

**EFEKTIFITAS PARTISIPASI ANGGARAN DALAM
PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL
DENGAN VARIABEL MODERATING MOTIVASI
Studi Kasus RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta**

SKRIPSI



Disusun oleh :

Nama : Rina Budi Rahayu
No. Mahasiswa : 00312241
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

**EFEKTIFITAS PARTISIPASI ANGGARAN DALAM
PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL
DENGAN VARIABEL MODERATING MOTIVASI
Studi Kasus RSUD Muhammadiyah Yogyakarta**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
mencapai derajat Sarjana Strata -I jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

Disusun oleh :

Nama : Rina Budi Rahayu

No. Mahasiswa : 00312241

Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi.

Apabila kemudian hari terbukti bahwa dalam pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan berlaku. “

Yogyakarta, 21 Oktober 2004

Penyusun,

Rina Budi Rahayu

**EFEKTIFITAS PARTISIPASI ANGGARAN DALAM
PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL
DENGAN VARIABEL MODERATING MOTIVASI**

Hasil Penelitian

Disusun oleh :

Nama : Rina Budi Rahayu

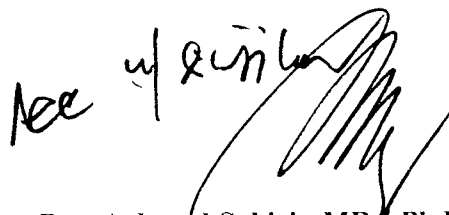
No. Mahasiswa : 00312241

Program Studi : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal Oktober 2004

Dosen Pembimbing,



Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D, Akt

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**EFEKTIVITAS PARTISIPASI ANGGARAN DALAM PENINGKATAN KINERJA
MANAJERIAL DENGAN VARIABEL MODERATING MOTIVASI**

**Disusun Oleh: RINA BUDI RAHAYU
Nomor mahasiswa: 00312241**

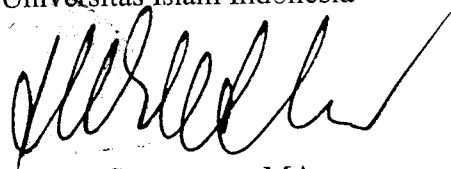
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 1 November 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi : Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak

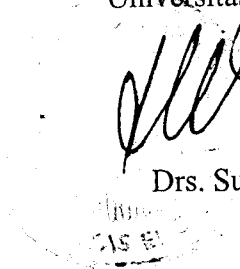
Penguji : Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA



Motto
Mutiara Kata

“ Allah akan meninggikan orang – orang yang beriman di antaramu dan orang – orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan. “ (Al Mujadilah : 11)

“ Demi masa sesungguhnya manusia kerugian “ (Al Ashr : 1)

Sabar berarti kekuatan kita untuk bertahan, terus berusaha dan bekerja dalam keyakinan menunggu keberhasilan yang baru kita jemput. (Mario Teguh)

Semakin keras kita bekerja maka semakin kita percaya bahwa keberuntungan itu ada pada kontrol kita. (Mario Teguh)

Persembahan

*Belum semua kenikmatan dunia hamba rasai.
Akan tetapi sudah lebih dari cukup, kebutuhan terlimpah
sepanjang usia yang telah Kau amanahkan ini.
Sembah sujud syukur hamba, yaa ALLAH !*

Sekeras apapun kerja dan selama apapun putri mengabdikan, tidak akan pernah mampu untuk menukar semua pengorbanan yang kalian lakukan. Dengan kerendahan hati terimalah satu kado kecil yang diharapkan memberi arti.

Terima kasih Bunda dan Bapak.

Suatu anugerah besar memiliki keluarga dengan kakak, adik dan keponakan yang senantiasa memberi naungan cinta, pengertian dan kepercayaan selama ini.

KATA PENGANTAR

Tengadah tangan panjatkan doa dan sujud syukur hanya kepada Illahi Rabbi yang dengan kuasa-Nya melimpahkan segala kenikmatan rizki, kesehatan dan kelapangan menuntut kalam (ilmu) yang tidak ada habisnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul ‘ *EFEKTIFITAS PARTISIPASI ANGGARAN DALAM PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN VARIABEL MODERATING MOTIVASI* ’.

Tujuan penulisan ini tidak lain sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Pada kesempatan ini,penulis bermaksud mengucapkan terima kasih dengan penuh ketulusan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik berupa sumbangan ilmu & pengetahuan, gagasan, kritik & saran dan dukungan semangat ataupun sumbangan material sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, yakni :

1. Bapak Drs. Muhammad Suwarsono,M.A.,selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Erna Hidayah, M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Achmad Sobirin,MBA,Ph.D,Akt, selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia menyisakan waktu dan perhatian untuk membimbing

serta berbagi ilmu sehingga penulis memiliki cara pandang yang lebih tepat dan luas pada penelitian ini.

4. Segenap dosen Fakultas Ekonomi UII terutama Jurusan Akuntansi yang selama 4 tahun terakhir ini telah memberikan wawasan dan pengetahuan sehingga membuka cakrawala ilmu yang maha luas.
5. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, atas semua bantuannya mengurus administrasi, sarana prasarana dan segala macamnya sehingga penulis masih diakui sebagai warga FE UII.
6. Ibu Triyani Marwati, SE, M, Kes, selaku Wadir Umum dan Keuangan RSU PKU Muhammadiyah yang telah memberikan izin penelitian.
7. Bapak R.B. Edi Nuryono, SE, yang telah rela tersita waktunya untuk membimbing penulis selama penelitian di RSU PKU Muhammadiyah.
8. Bapak / Ibu Kepala Bidang / Badan / Instalasi dan Kepala Ruang / Urusan / Seksi, atas kesediaannya untuk wawancara. Kebaikan Bapak/Ibu akan selalu terkenang dan maaf kalau tidak bisa memberikan imbalan apapun.
9. Sangat khusus kepada Bunda dan Bapak tercinta. Tanpa harus dikata, aura cinta kalian lebih dari cukup membuatku untuk terus bersemangat hidup.
10. Kakak dan adek tersayang: m'Endah & mas Seto, m'Wik & mas Yudhi, Andri, Rika, Canthes & Gagang berikut ponakan – ponakan yang imut : Belinda, Egypta dan Fadhil. Akhirnya Tante yang sok sibuk ini bisa lulus juga kan. Juga buat Bupuh, sekarang saya sudah lulus !

11. Teman –teman seangkatan kelas D'00 yang terkenal dengan Shadow Club-nya. Daku dan teman –teman lain yang tidak masuk komunitas merindukan undangan kalian tuk kumpul bareng.
12. Budhe Ani, saudara kembarku, selamat untuk kita berdua atas perjuangan bersama selama ini dengan kemenangan yang tertuai bersama pula.
13. The Best friends Lia, daku rindu berat sama dikau. Bukan maksud selama ini meninggalkanmu. Deni, keep fight, OK ! Maaf kalau daku menduluimu.
14. Sahabat setiakui Iis & Kiki, setiap saat daku merindukan ' our specials times'. M'Wewex tersayang, maaf ya ! Walau jauh di jarak, dikau terus melekat di hati daku. Yuyu', kemana diri ini harus mencarimu.
15. Neng Rini, jazakillah untuk semua kebersamaan selama ini dan selamanya. Ane tidak bisa menggambarkan seberapa banyak pelajaran hidup yang Dia berikan selama bersama Anti.
16. Komunitas JAM FE UII, jazakumullah khairon katsir atas kepercayaan selama ini untuk bergabung dalam *Korps Jundullah* . Afwan jidan kalau banyak amanah yang selama ini tidak bisa ane pegang dengan baik. Titip juga buat adek –adek TPA, maafkan kalau ibu pernah berbuat salah pada kalian.
17. Mba' Dwi S. beserta bolo - bolonya, JZK & tolong temani ane terus ya ukhti untuk terus berproses dan bersiap mengemban amanah – amanah suci.

18. Komunitas Al HIDAYAH di Tmp, maafkan atas ketidaksempurnaan dan terima kasih atas bantuan yang kalian relakan. Semoga kebersamaan kita untuk terus berjuang akan menghasilkan buah yang manis.

19. Keluarga Besar AMM. Terima kasih atas kesempatan cuti selama ini karena kesibukan studi ane. Kenangan bersama setiap dari kalian yang unik – unik tidak terlupakan. Kita adalah satu keluarga yang akan terus mempersembahkan pengabdian terbaik OK!

20. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih banyak.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dikarenakan keterbatasan ilmu dan pengetahuan yang dikuasai penulis. Oleh karenanya, kritik dan saran serta semua gagasan yang membangun sangat diharapkan sehingga dapat membantu memperbaiki. Namun demikian penulis masih berharap bahwa penulisan ini bisa memberi manfaat bagi siapa saja yang membaca sebagai bahan referensi yang dibutuhkan.

Yogyakarta,

2004

Penulis,

Rina Budi Rahayu

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halam Sampul Depan Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Halaman Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Abstrak	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Batasan Masalah	9
1.3. Hipotesa	10
1.5. Tujuan Penelitian	10
1.6. Manfaat Penelitian	11
1.7. Metode Penelitian	11
1.8. Metode Analisa	13

1.9.	Sistematika Penulisan	15
BAB II	LANDASAN TEORI	17
2.1.	Anggaran	17
2.2.	Partisipasi Anggaran	28
2.3.	Kinerja Manajerial	37
2.4.	Motivasi	43
2.5.	Hubungan Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial dan Motivasi ...	49
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	52
3.1.	Anggaran dan Penganggaran Rumah Sakit	52
3.2.	Pemilihan Sampel dan Metode Pengumpulan Data	58
3.3.	Variabel Penelitian dan Instrumen Pengukuran	59
3.4.	Teknik Analisa Data	61
BAB IV	ANALISA DAN PEMBAHASAN	67
4.1.	Data Umum Rumah Sakit	67
4.2.	Statistik Deskriptif	81
4.3.	Uji Kualitas Data	85
4.4.	Uji Asumsi Klasik	86
4.5.	Pengujian Hipotesa	89
4.6.	Data Kualitatif Hasil Wawancara Responden	92
4.7.	Analisa Kualitatif	96

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	104
5.1.	Kesimpulan	105
5.2.	Saran	107
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel

4.1. Statistik Deskriptif Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial	83
4.2. Hasil Uji Kualitas Instrumen Penelitian	86
4.3. Hasil Uji Regresi Berganda Hipotesa 2	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1.1. Kerangka Penelitian	10
3.1. Prosedur Penyusunan Anggaran	56
- Struktur Organisasi RSU PKU Muhammadiyah Yk	78
4.1. Aturan Main Uji Durbin Watson	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Uji Reliabilitas dan Validitas

1. Analisis Validitas Variabel Xpa (Partisipasi Anggaran)	113
2. Analisis Validitas Variabel Xm (Motivasi)	114
3. Analisis Validitas Variabel Y (Kinerja Manajerial)	115
4. Analisis Reliabilitas Variabel Xpa (Partisipasi Anggaran)	116
5. Analisis Reliabilitas Variabel Xm (Motivasi)	117
6. Analisis Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Manajerial)	118

Lampiran Uji Asumsi Klasik

7. Analisis Autokorelasi Durbin Watson	119
8. Analisis Normalitas	120
9. Analisis Multikolinearitas	124
10. Analisis Heteroskedastisitas	126

Lampiran Uji Regresi

11. Analisis Regresi Variabel Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial ...	128
12. Analisis Regresi Variabel Partisipasi Anggaran, Motivasi, Interaksi Antara Motivasi dan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	129

Lampiran Berkas Pendukung

13. Izin Penelitian	131
14. Kuisisioner	132
15. Daftar Responden Penelitian	135
16. Surat Keputusan Direksi tentang Pembentukan Komite dan Departemen Anggaran	138
17. Blangko Rencana Pendapatan dan Biaya tahun 2005	140
18. Blangko Usulan Program tahun 2005	142
19. Jadwal Penyusunan RAPB tahun 2004	143

