

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk layanan kesehatan yang kompleks, dinamis, kompetitif, padat modal, padat karya, dan multi disiplin (Astuti, 2018). Rumah sakit juga memiliki misi dalam bentuk pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang memiliki mutu dan terjangkau. Menurut Permenkes No. 340/MENKES/PER/III/2010 rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan untuk perorangan maupun secara paripurna dengan pelayanan yang disediakan yaitu rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat. Melihat begitu pentingnya peran rumah sakit dalam hal melayani masyarakat dalam bidang kesehatan, pihak rumah sakit khususnya manajemen harus mampu meningkatkan kualitas kinerjanya supaya pelayanan kesehatan dapat berjalan dengan optimal.

Kinerja manajerial merupakan kemampuan seorang manajer dalam mengelola perusahaanya diantaranya yaitu dengan perencanaan, pengendalian, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan, serta kinerja secara menyeluruh yang telah ditetapkan sebelumnya. Rumah sakit yang memiliki kinerja manajerial yang buruk maka akan berdampak pada kinerja karyawan (petugas medis, administrasi, dsb) yang tidak menjalankan tugas secara optimal. Kinerja karyawan yang tidak optimal maka akan berdampak pada pelayanan kepada masyarakat/pasien

yang datang ke rumah sakit. Seperti halnya pada kasus yang terjadi pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Salewanggang Maros, Sulawesi Selatan yang melakukan aksi mogok pelayanan yang dilakukan oleh para dokter. Para pasien merasa kecewa karena mereka datang untuk berobat namun tidak ada pelayanan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit dikarenakan pelayanan poliklinik yang masih tutup. Para dokter mogok pelayanan karena merasa dicurangi oleh pihak manajemen rumah sakit yang dinilai tidak transparansi dalam anggaran dari alur pembagian BPJS hingga dugaan penyelewengan dana BPJS (Kumparan.com, 2018)

Kasus yang lain juga terjadi pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr Djasamen Saragih, Kota Pematangsiantar, Sumatera Utara dimana salah satu pasien isolasi COVID-19 mengeluhkan pelayanan yang buruk dari rumah sakit tersebut. Karena dirinya pernah melakukan kontak dengan orang yang positif kemungkinan besar dirinya juga terpapar oleh virus tersebut, namun pasien tersebut sudah di tes dan hasilnya negatif. Pasien tersebut tidak mengalami gejala apapun. Pasien melakukan video call dengan salah satu perawat di rumah sakit tersebut. Dalam video tersebut pasien protes tidak mendapat perawatan dan mengapa harus diisolasi di rumah sakit. Perawat menjawab kalau pasien tersebut harus diisolasi di rumah sakit dikarenakan kemungkinan bisa terpapar virus. Namun pihak rumah sakit hanya menyediakan tempat dan tidak menyediakan makanan untuk pasien.

Dijawabnya karena rumah sakit hanya tempat penampungan pasien isolasi, jadi makanan ditanggung oleh pemerintah (Tagar.id, 2020)

Kasus lain juga terjadi di RSUD Kotamobagu yang lalai akan pelayanan kesehatan yang diberikan. Pasalnya ada pasien yang menjalani operasi caesar yang kehilangan nyawanya diakibatkan lalainya tenaga medis yang bertugas. Awal kejadian ada pasien yang sudah menjalani operasi caesar, setelah itu dibawa ke ruang rawat biasa karena dinilai kondisinya sudah baik-baik saja. Setelah beberapa jam kemudian sang pasien mengeluhkan perutnya sakit dan sesak nafas, lantas sang suami pasien memanggil penjaga untuk minta oksigen. Namun, yang berjaga saat itu mahasiswa yang magang. Mahasiswa itu menjawab itu hal biasa setelah operasi. Hingga 2 jam lamanya mengalami keluhan dan meminta oksigen tak kunjung datang. Suami pasien sampai teriak-teriak minta bantuan karena sang pasien sudah miring dan tak sadarkan diri. Lalu para tenaga medis melakukan pelayanan dengan memasang alat bantu pernafasan dan menggunakan alat kejut jantung. Namun semuanya sudah terlambat, pasien sudah tidak bisa tertolong. Dalam hal ini rumah sakit memberikan pelayanan yang sangat buruk dan tidak mematuhi SOP yang sudah dibuatnya (Sulawesion.com, 2020).

Dari kasus diatas dapat dilihat kinerja manajerial rumah sakit masih kurang optimal yang menyebabkan kinerja para karyawan (tenaga medis, administrasi, dsb) menurun karena kinerja manajerial yang buruk. Padahal

kinerja manajerial sangat penting guna meningkatkan kualitas pelayanan khususnya pelayanan kesehatan publik. Rumah sakit merupakan garda utama dalam hal permasalahan kesehatan publik. Hendaknya rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang baik dan dioptimalkan supaya pasien merasa bahwa pelayanan yang diberikan akan membuat pasien senang.

