosedural anggaran memberikan pengaruh positif terhadap kinerja *managerial* rumah sakit Estomihi Medan. Semakin tinggi partisipasi pihak-pihak terkait dalam penyusunan anggaran di rumah sakit Estomihi akan berdampak pada peningkatan keadilan distribusi anggaran dan prosedural

anggaran yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja *managerial* rumah sakit Estomihi Medan.

**Tabel 1 Adjusted R Square**

	Adjusted R Square
Keadilandistribusi anggaran	0,295
Keadilan prosedural anggaran	0,051
Kinerja <i>Managerial</i>	0,262

Sumber: Data diolah (2021)

Hasil pengujian yang tersaji pada Tabel 1 menunjukkan seberapa besar variasi variabel bebas menjelaskan variasi data variabel tidak bebas, hasil ini menunjukkan bahwa variasi data partisipasi penyusunan anggaran dapat menjelaskan 29,5% variasi data keadilan distribusi anggaran dan 5,1% variasi data keadilan prosedural anggaran. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran mampu lebih besar menjelaskan keadilan distribusi anggaran dibandingkan dengan keadilan prosedural anggaran. Berdasarkan model juga dapat dilihat bahwa variasi data kinerja *managerial* mampu dijelaskan sebesar 26,2%.

**Tabel 2 Koefisien Jalur**

	Keadilan distribusi anggaran	Keadilan prosedural anggaran	Kinerja <i>Managerial</i>
Keadilan distribusi anggaran			0,425
Keadilan prosedural anggaran			0,246
Kinerja <i>Managerial</i>			
Partisipasi penyusunan anggaran	0,564	0,286	

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel dua menunjukkan nilai koefisien jalur variabel penelitian. Hasil dari pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keadilan distribusi anggaran



Partisipasi penyusunan anggaran memberikan dampak positif terhadap peningkatan keadilan distribusi anggaran. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran di rumah sakit Estomihi akan berdampak pada peningkatan keadilan distribusi anggaran sebesar 0,564. Giri dan Dwirandra (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa partisipasi anggaran memberikan dampak positif terhadap keadilan distributif. Pada penelitian ini juga menemukan hasil yang serupa dimana partisipasi anggaran akan berdampak pada peningkatan keadilan distribusi anggaran.

2. Keadilan prosedural anggaran  
Partisipasi penyusunan anggaran memberikan dampak positif terhadap peningkatan keadilan prosedural anggaran. semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran di rumah sakit Estomihi akan berdampak pada peningkatan keadilan prosedural anggaran sebesar 0,286. Giri dan Dwirandra (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa partisipasi anggaran memberikan dampak positif terhadap keadilan distributif. Pada penelitian ini juga menemukan hasil yang serupa dimana partisipasi anggaran akan berdampak pada peningkatan keadilan prosedural anggaran.
3. Kinerja *Managerial*  
Keadilan distribusi anggaran memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja *managerial* sebesar 0,425 sedangkan keadilan prosedural anggaran memberikan dampak pada peningkatan kinerja *managerial* sebesar 0,246. hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distribusi anggaran memberikan dampak lebih besar dalam peningkatan kinerja *managerial* dibandingkan dengan keadilan prosedural anggaran. Kartasai, Tjahjadi dan Narsa (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif memberikan dampak positif bagi kinerja *managerial*, hal ini mengindikasikan peningkatan persepsi keselarasan anggaran akan meningkatkan

keadilan distributif dan prosedural sehingga peningkatan keadilan distribusi dan prosedural akan mampu meningkatkan kinerja *managerial*. Hasil dari penelitian ini menemukan hasil yang sama, yang menunjukkan bahwa peningkatan keadilan distribusi dan prosedural yang terjadi di rumah sakit Estomihi memberikan dampak pada peningkatan kinerja *managerial* dari rumah sakit tersebut.

**Tabel 3 Efek Tidak Langsung**

	<b>Kinerja Managerial</b>
Partisipasi penyusunan anggaran melalui keadilan prosedural anggaran	0,070
Partisipasi penyusunan anggaran melalui keadilan distribusi anggaran	0,240

**Sumber:** Data diolah (2021)

Pada Tabel 3 hasil pengujian menunjukkan efek tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja *managerial*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran melalui keadilan distribusi anggaran memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja *managerial* dibandingkan melalui keadilan prosedural anggaran. Menurut Yucel dan Günlük (2007) mengemukakan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja *managerial*. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran tidak secara langsung memberikan pengaruh kepada kinerja *managerial* akan tetapi memberikan pengaruh kepada keadilan prosedural yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja *managerial*. Akan tetapi pada penelitian ini menemukan bahwa peranan keadilan prosedural lebih kecil daripada keadilan distribusi anggaran sebagai perantara partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja *managerial*. Menurut kohlmeier dalam Kartasai, Tjahjadi dan Narsa (2019) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan distributif.