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi empiris mengenai partisipasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja manajerial. Penelitian - penelitian sebelumnya berkaitan dengan materi yang sama memberikan hasil yang tidak konsisten. Atas dasar itu, penelitian ini dilakukan dengan mengambil kekhasan motivasi sebagai variabel moderating. Obyek penelitian adalah manajer level menengah dan level bawah pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai salah satu organisasi sektor publik non profit. Diperoleh data dari sampel sejumlah 26, terdiri dari 7 manajer menengah dan 19 manajer level bawah dengan cara kuisisioner yang diwawancarakan secara langsung (bertatap muka) dengan responden.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hipotesa kedua juga terbantahkan yang mana motivasi tidak bisa menguatkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Poin keberhasilan suatu bangsa atau negara, salah satunya tercatat pada tingkat kesejahteraan masyarakat. Untuk mewujudkannya, seluruh aspek kehidupan memberi peran baik itu aspek politik, ekonomi, pertahanan keamanan dan sosial budaya. Dari semua aspek tersebut, tidak ada satupun aspek yang lebih penting ataupun kurang penting andilnya dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian ada beberapa kebutuhan yang merupakan hak asasi bagi setiap penduduk sehingga harus dipenuhi dalam keadaan apapun, antara lain seperti : kebutuhan pendidikan, kesehatan, kebutuhan air, penerangan dan komunikasi. Upaya pemenuhan yang tidak bisa diabaikan lagi ini menjadi tanggung jawab yang harus dipikul terutama bagi pemerintah. Sebab itu muncul apa yang dikenal dengan pelayanan sektor publik yakni unit usaha pelayanan – pelayanan umum yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat. Dalam perkembangan, seiring dengan tingkat pertumbuhan penduduk yang sangat cepat mengakibatkan ketidakseimbangan dalam pemenuhan layanan tersebut. Kesadaran masyarakat bahwa tanggung jawab tersebut bukan hanya milik pemerintah mulai tumbuh sehingga bermunculan pelayanan – pelayanan sektor publik yang didirikan oleh swasta karena monopoli peran pemerintah memang sudah tidak memadai lagi.

Pada akhirnya , tidak ada masalah lagi bagi masyarakat karena unit – unit sektor publik yang mereka butuhkan akan sangat mudah didapat dan dijangkau. Banyaknya pilihan akan unit pelayanan yang ditawarkan, menjadikan masyarakat semakin cerdas untuk menentukan pilihan sesuai dengan kebutuhan dan tingkatan harga yang paling terjangkau sehingga mendorong setiap unit pelayanan umum (sektor publik) tersebut untuk terus berusaha memperbaiki kinerjanya guna menghasilkan pelayanan terbaik sebagai output mereka.

Berbeda dengan unit usaha bisnis yang bertujuan untuk perolehan laba maksimal, pelayanan demi kesejahteraan masyarakat menjadi tujuan utama pada usaha pelayanan sektor publik . Atas dasar ini pula maka kebijakan manajemen menjadi titik tumpu kemana perusahaan hendak diarahkan. Pertama, penerapan suatu strategi yang tepat dipilih sebagai cara untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan . Untuk kemudian strategi tersebut diimplementasikan dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian dalam rangka pengolahan sumber daya secara menyeluruh. Untuk dapat melaksanakan fungsi tersebut maka diperlukan alat - alat manajemen sebagai cara yang membantu pencapaian tujuan organisasi, salah satunya yaitu anggaran.

Anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kenis, 1979).

Anggaran sebagai rencana keuangan mengimplikasikan mengenai semua rencana kerja yang dituangkan dalam kuantitas sehingga akan mendukung pencapaian sasaran ataupun tujuan utama .

Adapun fungsi anggaran yakni (Siegel, 1989, page 125) :

- 1) Anggaran merupakan hasil akhir proses perencanaan perusahaan berhubungan dengan tujuan kegiatan di masa akan datang.
- 2) Anggaran sebagai blueprint kegiatan perusahaan merefleksikan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- 3) Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen lain dalam organisasi maupun dengan manajemen.
- 4) Anggaran dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk membandingkan antara kegiatan yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan.
- 5) Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja secara konsisten dengan efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan.

Dari sekian fungsi tersebut, perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi yang terpenting dalam anggaran.

Secara khusus, karakteristik yang membedakan pada perusahaan sektor publik bahwa perencanaan organisasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat bukan untuk maksimalisasi laba sehingga disebut perusahaan nirlaba . Sedangkan fungsi pengendalian berfokus pada tingkat

efektivitas penggunaan dana . Konsekuensi yang akan mengikuti, peran anggaran dan penganggaran, yakni proses penyusunan anggaran, juga akan memiliki ciri tersendiri.

Dalam penyelenggaraannya, kerja sama dan loyalitas dari individu sebagai pelaksana sangat menentukan keberhasilan dan efektivitas anggaran tersebut. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa perilaku memberi peran besar di sana. Dalam organisasi, perilaku dan pandangan dari setiap level pekerja terhadap anggaran pun akan berbeda pula. Top manajemen memandang anggaran sebagai suatu alat untuk mewujudkan sasaran yang ditetapkan organisasi. Akan tetapi pekerja tingkat bawah mungkin beranggapan anggaran merupakan cara organisasi untuk memperlambat mereka dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai. Salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut maka diperkenalkan *partisipasi anggaran* yaitu suatu proses pengambilan keputusan oleh dua orang atau lebih yang secara bersama-sama menentukan susunan anggaran organisasi.

Partisipasi anggaran menghendaki penyusunan rencana anggaran dengan pendekatan baik top-down maupun bottom-up.

Pendekatan bottom-up mengizinkan para manajer untuk menyampaikan pendapatnya berkaitan dengan anggaran yang akan direncanakan. Tidak sekedar demikian, efektivitas partisipasi anggaran sangat ditentukan oleh: siapa saja yang berhak ikut serta berpartisipasi dalam suatu organisasi, keputusan apa saja yang memberi keluasaan partisipan untuk berperan dan

sejauh mana kekuatan partisipasi tersebut memberi andil dalam penetapan anggaran.

Partisipasi anggaran memberi harapan besar bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peran serta para manajer dalam penyusunan anggaran berdampak secara psikologis akan perubahan sikap dan pandangan mereka terhadap tanggungjawab kerjanya. Keikutsertaan para manajer dalam proses perencanaan menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam merealisasikannya sehingga kinerja manajerial meningkat dengan harapan pencapaian tujuan semaksimal mungkin.

Dengan partisipasi anggaran ini diharapkan : *pertama*, akan dihasilkan suatu anggaran yang lebih baik karena dirumuskan bersama-sama oleh para manajer divisi yang mengetahui secara detail kebutuhan anggaran yang sebenarnya dalam upaya peningkatan baik kualitas dan / kuantitas output serta disesuaikan dengan segenap kemampuan mereka untuk memenuhi target maksimal yang bisa dicapai. *Kedua*, akan dihasilkan keselarasan antara tujuan perusahaan dan tujuan individu karena mereka memiliki hak menyampaikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran tersebut, atau biasa disebut *goal congruence*. *Ketiga*, hilangnya perasaan tertekan yang disebabkan kewajiban sebagai karyawan dalam melaksanakan target anggaran, bahkan sebaliknya meningkatkan kinerja manajerial dimana *goal internalization*, yakni tujuan perusahaan dirasakan menjadi satu kesatuan dengan tujuan pribadi, tercapai.

Untuk mengetahui keberhasilan / kegagalan suatu organisasi maka kinerja harus dapat diukur. Namun sebelumnya harus ada suatu pengakuan terhadap obyek kinerja, apakah itu kinerja manajerial, kinerja akuntansi, pengolahan pendanaan ataupun pengukuran secara keseluruhan. Ada beberapa aspek pengukuran kinerja dimana pemilihan ukuran tersebut berbeda antar organisasi yang satu dengan yang lain tergantung pada visi, misi, tujuan dan sasarannya. Berkaitan dengan kinerja manajerial, maka teknologi pengukuran kinerja berupa penilaian 3 E (PPA FE UGM, 2001, hal 335) yakni ekonomis, efisien dan efektif paling sesuai sebagai tolok ukur anggaran. Seperti yang disampaikan oleh Indra Bastian, indikator kinerja dalam suatu organisasi yang menggunakan *value of money* seharusnya menggambarkan sesuatu pencapaian tingkat pelayanan pada biaya ekonomis yang terbaik (*economical cost*). Uraian mengenai efisien, efektif dan ekonomis dijelaskan berikut ini :

Efisien, yakni hubungan antara input dan output, dimana penggunaan barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.

Efektivitas, yakni hubungan antara output dengan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan tingkat output atau keluaran, kebijakan dan prosedur dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ekonomis, yakni hubungan antara pasar dan input dimana pembelian barang dan jasa pada kualitas yang diinginkan dan pada harga terbaik yang dimungkinkan.

Pada penelitian yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, penilaian 3 E bukan merupakan inti alat ukur yang dipergunakan dalam kinerja manajerial . Penilaian akan lebih ditekankan pada sikap / perilaku para manajer dan segala kondisi yang menghasilkan kinerja manajerial yang memenuhi karakter 3 E sehubungan dengan diterapkannya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai partisipasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan dengan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dengan kinerja antara lain : (Brownell, 1981; Brownel dan McInnes, 1986); (Lokman Mia, 1988); (Fran sayekti dan Lilis Endang Wijayanti dan Prapti Iriana, 2002); (Widi Hariyanti dan Mohammad Natsir, 2002) . Sementara penelitian lain yang menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja yakni: (Kenis, 1979); (Tjahjaning Poerwati, 2002); (Arief Bachtiar, 1998).

Ketidakkonsistenan pada hasil yang dicapai pada penelitian-penelitian tersebut disebabkan karena adanya faktor-faktor kondisional yang mempengaruhi pada situasi dan waktu yang berbeda untuk setiap kasus. Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya di atas memberikan ketertarikan untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan *motivasi* sebagai variabel moderating diantara hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Motivasi menjadi sebuah penentu yang penting bagi kinerja individu, walaupun bukan satu-satunya pengaruh. Setiap individu yang termotivasi akan melaksanakan upaya semaksimal mungkin dalam menunjang aktivitas produktif organisasi dimana dia bekerja, sedangkan individu yang tidak termotivasi hanya akan memberikan upaya yang minimum. Hal ini yang menjadi inti permasalahan motivasi dalam organisasi, yakni cara-cara yang musti dipilih untuk merangkul individu – individu, yang mana masing – masing memiliki keinginan pribadi, guna bekerja sama menuju pencapaian sasaran organisasi.

Banyak studi tentang motivasi dilakukan dan berbagai macam teori yang dikembangkan. Dari sekian teori yang ada, teori ekspektansi dari Viktor H. Vroom paling sesuai apabila diterapkan dalam penelitian mengenai partisipasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja manajerial. Teori Vroom menerangkan tiga macam konsep pokok, antara lain : ekspektansi (*expectancy*) yakni keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu, instrumentalitas (*instrumentality*) yakni keyakinan seseorang bahwa hasil tertentu tergantung pada pelaksanaan sebuah tingkat kinerja khusus dan valensi (*valence*) yakni penilaian positif atau negatif yang diberikan individu – individu kepada hasil. Selanjutnya, berdasarkan landasan teori yang dikemukakan di atas, penelitian ini akan mengambil judul ***“Efektifitas Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja manajerial dengan***

Variabel Moderating Motivasi “. Fokus penelitian pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.2. Rumusan Masalah

Pengambilan motivasi sebagai variabel moderating didasarkan pemikiran bahwa motivasi secara tidak langsung memberi andil besar yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bertindak untuk mewujudkan perihal yang diinginkan. Sama halnya dalam organisasi, Keberhasilan pencapaian tujuan tergantung salah satunya ditentukan oleh seberapa motivasi yang dimiliki para pimpinan maupun karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.