Menurut Mahoney, et al, (1963) kinerja manajerial merupakan kecakapan seorang manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerja yang sudah dicapai. Perusahaan yang dikelola tanpa merumuskan strategi terlebih dahulu akan berdampak pada timbulnya banyak masalah. Perumusan strategi memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan perumusan strategi yang matang mempunyai beberapa alternatif. Perumusan strategis menfokuskan pada aktivitas jangka panjang sedangkan anggaran menfokuskan aktivitas jangka pendek. Anggaran adalah suatu perencanaan dan juga pengendalian. Perencanaan yaitu melihat kedepan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pengendalian yaitu melihat kebelakang untuk melihat apa yang benar dan yang salah untuk membandingkannya dengan perencanaan.

Manajer juga harus bisa bertanggungjawab terhadap efisiensi pengeluaran yang terjadi. Alat untuk membantu manajer mengelola

perencanaan, pengkoorganisasian, pengendalian adalah anggaran yang merupakan komponen dari perencanaan keuangan di masa mendatang yang menjadi pedoman bagi manajer untuk menilai kinerja. Karakteristik dari tujuan anggaran adalah penentu utama yang sangat melekat pada sebuah sistem anggaran supaya anggaran yang diajukan bisa dikeluarkan untuk berbagai macam pelaksanaan kegiatan. Karakteristik tujuan anggaran mempunyai salah satu upaya untuk meningkatkan keberadaan anggaran itu sendiri supaya lebih akurat dan jauh lebih terkendali. Dengan adanya karakteristik anggaran maka kinerja manajerial akan meningkat.

Menurut Kenis (1979) menyatakan bahwa anggaran bisa berjalan dengan efektif dalam penyusunan dan penerapannya harus memperhatikan lima (5) dimensi *Budgetary Goal Characteristics* yaitu: *Budgeting Participation* (partisipasi penyusunan anggaran), *Budget Goal Clarity* (kejelasan sasaran anggaran), *Budgeting Feedback* (umpan balik anggaran), *Budgeting Evaluation* (evaluasi anggaran), dan *Budgeting Goal Difficulty* (kesulitan sasaran anggaran). Dari kelima dimensi tersebut dikatakan bahwa anggaran sangat efektif untuk menilai suatu kinerja dan anggaran dapat dikatakan melekat langsung pada individu-individu yang ada dalam organisasi.

Perumusan sebuah model perencanaan suatu anggaran dapat dikatakan fleksibel jika memiliki insentif informasi yang memadai serta emosional yang kuat. Antara manajer menengah dan karyawan yang berbagi

pengetahuan tentang proses penganggaran untuk mencapai tujuan organisasi, maka partisipasi individu sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan karena mereka merasa di hargai dalam organisasi tersebut (Kenis, 1979; Brownell dan McInnes, 1986). Karyawan yang dapat memahami dengan lebih tujuan anggaran perusahaan maka kepuasan kerja mereka akan meningkat, dan begitupun prestasi kerja mereka meningkat (Lau dan Tan, 2003).

Salah satu fungsi anggaran adalah pengendalian yang dimana anggaran itu mengukur kinerja manajerial. Dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang akan ditargetkan maka akan terlihat keefektifan dan keefesienan kinerja manajerial. Proses penyusunan anggaran yaitu dilakukan oleh manajer tingkat bawah dengan manajer pertanggungjawaban. Hal utama yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran yaitu keperilakuannya. Hal ini dikarenakan anggaran akan menjadi modal evaluasi kinerja manajer apakah sudah sesuai yang diharapkan atau tidak.

Penelitian tentang *budgetary goal characteristics* menarik untuk diuji kembali. Karena masih adanya ketimpangsiuran hasil yang diperoleh. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979) mengemukakan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh terhadap kinerja manajerial dari leverage level manager dan Muttiarni (2016) mengemukakan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Syurgawi (2015) dan Andriani (2018)

mengemukakan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2016) dan Pratidina (2016) dengan menggunakan pendekatan kontijensi budaya paternalistik mampu mempengaruhi *budgetary goal characteristics* berpengaruh positif bagi kinerja para manajerial.

Penelitian tentang hubungan anggaran dengan kinerja manajerial masih tergolong simpang siur dan tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Menurut Govindarajan (1986) memberikan penjelasan bahwasanya dengan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) dapat menyelesaikan perbedaan yang ada dengan mengemukakan variabel yang berperan sebagai *variabel intervening* maupun *variabel moderating*. Pendekatan ini mengevaluasi keefektifitasan sistem yang di gunakan dalam penganggaran dengan kinerja manajerial mungkin memiliki perbedaan di setiap situasi lainnya.