Hal ini berarti partisipasi yang besar dari *manager* tingkat bawah akan meningkatkan rasa keadilan yang diterima *manager* atas pekerjaan yang *manager* lakukan. Jika merujuk pada pendapat ini maka dapat disimpulkan bahwa pada rumah sakit Estomihi dampak keadilan distribusi lebih besar disebabkan oleh rasa keadilan yang diterima oleh karyawan karena ide yang mereka berikan diterima oleh atasan mereka. Kebutuhan mereka dalam bekerja, kesesuaian yang mereka butuhkan dengan yang mereka dapatkan dan juga harapan mereka yang dapat diakomodir anggaran memberikan dampak yang besar untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja *managerial* rumah sakit Estomihi. Sedangkan pada keadilan prosedural evaluasi kinerja yang baik, melakukan promosi, melakukan komunikasi umpan balik kinerja dan penentuan juga memberikan peningkatan kinerja tetapi tidak sebagai keadilan distribusi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Semakin baik partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran akan berdampak semakin tingginya keadilan distribusi anggaran dan keadilan prosedural anggaran
2. Semakin baik keadilan distribusi anggaran akan berdampak pada peningkatan kinerja *managerial* rumah sakit Estomihi Medan
3. Semakin baik keadilan procedural anggaran akan berdampak pada peningkatan kinerja *managerial* rumah sakit Estomihi Medan.

### Saran

1. Pada saat melakukan revisi anggaran hendaknya atasan dapat memberikan alasan yang jelas kepada bawahan agar tidak menimbulkan kebingungan, dan atasan juga harus mampu menjelaskan

dasar yang digunakan pada perubahan anggaran yang dilakukan

2. Pada saat penyusunan anggaran hendaknya memperhatikan harapan-harapan yang diinginkan tenaga kerja guna mendukung pekerjaan yang akan mereka kerjakan
3. Hendaknya evaluasi terhadap kinerja karyawan dilakukan berkala dan memberikan umpan balik terhadap hasil kerjanya agar karyawan dapat melakukan evaluasi jika ada kesalahan ataupun hal-hal yang belum maksimal dari hasil kerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arista, Suartana dan Budiasih. 2016. Keadilan Distributif dan Komitmen Organisasional Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Senjangan Anggaran. E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.4. hal. 1031-1056.
- Anthony, R.W. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi Kesembilan,,Richard D. Irwin. Mc GrawHill Co. Boston.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara. 2018. Jumlah Rumah Sakit Umum Menurut Kabupaten/Kota (unit). <https://sumut.bps.go.id/statictable/2015/1/2/30/458/jumlah-rumah-sakit>. (diakses 6 Mei 2021)
- Cote, Raymond. 2001. *Accounting Management in Hospitality Industry*. New York: AmericanHotel and Lodging Assosiation.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Universitas Diponegoro.
- Giri, dan Dwirandra. 2014. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Pemediasi Partisipasi Penganggaran pada Kinerja *Managerial*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol 3 No 4. Hal 208 - 226
- Hansen, Don. R dan Mowen, Maryanne M. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh, Jakarta: Salemba Empat

- Kartasari, Tjahjadi dan Narsa. 2019. Keselarasan Anggaran dan Kinerja *Managerial*: Peran Mediasi Keadilan Anggaran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 22 No. 2. Hal 205 – 230.
- Mahsun, Mohammad. 2014. Pengukuran Kinerja Sektor Publik Edisi Pertama. Cetakan kelima. Yogyakarta. BPFE Universitas Gajah Mada
- Robbins, Stephen P. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samosir, Hendrik E.S. 2018. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja *Managerial* Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit Estomihi Medan. *Jurnal Ilmiah Profesional Indonesia*. Vol 2. No. 1. Hal: 51-58
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Simposium Nasional Akuntansi X Makassar.
- Tapatfeto, Jasintha Dessy. 2013. Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja *Managerial*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Vol 4 No 3 Hal: 330 – 507.
- Ulupui, I G K. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas. *Kinerja*, Volume 9, no.2, Hal. 98-112
- Yenti, Riza Reni. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja *Managerial* dalam Penyusunan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi VI*. Surabaya.
- Yucel, R., dan M. Gunluk. 2007. Effect of budgetary control and fairness perception on the relationship between budgetary participation and performance. *Journal of Global Strategic Management*. (October): 82-93.
- Zahro, Hanifatuz dan Januarti, Indira. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja *Managerial* Dengan persepsi Keadilan Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Diponegoro). *Jurnal Akuntansi dan Auditing*. Vol 13 No 2 . Hal 125 – 154.