Sehubungan dengan gambaran permasalahan yang dijelaskan dalam paragraf sebelumnya, maka penulis memutuskan untuk melakukan pengujian mengenai partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan rumusan sebagai berikut :

- 1) Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial ?
- 2) Apakah partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan dipengaruhi oleh motivasi sebagai variabel moderating ?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian mengenai “ *Efektifitas Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja manajerial dengan Variabel Moderating Motivasi* “

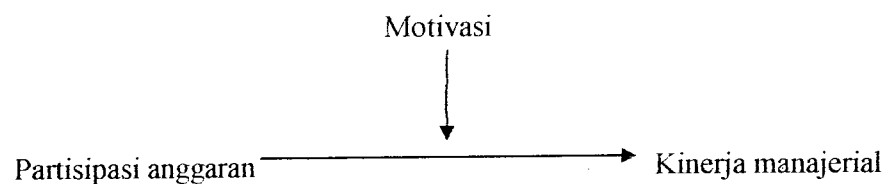
difokuskan dengan melibatkan manajer-manajer tingkat menengah dan bawah pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.4. Hipotesa

- H1 : Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin meningkat kinerja manajerial.
- H2 : Adanya motivasi yang tinggi maka akan semakin menguatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial .

Gambar 1.1

Kerangka Penelitian



1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan ketidakkonsistenan hasil penelitian oleh peneliti-peneliti sebelumnya, maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian mengenai permasalahan yang sama dengan tujuan menguji :

- 1) Pengaruh secara langsung partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.
- 2) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan diperkuat oleh variabel motivasi .

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian berharap besar bahwa baik proses maupun hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berharga guna :

- 1) Memperkaya khasanah keilmuan yang dapat digunakan oleh kaum akademisi, peneliti maupun praktisi kerja yang berkepentingan.
- 2) Menjadi media bagi penulis sebagai bukti pengaplikasian ilmu yang dimiliki.

1.7. Metode Penelitian

1.7.1. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah para manajer tingkat menengah dan tingkat bawah pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.7.2. Sumber Data

Data primer

Berupa data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya sehingga diharapkan menghasilkan informasi yang lebih valid dan dapat dipercaya .

Data sekunder

Berupa informasi yang diperoleh melalui berbagai literatur seperti buku-buku pedoman, jurnal maupun tesis sebagai dasar wacana utama terutama mengenai pengetahuan teoritis dan aplikatif yang ada.

1.7.3. Metode Pengumpulan data

Studi Lapangan

- Wawancara

Yaitu usaha pengumpulan data dengan tatap muka secara langsung dengan nara sumber untuk memperoleh segenap informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

- Kuisisioner

Yaitu usaha pengumpulan data dengan mengajukan serangkaian pertanyaan secara langsung kepada responden berdasarkan daftar pertanyaan yang tersusun dalam angket.

Studi Pustaka

Yaitu upaya memperkaya, mengasah dan memahami pengetahuan dan memperoleh informasi melalui berbagai literatur berupa buku-buku pedoman maupun karya-karya ilmiah yang lain yang berkaitan dengan tema penelitian.

1.7.4. Variabel Penelitian dan Instrumen pengukuran

Penelitian dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) variabel yakni variabel partisipasi anggaran, motivasi dan kinerja manajerial dengan cara menyusun instrumen – instrumen berdasarkan materi sesuai variabel yang diujikan tersebut.

1.8. Metode Analisa

1.8.1. Uji Kualitas data

Terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas dengan maksud untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data serta sejauh mana ketepatan alat ukur tersebut dalam mengukur obyek yang diteliti.

1.8.2. Teknik Analisis

Regresi Sederhana

Digunakan untuk menguji hubungan antara satu variabel independent terhadap satu variabel dependen dalam hal ini untuk pengujian H1(hipotesis pertama), dengan rumusan model sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + e$$

Dimana,

Y : kinerja manajerial

β_0 : konstanta, nilai variabel dependen jika variabel independent = 0

β_1 : koefisien regresi, besar pengaruh X terhadap Y

X_{pa} : partisipasi anggaran

e : standar error

Regresi Berganda

Dalam pengujian terhadap hubungan antara dua variabel dengan adanya satu variabel lain yang mempengaruhi, khususnya dalam penelitian perilaku, maka teknik analisis yang sesuai untuk diterapkan yakni regresi berganda (multiple regression) bentuk interaksi. Secara keseluruhan model persamaan untuk pengujian H2 (hipotesis dua) adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + \beta_2 X_m + \beta_3 X_{pa} X_m + e$$

Dimana,

Y : kinerja manajerial

β_0 : konstanta, nilai variabel dependen jika variabel independen = 0

β_1 : koefisien regresi parsial, besar pengaruh X_{pa} terhadap Y dengan asumsi X_m konstan

β_2 : koefisien regresi parsial, besar pengaruh X_m terhadap Y dengan asumsi X_{pa} konstan

β_3 : regresi parsial, interaksi partisipasi anggaran dan

X_{pa} : partisipasi anggaran

X_m : motivasi

$X_{pa} X_m$: interaksi partisipasi anggaran dan motivasi

e : standar error

1.9. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Memaparkan tentang latar belakang masalah; rumusan masalah; batasan masalah; tujuan penelitian; manfaat penelitian; metode penelitian; metode analisis; sistematika pembahasan

BAB II LANDASAN TEORI

Menjelaskan mengenai anggaran meliputi : pengertian, fungsi, karakteristik dan penyusunan anggaran, keunggulan serta kelemahan; partisipasi anggaran terdiri dari : alasan, pengertian dan tingkatan partisipasi anggaran dan keuntungan serta kelemahannya; kinerja manajerial yang berisi : manajer dan fungsi manajemen, kinerja & standar evaluasi serta evaluasi 3 E; motivasi yang dijabarkan dalam : motivasi secara umum dan teori ekspektansi; hubungan antara partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan motivasi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mendeskripsikan tentang data umum organisasi meliputi: sejarah organisasi, visi & misi, tujuan dan pilar – pilar organisasi, pelayanan rawat jalan & rawat inap, unit penunjang pelayanan medik dan pelayanan lainnya, program pendidikan klinik, struktur organisasi, kebijakan manajemen dalam program rumah sakit serta rencana pembangunan Rumah Sakit PKU II. Data khusus mencakup : pedoman & proses penyusunan anggaran, jenis – jenis anggaran, revisi anggaran. Deskripsi lainnya yakni : pemilihan sampel dan

metode pengumpulan data; variabel penelitian dan instrumen pengukuran; teknik analisis data

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi pembahasan mengenai deskripsi variabel; uji kualitas data; uji asumsi klasik; pengujian hipotesis; data kualitatif hasil wawancara dan analisis kuantitatif serta analisa kualitatif hasil pengujian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dari perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Perannya menjadi penting sebagai alat yang membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas demi pencapaian tujuan yakni pernyataan yang jelas, tegas dan formal mengenai arah dimana organisasi akan berjalan. Berpangkal pada tujuan, maka organisasi menyusun strategi – strategi yang efektif guna keberhasilan tujuan dan dijabarkan secara detail dalam realisasi perencanaan. Agar perencanaan ini terwujud diperlukan anggaran sebagai pedoman nyata dalam pelaksanaannya. Anggaran adalah rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, atau alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi (Izzetin Kennis, 1979: hal 707).

Pendapat lain, anggaran adalah alat manajerial yang menjamin pencapaian sasaran organisasi dan memberikan pedoman dalam bentuk moneter untuk operasi sehari – hari (Siegel, 1989: hal 125). Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya anggaran memiliki peran yang penting tidak hanya dalam perencanaan.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Rencana – rencana manajerial diekspresikan dalam bentuk uang finansial. Anggaran mencerminkan rencana program kerja pada setiap departemen atau divisi yang mengarah pada tujuan organisasi, baik itu menyangkut jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun beberapa manfaat anggaran (Siegel, 1989: hal 125), antara lain :

- 1) Anggaran sebagai blueprint kegiatan organisasi .
- 2) Anggaran merupakan hasil proses perencanaan organisasi.
- 3) Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen / divisi dengan departemen / divisi lain dalam organisasi maupun dengan manajerial anggaran digunakan sebagai standar dalam mengukur hasil operasional yang sebenarnya.
- 4) Anggaran sebagai perlengkapan pengendalian yang mengizinkan manajemen untuk menunjukkan secara jelas area pada perusahaan yang kuat dan lemah.
- 5) Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja secara konsisten dengan efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan karyawan.

Selain fungsi tersebut, pendapat lain yang menyebutkan mengenai fungsi anggaran (Kennis Izzetin, 1979: hal 707) yang terdiri dari :

- 1) Anggaran dapat dikomunikasikan secara menurun kepada anggota manajemen tingkat bawah tentang sesuatu yang diharapkan oleh manajemen tingkat atas.
- 2) Manajemen tingkat atas belajar mengenai penyelesaian masalah pada manajemen tingkat bawah melalui arus informasi ke atas tentang perbandingan antara anggaran dengan kinerja sesungguhnya.
- 3) Informasi anggaran membantu manajemen tingkat atas untuk mengevaluasi kinerja manajemen tingkat bawah dan mendistribusikan imbalan dan hukuman.
- 4) Budget menjadi bagian penting pada sistem motivasional organisasi yang didesain untuk memperbaiki tindakan dan kinerja manajerial.

Dalam kondisi ketika tujuan karyawan searah dan tidak berselisih dengan tujuan organisasi maka akan lebih mendorong peningkatan semangat kerja menuju tujuan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan karena mereka merasa menjadi bagian dari anggota organisasi dengan konsekuensi tanggung jawab yang dipikul.

2.1.3. Karakteristik Anggaran

Anggaran adalah sebuah rencana dari tindakan. Isi dari anggaran itu berupa estimasi – estimasi mengenai hasil yang ingin dicapai disesuaikan dengan kekuatan sumber daya yang dimiliki. Karena berupa rencana, maka tidak ada kepastian mengenai realisasinya. Antisipasi

diaktifkan sehingga anggaran terorganisir dengan rapi, jelas dan komprehensif serta memenuhi kriteria anggaran efektif dengan karakteristik antara lain sebagai berikut (Siegel & Shim,*terj.*, 2001, 7) :

1) Kemampuan prediksi.

Ramalan atau prediksi tentang keadaan masa yang akan datang sudah mutlak dilakukan dalam rangkaian penyusunan anggaran. Karena anggaran yang akan disepakati berguna sebagai penopang dalam hal pendanaan terhadap program yang akan dilaksanakan untuk beberapa waktu mendatang. Ramalan atau prediksi didasarkan pada evaluasi anggaran tahun / masa sebelumnya di mana akan ditemukan koreksi terhadap kekurangan sehingga perbaikan menjadi perhatian utama untuk periode berikutnya. Acuan berdasar anggaran tahun sebelumnya yang telah dikoreksi akan efektif sebagai rencana anggaran apabila terlebih dahulu dilakukan analisa mengenai kebutuhan anggaran, kemampuan organisasi untuk memenuhi pendanaan dan pengamatan terhadap situasi eksternal yang akan mempengaruhi pelaksanaan rencana program sesuai anggaran yang ada.

2) Saluran komunikasi, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Kunci sukses dari segala macam aktivitas ditentukan oleh efektivitas saluran komunikasi. Lini atas organisasi menyampaikan pengarahan kepada lini dibawahnya agar bertindak sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran. Koordinasi antara

departemen / divisi yang satu dengan yang lain memiliki peranan penting karena fungsi masing – masing yang saling melengkapi. Sebagai upaya pengendalian, lini atas berhak memperoleh keterangan dari lini di bawahnya mengenai hasil dari pelaksanaan rencana kerja sehingga evaluasi dilakukan dan perubahan bisa diperlakukan. Otoritas penggunaan anggaran dipegang oleh setiap departemen / divisi menjadi kemenangan dan tanggung jawab bagi masing – masing dalam pengelolaan anggaran.

3) Informasi yang akurat dan tepat waktu.

Anggaran dan perencanaan dapat diumpamakan sebagai dua sisi mata uang, dimana salah satu sisi selalu berlekatan dengan sisi lain. Tingkat efektivitas anggaran sangat tergantung pada proses prediksi awal ketika anggaran hendak disusun. Kecermatan dan kehati – hatian mampu menghasilkan anggaran dengan tingkat informasi akurat yang mana dapat dipegang sebagai acuan yang mendukung rencana.

4) Kesesuaian dan sifat menyeluruh.

Aktivitas yang dilaksanakan masing – masing departemen / divisi selalu berpegang pada tanggung jawab yang diterima. Organisasi merupakan tubuh yang bisa bergerak jika seluruh bagiannya berfungsi aktif. Departemen / divisi sebagai bagian dari tubuh organisasi disertai tugas yang berbeda satu sama lain dimana saling terkait guna mengukung kinerja menuju tujuan yang sama.