Sesuai dengan ayat Al-quran yang membahas tentang kinerja terdapat pada Surah Al-Ahqaf (46: 19) yang berbunyi:

*“ Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan ”*

Dalam ayat tersebut sudah dijelaskan bahwasanya Allah SWT memberikan suatu balasan berdasarkan apa yang mereka kerjakan. Artinya apabila seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh dan menunjukkan kinerja

yang baik bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik sesuai dengan apa yang mereka kerjakan dan organisasi akan mendapatkan keuntungan.

Selain itu, faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu pengendalian internal. Sistem pengendalian intern merupakan proses integral pada suatu tindakan maupun kegiatan yang dilakukan terus menerus baik oleh pimpinan maupun seluruh pegawai yang ada didalamnya demi memberikan suatu rasa keyakinan yang dianggap memadai atas tercapainya tujuan organisasi itu sendiri melalui berbagai kegiatan yang dirancang secara optimal, mulai dari efektif dan efisien, laporan keuangan yang handal, hingga ketaatan terhadap amanat dari peraturan perundang-undangan (Kewo & Afiah, 2017). Pengendalian internal yaitu terdiri dari kebijakan dan prosedur yang sudah dirancang sebelumnya supaya manajemen mendapat keyakinan yang memadai bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasarannya dengan tepat (Arens, 2006). Pengendalian internal harus dianggap sebagai bagian penting dalam suatu organisasi yang tidak dapat terpisahkan. Karena fungsi dari pengendalian internal yaitu untuk mengendalikan dan mengontrol organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Candrakusuma (2017) mengemukakan bahwa system pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Hamdani dan Basry (2016) tentang pengaruh system pengendalian internal terhadap kinerja manajerial



bahwa mereka mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara system pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2012) bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hubungan yang terjadi antara *budgetary goal characteristics* yang merupakan faktor penentu utama dari kinerja manajerial akan menjadi semakin kuat dan juga sebaliknya akan semakin melemah yang mungkin dipengaruhi oleh variabel lainnya yang mungkin ikut terlibat didalam anggaran serta organisasi yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan hubungan yang terjadi antara pengendalian internal yang merupakan pengendalian dan kontrol bagi perusahaan atau organisasi yang juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial akan menjadi kuat atau sebaliknya akan semakin melemah jika dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Nawawi (2003) gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku atau cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku dalam organisasinya. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Danim, 2005). Seorang pemimpin harusnya bisa mencerminkan sikap dan moral yang patut

dicontoh oleh bawahanya. Namun pada kenyataanya banyak pemimpin di negara ini hanya mementingkan keegoan dirinya sendiri dan kepentingan kelompok tanpa memikirkan nasib masyarakat luas. Jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin seperti itu di pelihara kemungkinan Negara atau organisasi yang dipimpin akan hancur. Seorang pemimpin harus terus memperbaiki cara, pola, pikiran mereka untuk mengelola sebuah negara maupun organisasi supaya tujuan negara maupun organisasi bisa tercapai dengan maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Aristiani (2019) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Meriana (2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang di lakukan ini adalah sebuah kompilasi yang diambil pada penelitian sebelumnya yang berjudul “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics*, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Pada Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi” oleh (Aristiani, 2019). Disini peneliti menggunakan variabel yang sama dengan penelitian sebelumnya, variabel independennya yaitu *Budgetary Goal Characteristics* dengan menambahkan variabel independennya yaitu Pengendalian Internal yang diadopsi dari penelitian sebelumnya yang berjudul “Efek Moderasi Dari Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan

Antara Pengendalian Intern Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial”.

Berdasarkan pembahasan latar belakang diatas, peneliti ingin meneliti kembali tentang “***Budgetary Goal Characteristics dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi***”.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu peneliti menambahkan satu variabel independen dan penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Swasta.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial ?

4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara pengendalian internal dengan kinerja manajerial ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji apakah *budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial rumah sakit.
2. Untuk menguji apakah pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial rumah sakit.
3. Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial rumah sakit.
4. Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara pengendalian internal terhadap kinerja manajerial rumah sakit.

## **D. Manfaat Penelitian**

Sejalan dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini mempunyai beberapa manfaat antara lain:

### **1. Bidang Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan mengenai literatur akuntansi yakni dalam bidang sektor publik khususnya pada kinerja manajerial rumah sakit. Selain itu, penelitian ini diharapkan pula dapat dijadikan referensi untuk penyusunan penelitian pada masa yang akan datang terkait dengan topik yang sama.

### **2. Bidang Praktis**

#### **a. Bagi Rumah Sakit**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan dan meningkatkan kualitas anggaran dan sistem manajemennya.

#### **b. Bagi masyarakat**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana informasi bagi masyarakat terkait kinerja rumah sakit dengan dibuktikan secara empiris mengenai *budgetary goal characteristics* dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial rumah sakit dengan dimoderasi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

c. Bagi perguruan tinggi

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi penunjang literatur dalam bidang akuntansi sektor publik, khususnya mengenai kinerja manajerial pada rumah sakit.