Oleh karena itu pula, penyusunan anggaran mencakup secara komprehensif meliputi pembagian secara adil dan merata sesuai dengan dana yang dibutuhkan untuk setiap divisi.

5) Dukungan dalam organisasi dari semua pihak yang terkait.

Sikap dan perilaku individu sebagai salah satu sumber daya organisasi, selalu saja memegang posisi kunci yang mengendalikan organisasi. Berfungsinya anggaran secara baik sebagai pedoman pelaksanaan rencana juga tergantung pada pengakuan mayoritas anggota organisasi. Keberagaman anggota sebagai individu sangat mungkin merebakkan penafsiran dan penilaian yang berbeda dan berujung pada dukungan ataupun penolakan terhadap rancangan anggaran. Atas dasar ini maka perlunya dibuka saluran komunikasi antar semua pihak dalam organisasi serta upaya penciptaan integritas dan loyalitas individu dalam organisasi.

2.1.4. Penyusunan Anggaran

Tujuan Penyusunan Anggaran

Organisasi dapat diumpamakan sebagai sinergi dari seluruh organ yang memberi kehidupan bagi perusahaan. Apabila salah satu organ itu tidak sehat maka akan mengganggu juga kerja organ yang lain. Dalam hal ini, organ – organ tersebut adalah departemen / divisi. Keseimbangan di antaranya diperlukan sehingga membutuhkan suatu pengendalian secara menyeluruh yang diolah dan diputuskan dengan pertimbangan yang matang. Setiap ketetapan memiliki tujuan yang

jelas, termasuk diantaranya anggaran sebagai pedoman yang dimanfaatkan seluruh departemen . Tujuan penyusunan anggaran antara lain (Nafarin M, 2004: hal 10) :

- 1) Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memiliki sumber dan penggunaan dana.
- 2) Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan dipergunakan.
- 3) Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil maksimal.
- 5) Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun
- 6) Untuk menampung dan menggunakan serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Semua tujuan tersebut secara jelas menuntun kepada arah yang tertata dan menjaga kedinamisan pada langkah implementasi rancangan perencanaan. Kekeliruan yang terjadi saat penyusunan anggaran berdampak jauh pada alur proses manajemen organisasi selanjutnya dalam rangkaian pencapaian tujuan. Dengan demikian diperlukan pemahaman dan ketelitian yang lebih dengan melibatkan pihak – pihak yang berkepentingan untuk bersama - sama menyusun anggaran.

Langkah –langkah Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran meliputi beberapa langkah yang harus dilalui, yakni (Siegel & Shim, *terj.*, 2001, 7) :

- 1) Penetapan tujuan.
- 2) Pengevaluasian terhadap sumber – sumber daya yang tersedia.
- 3) Negosiasi antara pihak – pihak yang terlibat mengenai angka – angka anggaran.
- 4) Pengkoordinasian dan peninjauan komponen.
- 5) Persetujuan akhir.
- 6) Pendistribusian anggaran yang disetujui.

Pada dasarnya, proses penyusunan anggaran ini merupakan proses penetapan peran. Dari anggaran yang telah disusun dan disepakati, kemudian dilimpahkan menjadi tanggung jawab bagi setiap manajer untuk mempergunakannya dalam aktivitas pencapaian sasaran organisasi.

2.1.5. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Perencanaan yang telah tersusun rapi menjadi tumpuan awal sebagai penentu kesempurnaan proses manajerial selanjutnya. Penentuan rencana yang matang sangat penting dalam proses manajerial organisasi. Namun, sekedar rencana hanya menggambarkan secara abstrak mengenai proses yang menjadi tumpuan pertama dalam mata rantai kehidupan organisasi. Sampai tahap ini, belum ada gambaran yang jelas bagi organisasi berhubungan pedoman dalam bekerja.

Karenanya, organisasi berkepentingan untuk menyusun pedoman yang lebih kongkrit dan transparan dengan rumusan anggaran. Adapun manfaat yang diperoleh dari anggaran antara lain (Nafarin M, 2000: hal 15) :

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat penilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Alat pendidikan bagi para manajer.

Keberhasilan anggaran tidak bisa dikendalikan karena implementasi sesungguhnya ditentukan oleh banyak faktor yang berpengaruh pada masa depan yang tidak pasti. Akan tetapi alat manajemen yang mempolakan perencanaan dalam bentuk moneter ini dapat memberikan arahan yang lebih jelas sebagai langkah operasional organisasi. Keuntungan penggunaan anggaran dalam karya Manajemen Keuangan Rumah Sakit (Sabarguna S,Boy, 2003: hal 64) antara lain :

- 1) Merupakan alat efektif dalam rangka pengendalian.
- 2) Akan memudahkan koordinasi dan komunikasi antar bagian pelayanan.
- 3) Mengarahkan pada pencatatan yang sesuai.
- 4) Merupakan bagian penting dari perencanaan.

Dari setiap keuntungan yang diperoleh, pasti ada konsekuensi logis yang mengikuti. Termasuk penerapan anggaran yang menimbulkan dampak negatif yang mengikutinya. Anggaran sebagai salah satu alat manajerial tidak lepas dari beberapa keterbatasan yang dimiliki, antara lain (Nafarin M, 2000: hal 16) :

- 1) Anggaran dibuat berdasar taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran dengan cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Di lain sisi dari kelebihan, ada beberapa kelemahan anggaran , yakni (Griffin, 1987: hal 287) :

- 1) Anggaran akan merupakan alat paksa yang baku.
- 2) Pembuatannya memerlukan waktu.
- 3) Anggaran dapat membatasi perubahan dan inovasi.

Anggaran terbukti berperan penting dalam mendukung perencanaan sehingga fungsinya sendiri terlaksana. Proses penganggaran ataupun anggaran itu sendiri menimbulkan kontroversi di antara anggota organisasi yang tampak dari munculnya perilaku yang beragam.

Sikap positif dan negatif anggaran pada tindakan, perilaku dan kinerja manajer tingkat bawah sangat tergantung pada gaya penganggaran para manajemen tingkat atas. Bagi manajemen tingkat atas yang biasa menyusun anggaran, anggaran merupakan fungsi yang sangat penting karena menjadi mata dan telinga dari perusahaan. Tahap penyusunan dilakukan dengan pertimbangan peningkatan efisiensi, produktifitas dan pencapaian efisiensi yang lebih besar pada kinerja organisasi. Anggapan mereka bahwa anggaran merupakan tujuan menantang bagi manajemen tingkat bawah dan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja. Pandangan ini berbeda dengan manajemen tingkat bawah. Kesan curiga timbul di antara para karyawan dan anggaran dianggap sebagai alat manajemen untuk memaksa mereka melakukan segala tindakan yang menguntungkan bagi organisasi. Seringkali anggaran terdiri dari tujuan – tujuan yang tidak realistis, sulit bahkan tidak mungkin terwujud (Salmudin dkk, 2001, 536). Akibatnya, para karyawan merasa sangat ditekan sehingga memunculkan gejolak penentangan dengan dampak sangat buruk bagi organisasi. Kondisi yang tidak sehat ini menyebabkan gagalnya penggunaan anggaran sebagai alat bantu organisasi dalam pencapaian tujuan.

Atas dasar dilema ini, maka studi yang telah banyak dikembangkan merekomendasikan penerapan partisipasi ataupun pengikutsertaan manajemen tingkat bawah dalam perumusan anggaran.

2.2. Partisipasi Anggaran

2.2.1. Alasan, Pengertian dan Tingkatan Partisipasi Anggaran

Tujuan organisasi secara kuat dipengaruhi oleh tujuan dari anggota organisasi yang memiliki kendali cukup besar terhadap sumber daya organisasi. Individu yang menduduki posisi dalam manajemen puncak, biasanya merupakan orang yang memegang tali kendali cukup kuat dalam sebuah laju organisasi. Mereka memiliki hak untuk mengarahkan tujuan dan menentukan kebijakan yang akan diberlakukan pada tubuh organisasi termasuk bagi karyawan di tingkat level bawah sebagai pelaksana. Karyawan sebagai anggota dari organisasi sudah berkewajiban untuk menjalankan setiap tugas yang dibebankan. Pekerjaan tersebut merupakan bentuk konsekuensi dari kepatuhan sebagai bagian dari unsur pendukung organisasi. Namun lepas dari itu, masing – masing dari mereka berdiri sebagai pribadi merdeka. Seringkali tujuan organisasi dianggap tidak sejalan / bertentangan dengan tujuan mereka secara pribadi. Dari sini, konflik dalam tubuh organisasi berkembang. Akibatnya bisa merambah luas mulai dari kinerja yang memburuk sampai pada tingkat kualitas output yang tidak baik sehingga loyalitas konsumen menurun dan pindah mengikuti produsen atau pemberi jasa yang lain.

Perlu disadari bahwa inti permasalahan ada pada perilaku individu yang harus diakui memberi peran dalam setiap keputusan. Perilaku individu tidak bisa diubah seketika ataupun dibentuk seperti yang

dikehendaki karena perilaku ini terbentuk oleh banyak faktor yang membentuknya. Organisasi hendaknya mengambil tindakan preventif sebagai bentuk pengendalian demi terwujudnya *goal congruence*, yakni ada keselarasan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama dua orang atau lebih yang mempunyai dampak di masa yang akan datang bagi pembuat keputusan tersebut (Siegel, 1989: hal 137). Pendapat Milani, 1975 dalam jurnal, Setiadi, 2001 menyatakan bahwa partisipasi penganggaran yaitu tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Beberapa peneliti menyampaikan gagasan ini karena dianggap mampu mengurangi konflik yang seringkali berkembang pada organisasi. Keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan diharapkan mampu mengikis konflik berupa tolak belakang antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Partisipasi memberi kesempatan kepada mereka mengaktualisasikan diri, menyampaikan usulan tentang apa yang mereka inginkan berkaitan dengan rumusan yang ingin dicapai organisasi.

(Sahmuddin dkk., 2001: hal 536), Efektivitas partisipasi dibuktikan pula pada penyusunan anggaran. Ketika anggaran disusun oleh manajemen puncak, banyak pandangan dari bawah yang menunjukkan nada ketidaksepakatan. Anggaran yang terlalu tinggi, dipersepsikan sebagai anggaran yang tidak realistis, susah dicapai bahkan tidak

mungkin diwujudkan. Para bawahan beranggapan bahwa anggaran merupakan alat manajemen yang memaksa mereka untuk melakukan segala sesuatu demi tujuan yang diinginkan organisasi. Pada kondisi seperti ini, sangat rawan muncul konflik karena mereka merasa ditekan. Ketidakpercayaan bawahan terhadap atasan mengakibatkan turunnya tingkat kualitas kerja sehingga berdampak fatal pada produktivitasnya. Dengan Partisipasi anggaran diharapkan akan mendorong manajer untuk mengenal tujuan secara penuh serta bekerja dengan semangat untuk berprestasi.

Penganggaran merupakan pekerjaan teknis. Penganggaran sebagai proses penyusunan anggaran memulai pemberlakuan partisipasi dengan penerapan metode bottom-up. Metode bottom-up mengizinkan manajer pada setiap departemen atau divisi untuk menyampaikan gagasannya mengenai anggaran yang akan diajukan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk melaksanakan kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Metode ini cukup tepat karena para manajer tingkat menengah dan bawah sebagai pelaksana teknis dari organisasi lebih mengenal tentang kebutuhan anggaran untuk mendukung aktivitas kerjanya. Maka anggaran yang dihasilkan akan lebih realistis dengan pertimbangan kondisi yang sebenarnya. Metode bottom-up ini juga dapat dipertimbangkan sebagai cara untuk mengurangi perbedaan kekuasaan, di mana manajer tingkat menengah

dan bawah yang kedudukannya lebih rendah daripada manajemen puncak memiliki peran dalam penentuan kebijakan organisasi.

Makna partisipasi anggaran tidak berhenti pada batas penyusunan rancangan anggaran akan tetapi berlanjut pada proses realisasi anggaran selama tahun berjalan sesuai dengan rancangan anggaran yang ditetapkan. Ketetapan anggaran tersebut diharapkan mampu menstimulus timbulnya rasa tanggung jawab yang lebih pada proses realisasinya karena mereka sendiri yang menyusun anggaran tahun berjalan itu.

Tingkat kualitas kinerja karyawan meningkat sejak pemberlakuan partisipasi anggaran. Namun akan sangat mungkin ditemukan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja walaupun mereka sudah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Adanya perbedaan yang dialami ini karena memang banyak faktor yang berpengaruh termasuk termasuk tingkat partisipasi seperti apa yang diberlakukan. Tiga ukuran yang menentukan tingkat partisipasi antara lain : *depth*, *scope* dan *weight* (Siegei, 1989, hal 138). *Depth* menjelaskan tentang siapa saja yang diberi hak untuk turut serta dalam partisipasi. Organisasi memutuskan dengan pertimbangan yang matang pihak – pihak yang selayaknya turut serta dalam penyusunan anggaran, seperti : manajer tingkat menengah, kepala divisi ataupun supervisor. *Scope* menerangkan tentang sejauh mana para partisipan diberi wewenang dan hak dalam proses penyusunan anggaran. Tidak semua organisasi

memberikan hak kepada para manajer pada setiap aktivitas penyusunan anggaran. Beberapa memberikan kesempatan kepada partisipan sebatas mengajukan usulan, namun ada juga manajer pada organisasi lain yang memiliki hak untuk turut dalam semua aktivitas penyusunan anggaran. *Weight* menjelaskan mengenai tingkatan wewenang yang diberikan kepada partisipan dalam tahap penetapan anggaran. Beberapa organisasi secara penuh menyerahkan hak penyusunan anggaran kepada manajemen puncak. Anggaran yang sudah ditetapkan kemudian dikomunikasikan ke bawah. Anggaran tersebut sekaligus menginformasikan tanggung jawab yang harus dilaksanakan para bawahan.

Model terakhir tersebut jelas menunjukkan tidak adanya partisipasi. Organisasi lain memberikan hak kepada para manajer untuk memberikan masukan tentang rencana anggaran yang akan disusun. Dari usulan yang telah diterima, manajemen puncak menyeleksi, untuk selanjutnya menetapkan anggaran berdasarkan pertimbangan tertentu. Selain itu, ada organisasi yang menerapkan partisipasi secara lapang. Manajemen tingkat atas memberi hak kepada para partisipan dari semua unit / divisi / departemen untuk bersama – sama memberikan gagasan tentang rancangan perencanaan sampai pada proses penetapan anggaran. Partisipasi semacam ini dinamakan *partisipasi penuh*.

Tidak selamanya penerapan partisipasi anggaran dapat memberikan dukungan positif bagi organisasi sekalipun tingkat

partisipasi yang gunakan sejajar. Partisipasi anggaran akan memberikan manfaat apabila diterapkan pada kondisi yang sesuai. Partisipasi anggaran akan sesuai diterapkan pada organisasi dengan struktur desentralisasi ataupun gaya kepemimpinan demokrasi (Siegel, 1989, hal 138). Dimana secara nyata memang sudah dibentangkan kesempatan sekaligus hak bagi bawahan untuk menentukan kebijaksanaannya sendiri. Organisasi yang sudah terkondisikan seperti ini belum cukup memberi jaminan keberhasilan partisipasi anggaran jika kondisi dari karyawan sebagai subyek pelaksana partisipasi tidak mendukung. Karyawan yang memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dengan senang hati dan bersemangat larut dalam proses sekaligus mendukung pelaksanaannya. Lain hal apabila karyawan tidak memiliki kompetensi, bisa jadi kesempatan berpartisipasi ini dianggap memusingkan. Akan lebih nyaman jika mereka tinggal melaksanakan anggaran yang diberikan oleh atasannya. Pada kondisi seperti ini, organisasi akan lebih produktif jika menggunakan metode top-down dalam pengambilan keputusannya dimana keputusan ditetapkan manajemen puncak dan hasilnya dikomunikasikan ke bawah. Pada struktur organisasi yang sentralistik ataupun gaya kepemimpinan yang otoriter sudah tidak ada pintu terlebih dahulu bagi partisipasi anggaran karena segala sesuatu mengenai keputusan sepenuhnya ditentukan oleh manajemen puncak.

Keputusan pengikutsertaan karyawan dalam proses penyusunan anggaran tidak lain merupakan proses pengendalian terhadap perilaku sebagai langkah dalam menciptakan keserasian antara tujuan karyawan sebagai individu agar sejalan dengan tujuan organisasi. Metode partisipasi anggaran ini sudah lama diperkenalkan dan telah banyak diterapkan dalam organisasi – organisasi. Pada perkembangannya, muncul istilah yang dikenal dengan *partisipasi semu* dimana usulan mengenai anggaran yang diajukan hanya menjadi pertimbangan bagi manajemen puncak yang mana memiliki kewenangan penuh untuk memutuskan anggaran . Ataupun manajemen atas telah membuat anggaran dan bawahan berperan untuk memberikan paerserujuannya.

2.2.2. Manfaat dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Banyak harapan yang ditumpukan dari penerapan pengikutsertaan para karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Penelitian yang telah dilakukan berulang kali membawa temuan mengenai manfaat yang didapat dari partisipasi ini. Manfaat partisipasi anggaran antara lain (Siegel, 1989: hal 139) :

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi.
- 2) Pelibatan ego karyawan sehingga pelaksanaan tugas tidak sekedarnya melainkan dengan motif dan melahirkan inisiatif pada seluruh level manajemen.
- 3) Meningkatkan hubungan kerja sama antar departemen / divisi satu dengan yang lain.

- 4) Meningkatkan keselarasan antara tujuan organisasi yang dirasakan sejalan dengan tujuan individu atau dikenal proses *goal internalization*.
- 5) Dapat mengurangi perasaan tekanan karena anggaran.
- 6) Dapat mengurangi kecurigaan tentang alokasi sumber daya yang tidak merata.
- 7) Para partisipan mengetahui tentang kesukaran yang dialami oleh departemen / divisi lain sehingga dapat saling mengerti dan membantu karena mereka adalah satu kesatuan yang saling bergantung.
- 8) Meningkatkan motivasi untuk mencapai target.

Keunggulan lain diperoleh sebagai hasil perwujudan partisipasi anggaran meliputi beberapa hal berikut (Isti Rahayu, 1997: hal 176) :

- 1) Internalisasi tujuan organisasi dan individu akan meningkatkan efektifitas organisasi.
- 2) Mengurangi ketegangan berkaitan dengan tugas yang akan dilaksanakan.
- 3) Pemahaman yang lebih baik tentang tugas ataupun strategi karena komunikasi antara bawahan dan atasan terjalin baik.
- 4) Transfer informasi yang berlangsung lancar, dimana manajemen puncak dapat membuat strategi yang lebih baik karena lancarnya saluran informasi dari bawah ke atas.
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Meskipun tidak sedikit manfaat yang didapat, penerapan partisipasi anggaran tidak luput dari permasalahan yang muncul dalam prosesnya. Wewenang yang dimiliki karyawan dalam partisipasi memunculkan konsekuensi disfungsional untuk organisasi. Pertama, *Kesenjangan Anggaran* yakni perbedaan di antara sumber daya yang sesungguhnya diperlukan untuk pemenuhan kebutuhan dengan jumlah sumber yang diperbesar atau diperkecil dalam rancangannya. Para karyawan melakukan tindakan tersebut dengan maksud untuk menciptakan batasan aman dalam pencapaiannya. Mereka memperbesar biaya dengan menurunkan pendapatan yang bisa diperoleh ataupun melebihi jumlah input yang diperlukan untuk menghasilkan suatu output tertentu. Permasalahan kedua yang muncul yakni *pseudoparticipation* dimana yang dikatakan partisipasi hanyalah merupakan trik manajemen saja. Para karyawan diberi hak untuk memberikan usulan anggaran akan tetapi usulan tersebut hanya diterima saja oleh para atasan tanpa dipertimbangkan sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran.

Adanya efek negatif yang muncul sebagai konsekuensi dari partisipasi anggaran bukan berarti akhir dari penggunaannya. Keuntungan yang diperoleh jauh lebih banyak sehingga permasalahan yang muncul bukan merupakan ancaman tetapi sesuatu yang semestinya dikendalikan dengan antisipasi berupa kebijakan yang dipersiapkan.

2.3. Kinerja Manajerial

2.3.1 Manajer dan Fungsi Manajemen

Adanya kepemimpinan memegang kendali bagi hidup sebuah organisasi. Setiap dari pemimpin dituntut kemampuannya untuk membawa organisasi menuju cita – cita yang diinginkan. Ada beberapa tingkatan kepemimpinan yang diposisikan dalam setiap organisasi. Istilah untuk menunjukkan pemimpin pun sangat beragam. Masing – masing posisi kepemimpinan tersebut memiliki tugas – tugas yang berbeda.

Fungsi –fungsi manajemen yakni rangkaian proses sebagai langkah untuk mencapai tujuan, sebagai bukti tanggung jawabnya . Dalam organisasi, fungsi – fungsi tersebut dapat dibagi sebagai berikut : fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, staffing, pengarahan dan pengawasan. Fungsi – fungsi tersebut akan memberi manfaat dalam upaya pencapaian tujuan apabila masing –masing dilaksanakan dengan baik. Ketidaksempurnaan satu fungsi akan menghambat fungsi yang lain karena siklus yang tidak dapat diputus satu sama lain. Tanggung jawab bagi semua pimpinan organisasi akan fungsi manajemen tersebut. Akan tetapi akan berbeda prioritas yang diemban terhadap fungsi tersebut berdasarkan tingkatan kepemimpinannya. Sebelumnya diperkenalkan beberapa tingkatan kepemimpinan yang biasa berlaku dalam organisasi.

Manajer lini pertama bertugas untuk memimpin dan mengawasi tenaga profesional.

Manajer menengah dengan tugas membawahi dan mengarahkan kegiatan – kegiatan para manajer lainnya dan bisa juga karyawan operasional.

Manajer puncak memiliki tanggung jawab atas keseluruhan organisasi termasuk kebijakan – kebijakan yang diterapkan untuk organisasi .

Namun demikian tidak berarti bahwa setiap posisi kepemimpinan tersebut hanya melaksanakan satu fungsi manajemen. Beberapa fungsi dilaksanakan namun dengan skala prioritas tertentu yang membedakan satu dengan lainnya. Karena fungsi – fungsi tersebut sudah didistribusikan, maka segala kegagalan atau suksesnya organisasi tergantung pada kemampuan manajer untuk melaksanakan secara efektif.

Hanya sebatas fungsi, tidak akan memberi peran apapun pada praktek manajemen. Akan tetapi lebih nyata pada implementasi yang dilaksanakan. Tentang aktivitas yang sudah dihabiskan oleh setiap harinya meliputi kegiatan yang bersifat praktis. Kualitas manajer sebagai penanggung jawab menduduki peranan nomor satu berjalannya kegiatan dengan hasil yang diharapkan. Kualitas diperbaiki dengan penambahan wawasan dan mengasah ketrampilan, antara lain (Hani Handoko, 1984: 19): Ketrampilan kontekstual, yakni kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh

kepentingan dan kegiatan organisasi. Ketrampilan kemanusiaan, yakni kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu ataupun kelompok.

Ketrampilan administratif, yakni seluruh ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan maupun pengawasan.

Akan sangat relatif mengenai ketrampilan mana yang lebih penting. Tipe organisasi, tingkatan kepemimpinan dan fungsi yang sedang berlangsung akan menentukan proporsi masing – masing kebutuhan akan ketrampilan. tersebut. Berbekal ini maka diharapkan akan berwujud pada peningkatan kinerja manajerial.

2.3.2. Kinerja dan Standar Evaluasi

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. (PPA FE UGM, 2001: hal 329)

Berbicara mengenai kinerja, maka tidak akan jauh dari pembahasan sumber daya manusia sebagai subyek pelaku yang menghasilkan kinerja itu. Kapasitas individu sebagai anggota yang sudah tergabung dalam organisasi, akan menuang tinta baik buruk kinerjanya. Setiap dari individu berperan dalam melaksanakan fungsi – fungsi manajemen yang diwujudkan dengan segala aktivitas dan kegiatan yang berujung sebagai

usaha pencapaian tujuan. Setiap proses kegiatan tersebut tidak lain merupakan kinerja.

Kinerja dihasilkan dari implementasi perilaku individu – individu. Dimana perilaku individu terwujud dengan beragam faktor yang mempengaruhi baik dari intern ataupun ekstern.

Karyawan dalam organisasi tetap saja merupakan individu yang berdiri sendiri dengan segala keinginan pribadinya. Namun karena sudah menjadi bagian dari organisasi maka tidak selalu keinginan diri tersebut terturuti. Karyawan memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan organisasi. Organisasi menginginkan setiap individu untuk mewujudkan kinerja yang mendukung pencapaian sasaran. Untuk itu, organisasi menentukan suatu standar pengukuran kinerja sebagai bentuk penilaian baik buruk aktivitas yang mereka lakukan. Adanya pengukuran kinerja akan memberikan arahan bagi setiap individu untuk mengendalikan perilakunya agar menghasilkan kinerja seperti yang ditetapkan. Hasil kinerja yang dilakukan diperbandingkan dengan standar sebagai penilai kesuksesan setiap individu dalam mengemban tanggung jawab kerjanya. Kriteria yang dipilih manajemen untuk evaluasi dalam menilai kinerja karyawan akan sangat berpengaruh pada apa yang dilakukan karyawan.

Kinerja – kinerja manajerial sebagai bukti berjalannya fungsi – fungsi memerlukan pengevaluasian dengan standar yang berbeda – beda sesuai dengan kebutuhan masing – masing organisasi. Standar yang

tepat digunakan untuk organisasi yang satu belum tentu sesuai digunakan dalam organisasi lain. Namun secara umum, berbagai macam evaluasi tersebut memiliki peranan yang sama sebagai alat manajemen, antara lain (PPA FE UGM, 2001: hal 330) :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi.
- 2) Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan skema kerja dan pelaksanaannya.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran prestasi yang telah disepakati.
- 5) Menjadikan alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki prestasi organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkap permasalahan yang terjadi.

2.3.3. Evaluasi Kinerja 3 E

Organisasi akan menimbang beberapa hal sebelum memutuskan tentang sistem evaluasi yang akan dipergunakan dengan memperhatikan visi, misi, tujuan sasaran dan kebijakan organisasi. Dalam setiap periode tertentu, organisasi selalu mempersiapkan anggaran sebagai bentuk realisasi kuantitatif perencanaan.

Anggaran mempergunakan value of money sebagai tolok ukurnya, meliputi penilaian efisiensi, efektivitas dan ekonomis atau biasa dikenal dengan istilah 3 E. Tujuan yang diharapkan adalah dengan sumber daya yang terbatas, organisasi berupaya untuk mengolahnya menjadi outcomes baik berupa barang ataupun pelayanan jasa yang mana bisa dinikmati pasar dengan kepuasan maksimal. Kepuasan yang dirasakan akan membentuk loyalitas sebagai konsumen yang setia. Pengertian lebih dalam mengenai konsep penilaian 3 E adalah sebagai berikut (PPA, FE UGM, 2001: hal 336):

Efisien, yakni hubungan antara input dan output, dimana penggunaan barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.

Efektifitas, yakni hubungan antara output dengan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan tingkat output atau keluaran, kebijakan dan prosedur dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ekonomis, yakni hubungan antara pasar dan input dimana pembeian barang dan jasa pada kualitas yang diinginkan dan pada harga terbaik yang dimungkinkan.

Indikator keberhasilan dengan sistem ini meliputi 3 hal yang seimbang satu sama lain. Efisiensi tercapai jika rasio perbandingan antara input dengan outputnya besar. Contoh konkretnya : dengan input yang sama dibandingkan dengan tahun lalu, output yang dihasilkan lebih besar. Atau suatu kuantitas output tertentu terpenuhi seperti tahun lalu namun dengan penekanan input yang semakin berkurang.

Efektifitas berkenaan dengan output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Apabila tujuan organisasi tercapai maka organisasi tersebut dikatakan efektif. Organisasi yang memenuhi kebutuhan (input) untuk produksinya dengan penghematan biaya yang bisa ditekan, maka keekonomisan terwujud.

2.4. Motivasi

2.4.1. Motivasi secara Umum

Dalam bahasa latin ditentukan istilah 'movere' yang bermakna menggerakkan (to move) atau dikenal dalam bahasa Indonesia sebagai motivasi.

Sekian banyak definisi motivasi ada, salah satunya merumuskan sebagai ketersediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya

demikian untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu.
(Robbins, 1996: 530)

Motivasi itu sendiri abstrak , bukan sesuatu yang bisa dilihat. Bagaimana motivasi itu ada dapat diperhatikan pada perilaku individu sebagai wujud yang dimunculkan. Perilaku individu mendukung segenap aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan. Apabila motivasi seseorang besar, maka dapat berimbas pada kerja yang baik, akan tetapi kerja yang tidak berlandaskan motivasi tidak akan ada harapan akan kinerja maksimal. Motivasi ada karena adanya kebutuhan – kebutuhan atau kekurangan sesuatu yang mempengaruhi individu secara langsung, karena sebagian mempengaruhi pikiran dan tindakannya.

Organisasi memasukkan motivasi sebagai salah satu faktor penting yang memberi nilai pada kualitas putaran roda organisasi. Agar organisasi berfungsi efektif maka berbagai upaya terus dilakukan oleh manajer sebagai pihak yang bertanggung jawab menggerakkan bawahannya. Sebagai langkahnya, ia perlu mengusahakan pula agar para bawahannya bekerja secara efisien sehingga membawa hasil yang menguntungkan. Tidak bisa dipungkiri bahwa tindakan seorang manajer dalam suatu organisasi akan mendorong suatu reaksi para bawahannya sehingga tidak ada pilihan lain kecuali membangkitkan motivasi mereka. Pemikiran berikutnya mengarah pada pemotivasian yang sekiranya paling tepat bagi organisasi.

Konsep motivasi dipandang sebagai konsep penting dalam studi tentang kinerja individu atau bisa dijelaskan motivasi merupakan determinasi paling penting bagi kinerja individu walau bukan sebagai satu – satunya. Yang menjadi permasalahan yakni motivasi seperti apa yang mampu mendorong individu dengan berbagai latar belakang kondisi beragam pada penciptaan kinerja maksimal. Untuk itu, kebijakan diberlakukan dalam lingkup organisasi. Kebijakan yang acap kali diperkenalkan dalam organisasi meliputi 2 hal, yakni : Motivasi positif, yaitu motivasi yang mengurangi perasaan cemas dimana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Kedua, motivasi negatif atau biasa diperkenalkan dengan pendekatan tongkat pemukul yang menggunakan ancaman hukuman jika kinerja yang dihasilkan di bawah standar.

Ada pendapat yang menyatakan bahwa motivasi sebagai perwujudan alam bawah sadar. Sangat jarang bagi setiap orang memikirkan apa yang membuat dia melakukan sebuah tindakan. Suatu motif ternyata memotivasi orang yang akan membawanya pada perwujudan perilaku.

Studi tentang motivasi dan pemotivasian telah banyak melahirkan gagasan –gagasan kompleks dan akan terus menjadi bahan penelitian dan diperbincangkan karena keunikannya. Teori - teori telah dilahirkan dan diakui sebagai landasan normatif dan dikembangkan dalam aplikasi

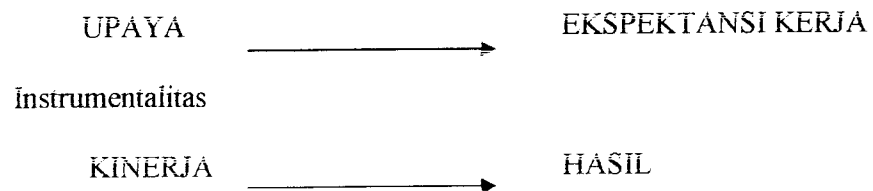
nyata karena kemanfaatannya di berbagai bidang terutama keorganisasian.

2.4.2. Teori Ekspektansi

Setiap teori tersebut akan bermanfaat pada setiap kondisi yang berbeda. Teori A belum tentu akan sesuai pada suatu kondisi dimana teori B bisa diterapkan. Motivasi dan pemotivasian sudah melekat sebagai perihai yang menempel pada keorganisasian. Skenario dan permainan organisasi semuanya dikuasai oleh manusia yang mana selalu bergerak ke arah tujuan organisasi. Seefektif apa tindakan yang dilakukan tergantung pada motivasi yang ada pada individu masing – masing maupun motivasi dari luar berupa kebijakan yang ditetapkan organisasi. Pada penelitian berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, teori motivasi ekspektansi paling tepat untuk diterapkan. Perumusan tiga macam konsep pokok dalam model Vroom yang mana saling terkait satu sama lain antara lain :

Ekspektansi

Vroom berpendapat bahwa sebuah ekspektansi mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar ini menunjukkan keyakinan seseorang bahwa hasil tertentu tergantung pada pelaksanaan sebuah tingkat kinerja khusus. Kinerja yang dilakukan seseorang baru bisa dikatakan sebagai instrumentalitas apabila ada pengaruh yang ditimbulkan.

Valensi

Valensi berhubungan dengan nilai positif atau negatif yang diberikan seseorang kepada hasil – hasilnya. Penilaian ini jelas merupakan preferensi setiap orang yang berbeda satu sama lain. Misalnya, karyawan A menerima bonus yang diberikan karena kinerjanya meningkat. Sama dengan karyawan A, karyawan B juga menerima bonus dengan alasan sama. Akan tetapi Karyawan B menganggap bahwa pemberian bonus ini merupakan hal yang biasa karena ia berpandangan bahwa memang sudah seharusnya karyawan sebagai bagian dari organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas kerjanya.

Teori ekspektansi memberi implikasi – implikasi penting bagi setiap anggota organisasi ataupun organisasi itu sendiri. Para pimpinan dalam organisasi dihimbau untuk menciptakan, memonitor dan mempertahankan ekspektansi – ekspektansi, instrumentalitas maupun valensi sehingga menimbulkan tingkat kinerja yang diinginkan.

Gambaran secara umum rantai pada konsep ini adalah :



Kelemahan dari salah satu rantai akan mengganggu keseimbangan program motivasional yang diselenggarakan organisasi. Oleh karenanya kebijakan yang diberlakukan organisasi hendaklah sesuai sehingga mendukung program ini. Apabila organisasi menginginkan suatu hasil tertentu maka langkah yang dijalankan yakni mengendalikan agar setiap individu dalam organisasi bertindak dengan dukungan penuh. Kerangka kerja diciptakan yang mana memiliki daya tarik bagi individu agar memberikan kontribusinya sehingga membantu pemenuhan kebutuhan organisasi yang bersangkutan sekaligus dinilai oleh individu sebagai arah hasil – hasil pribadi atau imbalan – imbalan yang diinginkan.

Modifikasi populer tentang versi orisinal teori Vroom membedakan imbalan ke dalam 2 jenis (Winardi, 2001: 113). Pertama, *imbalan ekstrinsik* merupakan hasil – hasil kerja yang dinilai positif yang diberikan oleh suatu pihak kepada individu dalam bentuk yang konkret. Misalnya : upah, gaji atau bonus. Kedua, *imbalan intrinsik* merupakan hasil – hasil kerja oleh individu yang dinilai positif tanpa perlu pernyataan dari pihak lain. Kepuasan akan hasil kerja jauh lebih bernilai dari sekedar pernyataan dari luar.

2.5. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial dan Motivasi

Anggaran bukan hanya rencana keuangan yang berisi biaya dan pendapatan pada pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi akan tetapi juga berfungsi sebagai pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Izzetin Kenis, 1979: 707).

Organisasi yang tidak memiliki rencana anggaran sama saja dengan orang yang berjalan dalam jalur tanpa rambu –rambu. Tidak ada pertanda yang memberi sinyal kapan saat aman untuk melaju, peringatan yang memungkinkan untuk mempersiapkan diri atas segala rintangan yang menghadang, ataupun larangan yang menandai adanya mara bahaya yang akan ditemui jika perjalanan di lanjutkan. Pada akhirnya ketidakteraturan menjawab kegagalan dalam menempuh tujuan. Organisasi ada karena alasan suatu tujuan yang diinginkan. Maka dari itu organisasi diadakan sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Aset sumber daya yang terbatas pada organisasi menuntut suatu pengaturan sebaik mungkin yang dapat mengakomodir semua kebutuhan. Anggaran mendukung realisasi perencanaan sebagai fungsi pertama menentukan proses bergulirnya tahapan fungsi berikutnya. Para karyawan bekerja dengan pedoman anggaran untuk melaksanakan tugas menurut tanggung jawabnya. (Sahmuddin dkk., 2001: hal 536), supervisor pabrik mempunyai pandangan berbeda dalam hal ini. Mereka menganggap departemen anggaran banyak sekali mempengaruhi

mereka. Anggaran terdiri dari tujuan –tujuan yang tidak realistis yang sangat susah bahkan tidak mungkin diwujudkan.

Atas problematika ini, para peneliti menyarankan untuk mengikutsertakan para bawahan dalam penyusunan anggaran atau dikenai sebagai partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran mengizinkan unit manajemen di bawah manajemen puncak untuk terlibat menyusun anggaran organisasi. Pada prosesnya, bawahan yang telah ditunjuk untuk berpartisipasi memberikan usulan dan masukan tentang anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas di unitnya masing – masing sebagai tahap dukungan terhadap tujuan organisasi. Semua unit dalam organisasi berpartisipasi dan bersama – sama dengan atasan atau komite anggaran yang telah ditunjuk bernegosiasi dan memutuskan anggaran secara mufakat. Ketetapan anggaran merupakan hasil dari penyusunan bersama dari perwakilan anggota organisasi. Dengan pedoman yang dibuat sendiri dalam melaksanakan tugasnya, semangat bekerja menjadi lebih besar. Kesepakatan anggaran yang telah mereka tetapkan sendiri memicu rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga kinerja ditingkatkan untuk merealisasikannya. Peningkatan kinerja dengan kualitas yang semakin baik inilah yang diharapkan organisasi. Partisipasi memberi ruang kenyamanan bagi individu untuk meleburkan diri dalam organisasi dan memunculkan motivasi untuk ikut serta memperjuangkan apa yang diinginkan organisasi.

Pada organisasi yang menetapkan standar evaluasi kinerja berdasar anggaran maka upaya yang dilangsungkan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka juga terpicu pada pencapaian anggaran. Tolok ukur berdasarkan anggaran mengharapkan value of money yang baik meliputi efisiensi, efektifitas dan keekonomisan (PPA FE UGM, 2001, hal 335).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Anggaran dan Penganggaran Rumah Sakit

3.1.1. Pedoman Penyusunan Anggaran

Rumah Sakit belum memiliki sebuah pedoman anggaran yang didokumentasikan secara baik. Pedoman anggaran berguna dalam setiap periode penganggaran berisi pedoman – pedoman atau kebijakan – kebijakan rumah sakit untuk periode tahun anggaran baru dalam proses perencanaan. Kebijakan rumah sakit dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran selama ini dikomunikasikan secara lisan oleh departemen anggaran kepada para bagian / instalasi / bidang yang turut serta menyusun anggaran. Departemen anggaran membuat pedoman yang berisi petunjuk praktis pengisian kolom – kolom formulir anggaran dan hanya dimanfaatkan untuk satu periode anggaran pada saat itu.

3.1.2. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan Anggaran di RSUD PKU Muhammadiyah berawal adanya pelaporan dari kepala seksi akuntansi manajemen kepada direktur bahwa sudah saatnya anggaran disusun. Atas laporan tersebut, direktur mengeluarkan surat keputusan pembentukan Komite Anggaran dan Departemen Anggaran yang menetapkan direktur sekaligus sebagai ketua Komite Anggaran dengan anggota seluruh

direksi beserta wakilnya, kepala bagian sekretariat, kepala seksi akuntansi manajemen. Sedangkan Departemen Anggaran diketuai oleh kepala bagian akuntansi keuangan dengan sekretaris kepala bagian Satuan Pengendalian Intern dan anggota yang terdiri dari seluruh manajer menengah meliputi kepala bagian / badan / instalasi beserta beberapa manajer tingkat bawah yang dipilih. Surat keputusan juga menetapkan kepala urusan/ ruang/ seksi/ bidang/ bagian/ instalasi sebagai penyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja. Atas dasar surat keputusan tersebut maka seluruh level manajer rumah sakit turut partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Langkah pertama, komite anggaran bertugas merumuskan sasaran anggaran dan menetapkan kebijakan pokok rumah sakit untuk satu tahun ke depan. Kebijakan dikomunikasikan kepada seluruh manajer rumah sakit. Sementara itu, departemen anggaran menerbitkan formulir – formulir dan asumsi – asumsi yang digunakan dalam penyusunan anggaran. Formulir kemudian didistribusikan kepada seluruh manajemen rumah sakit. Manajer tingkat bawah dalam hal ini para kepala ruang, kepala urusan dan kepala seksi segera merencanakan kebutuhan yang diperlukan bagi unitnya masing – masing. Para manajer menyusun rencana anggaran tersebut berdasar pada kebijakan yang telah ditetapkan rumah sakit serta mengacu pada realisasi anggaran tahun – tahun sebelumnya. Usulan tersebut kemudian dibahas bersama dengan kepala instalasi atau kepala bidang yang ada di atasnya. Daftar

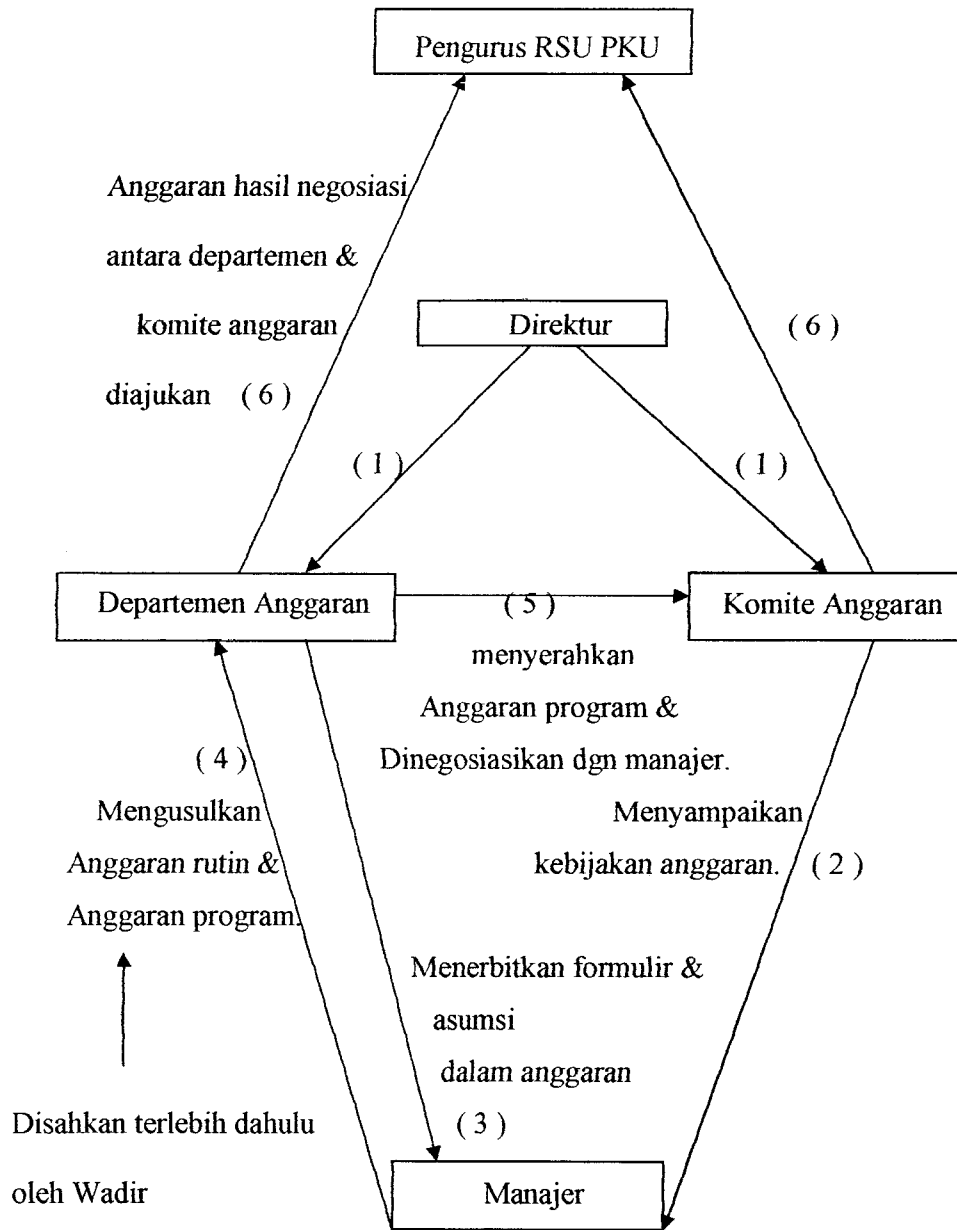
usulan yang telah disepakati bersama diajukan kepada Wakil Direktur yang membawahnya yang mana memiliki kewenangan untuk menolak atau menyetujui daftar usulan anggaran yang diajukan.. Daftar usulan anggaran yang telah disetujui Wadir lalu diserahkan oleh kepala instalasi atau kepala bidang ke forum Departemen Anggaran.

Usulan anggaran tersebut terbagi menjadi 2 yakni anggaran rutin dan anggaran tidak rutin. Anggaran rutin memuat tentang kebutuhan operasional selama satu tahun yang mana yang diolah oleh departemen anggaran dengan negosiasi bersama para manajer tingkat bawah yang mengajukan rancangan tersebut. Anggaran tidak rutin atau insidental semisal pelatihan karyawan, perekrutan karyawan ataupun pembelian alat – alat dengan biaya tinggi memerlukan pembahasan dari pimpinan yang kedudukannya lebih tinggi sehingga dalam hal ini rancangan usulan diolah oleh komite anggaran. Para manajer tingkat bawah yang mengusulkan anggaran diberi kesempatan untuk negosiasi mengenai anggaran yang diajukannya dengan cara dipanggil satu persatu untuk menghadap komite anggaran. Apabila rancangan anggaran tersebut disetujui maka diadministrasikan dan dibawa ke sidang pleno. Dalam sidang pleno, negosiasi antara departemen anggaran dan komite anggaran terjadi. Sekali lagi hasil kesepakatan anggaran diadministrasikan secara rapi dan jelas oleh departemen anggaran.

Anggaran hasil negosiasi bersama diajukan oleh komite anggaran ke pengurus rumah sakit untuk dimintai persetujuan dan pengesahannya.

Daftar Anggaran Rumah Sakit yang sah didistribusikan kepada para manajer dan digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tanggung jawab kerjanya selama satu tahun ke depan.

Penyusunan rencana anggaran rumah sakit untuk tahun 2005 mendatang memiliki beberapa konsep yang berbeda dengan tahun – tahun sebelumnya. Ada beberapa perubahan yang dimaksudkan untuk tujuan efisiensi dan efektifitas. Apabila dahulu sasaran – sasaran anggaran dan kebijakan - kebijakan dipersiapkan oleh Komite Anggaran, mulai tahun ini peran tersebut diambil dan dialihkan langsung kepada direksi. Sedangkan peran Departemen Anggaran dalam mengadministrasikan rancangan anggaran dipegang oleh bidang Keuangan.



Gambar 3.1. Prosedur Penyusunan Anggaran RSUD PKU

3.1.3. Jenis – Jenis Anggaran

RSU PKU Muhammadiyah menyusun rancangan anggaran dan kemudian menetapkannya sebagai pedoman anggaran dengan membaginya ke dalam beberapa jenis yaitu :

1) Anggaran Statistik

Merupakan anggaran yang menunjukkan tingkat pemanfaatan pelayanan rumah sakit, yang memuat rincian rencana kegiatan per unit dan per produksi.

2) Anggaran Operasional

Merupakan suatu taksiran pendapatan dan biaya yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu satu tahun atau periode tertentu. Anggaran operasional ini mencakup anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran operasional ini disusun lebih awal dari yang lain karena banyak kegiatan baru yang diketahui setelah penyusunan anggaran.

3) Anggaran Investasi

Merupakan taksiran kebutuhan rumah sakit untuk pengadaan barang modal, baik yang berwujud (tangible assets) dengan cara membeli barang baru, investasi lanjut maupun perbaikan / rehabilitasi, maupun tidak berwujud (intangible assets). Pengadaan barang tidak berwujud bisa berupa diklat (pendidikan dan pelatihan), riset dan sebagainya.

4) Anggaran Keuangan

Merupakan anggaran yang menggambarkan terjadinya perubahan harta, hutang dan modal serta hasil kegiatan operasional rumah sakit.

3.1.4. Revisi Anggaran

Selama periode anggaran yang telah berlangsung, sangat jarang pihak manajemen rumah sakit mengadakan perubahan atau revisi anggaran. Apabila ada kebutuhan / program mendesak yang menuntut pengadaan sementara tidak tercantum dalam anggaran maka program / kebutuhan tersebut dimasukkan dalam pengeluaran non anggaran. Prosedur permohonan anggaran dilaporkan dalam bentuk proposal . Proposal diajukan manajer kepada direksi dan keputusan persetujuan secara penuh di tangannya.

3.2. Pemilihan Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Manajer tingkat menengah dan bawah merupakan obyek yang menjadi fokus pada penelitian ini. Berdasarkan struktur organisasi RSUD PKU maka yang termasuk manajer tingkat menengah yakni karyawan yang menduduki jabatan kepala instalasi dan kepala bagian. Sedangkan tingkatan manajer bawah diduduki oleh kepala urusan atau kepala seksi. Dari seluruh populasi yang ada maka penelitian mengambil sampel sejumlah 26 terdiri dari manajer tingkat menengah yakni : kepala instalasi, kepala bidang, kepala,

kepala bagian; sedang menajer tingkat bawah meliputi : kepala ruang, kepala seksi, kepala urusan.

Untuk mengumpulkan semua data yang diperlukan dalam penelitian maka dilakukan beberapa cara yakni :

Studi Lapangan

- Wawancara

Yaitu usaha pengumpulan data dengan tatap muka secara langsung dengan nara sumber untuk memperoleh segenap informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

- Kuisisioner

Yaitu usaha pengumpulan data dengan mengajukan serangkaian pertanyaan secara langsung kepada responden berdasarkan daftar pertanyaan yang tersusun dalam angket.

Studi Pustaka

Yaitu upaya memperkaya, mengasah dan memahami pengetahuan dan memperoleh informasi melalui berbagai literatur berupa buku-buku pedoman maupun karya-karya ilmiah yang lain sebagai bahan penulisan yang berkaitan dengan tema penelitian.

3.3. Variabel Penelitian dan Instrumen Pengukuran

Ada 3 (tiga) variabel yang dipergunakan dalam penelitian untuk membuktikan efektifitas partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderatingnya. Variabel

tersebut meliputi : partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan motivasi dimana masing – masing disusun tersendiri , tidak digabungkan satu sama lain . Penjelasan ketiganya akan dijabarkan sebagai berikut :

Partisipasi Anggaran

Mendeskripsikan tentang peran manajer dalam keterlibatannya untuk menyusun anggaran organisasi dengan sistem dan segala kondisi yang mendukungnya. Variabel ini terdiri dari 14 pertanyaan dengan skala pengukuran likert 1 sampai 5. Angka terendah yakni 1 menunjukkan tingkat partisipasi yang paling baik sedangkan angka tertinggi yaitu 5 mengartikan suatu kondisi partisipasi yang terendah.

Kinerja Manajerial

Instrumen kinerja manajerial memuat tentang peningkatan kinerja yang dapat dicapai dengan penerapan partisipasi anggaran beserta kondisi lain yang mempengaruhinya. Pengukuran menggunakan skala likert 5. Nilai 1 menggambarkan tingkat kinerja tinggi sedangkan angka 5 menunjukkan tingkat kinerja rendah. Instrumen terdiri dari 11 item pertanyaan.

Motivasi

16 item pertanyaan dikembangkan pada instrumen motivasi ini. Maksud motivasi dalam penelitian ini adalah motivasi yang berhubungan dengan penerapan partisipasi anggaran sebagai upaya yang dapat meningkatkan kinerja manajerial . Tidak berbeda dengan variabel yang lain, penilaian motivasi juga memanfaatkan skala likert 1 sampai 5. Setiap item yang bernilai 1 maka dapat diketahui sebagai motivasi yang paling tinggi

yang menghubungkan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kondisi berbalik ketika skala menunjukkan angka 5 yang berarti keadaan yang tanpa motivasi.

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Uji Kualitas data

Dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data serta sejauh mana ketepatan alat ukur tersebut dalam mengukur obyek yang diteliti.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat konsistensi antar item dalam tes ini. Akan dianggap reliable jika suatu ukuran dapat memberi hasil yang tetap jika digunakan pada lain waktu dengan responden yang sama. Dengan maksud untuk mengetahui kecocokan di antara belahan – belahan tes sehingga dilakukan komputasi statistik melalui teknik korelasi. Uji realibilitas konsistensi internal menggunakan Cronbach Alpha Coefficient .

Uji Validitas

Pengukuran validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa banyak (dalam arti kuantitatif) suatu aspek psikologis terdapat dalam diri seseorang yang, dinyatakan oleh skornya pada instrumen yang bersangkutan. Jika validitas pada suatu alat ukur tinggi berarti kemungkinan error pada pengukuran tersebut kecil, artinya skor setiap

subyek yang diperoleh oleh alat ukur tersebut tidak jauh dengan skor sesungguhnya.

Uji homogenitas data dengan melakukan uji korelasi antara skor masing-masing items dengan skor keseluruhan (pearson correlation). Kevalid-an diperoleh jika korelasi signifikan pada level yang ditunjukkan SPSS ($0,05 > p > 0,00$).

3.4.2. Uji Asumsi Klasik

Apabila dicermati, kondisi riil setiap kejadian maka tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan oleh berbagai macam faktor baik itu besar ataupun hanya kecil pengaruhnya. Model regresi linier sederhana sebagai hitungan matematis tidak bisa lagi untuk menggambarkan kondisi seperti ini. Model regresi yang bisa digunakan untuk melihat hubungan antara satu variabel dependen / terikat dengan dua atau lebih variabel independen / bebas adalah model regresi berganda.

Prinsip regresi berganda tidak jauh berbeda dengan prinsip regresi tunggal, hanya saja dalam regresi ganda sering dijumpai beberapa permasalahan yang dapat mengganggu model bahkan menyesatkan kesimpulan yang diambil dari permasalahan yang di bentuk.. Permasalahan tersebut antara lain : multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi dan normalisasi. Agar pengujian terhadap hipotesa menunjukkan suatu hasil yang mendekati benar atau seperti keadaan sesungguhnya pada kasus penelitian maka terlebih

dahulu diujikan asumsi klasik yang akan membuktikan tentang permasalahan yang mungkin ada / tidak pada model regresi.

Autokorelasi

Uji gejala autokorelasi dimaksudkan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Kasus autokorelasi pada data cross sectional dapat digambarkan sebagai berikut : Bila variabel independen individu A meningkat maka akan meningkatkan nilai variabel dependen A . Perubahan pada individu A ternyata juga mempengaruhi perubahan pada variabel dependen B .

Pendeteksian autokorelasi melalui uji Durbin Watson (uji d) dengan cara memanfaatkan program – program yang menyediakan fasilitas inti antara lain SPSS.

Normalitas

Pengujian normalitas dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya. Asumsi normalitas terpenuhi pada model regresi jika pola distribusi normal ditunjukkan dengan data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya. Cara lain pengujian normalitas dengan ekonometri memanfaatkan uji Kolmogorov- Smirnov Z .

Multikolinearitas

Kolinearitas ganda (multicolinearitas) merupakan keadaan dimana terdapat hubungan linier yang sempurna antara variabel yang menjelaskan dalam model regresi. Kondisi ini kebalikan dari kolinearitas yang mana terjadi hubungan linier yang tunggal. Koefisien korelasi antara variabel independen haruslah lemah. Jika korelasi kuat maka timbul problem multikol.

Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi klasik dalam model regresi linier yaitu bahwa variabel pengganggu e mempunyai varians yang sama dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Asumsi homoskedastisitas terjadi jika variabel pengganggu itu mempunyai varians yang sama sebesar σ^2 (konstan). Sedangkan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya maka disebut heteroskedastisitas. Permasalahan heteroskedastisitas ini akan sering muncul pada data cross sectional karena pengamatan dilakukan pada individu yang berbeda pada waktu yang sama. Pengujian menggunakan model uji Park dengan membuat terlebih dahulu persamaan berikut :

H_0 : tidak ada heteroskedastisitas pada tiap – tiap variabel bebas,

jika signifikansi $> 0,05$

H_a : ada heteroskedastisitas pada tiap – tiap variabel bebas,

jika $0,05 > \text{signifikansi}$

3.4.3. Metode Analisis

Regresi Sederhana

Digunakan untuk menguji hubungan antara satu variabel independen terhadap satu variabel dependen dalam hal ini untuk pengujian H1 (hipotesis pertama), dengan rumusan model sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + e$$

Dimana,

Y : kinerja manajerial

β_0 : konstanta, nilai variabel dependen jika variabel independen = 0

β_1 : koefisien regresi, besar pengaruh X terhadap Y

X_{pa} : partisipasi anggaran

e : error

Jika hasil pengujian β_1 signifikan maka partisipasi memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Regresi Berganda

Dalam pengujian terhadap hubungan antara dua variabel dengan adanya satu variabel lain yang mempengaruhi, khususnya dalam penelitian perilaku, maka teknik analisis yang sesuai untuk diterapkan yakni regresi berganda (multiple regression) bentuk interaksi. Secara keseluruhan model persamaan untuk pengujian H2 (hipotesis dua) adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + \beta_2 X_m + \beta_3 X_{pa} X_m + e$$

Dimana,

Y : Kinerja manajerial

β_0 : Konstanta, nilai variabel dependen jika variable independen = 0

β_1 : Koeffisien regresi parsial, besar pengaruh X_{pa} terhadap Y
dengan asumsi X_m konstan

β_2 : Koeffisien regresi parsial, besar pengaruh X_m terhadap Y
dengan asumsi X_{pa} konstan

β_3 : Koeffisien regresi parsial, interaksi partisipasi anggaran dan

X_{pa} : Partisipasi anggaran

X_m : Motivasi

$X_{pa}X_m$: Interaksi partisipasi anggaran dan motivasi

e : Standar error

Apabila hasil penelitian menunjukkan β_3 signifikan, berarti motivasi memang berfungsi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi dalam menyusun anggaran dengan kinerja manajerial. Tetapi jika β_3 tidak signifikan maka motivasi bukan merupakan variabel yang menghubungkan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Data Umum Rumah Sakit

4.1.1. Sejarah Organisasi

Pada 15 Februari 1923 Rumah sakit Umum PKU Muhammadiyah didirikan dengan lokasi pertama di Jagang Notoprajan No. 72 Yogyakarta. Sejarah telah mencatat bahwa atas inisiatif dari H.M. Sudjak serta dukungan penuh dari K.H..Ahmad Dahlan akhirnya Rumah sakit tersebut ada. Sebelum dikenal sebagai PKU, organisasi berdiri dengan nama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem). Tujuan yang diharapkan yakni mampu menyediakan pelayanan kesehatan kepada kaum dhuafa'. Sekian waktu kemudian, baru nama PKO diubah menjadi PKU (Pembina Kesejahteraan Umum).

RSU PKU Muhammadiyah merupakan salah satu rumah sakit swasta di Yogyakarta sebagai amal usaha Pimpinan Pusat Persyar'atan Muhammadiyah. Seiring dengan waktu, RSU Muhammadiyah bekerja sama dengan majelis PKU Dewan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Yogyakarta membentuk DUKM (Dana Upaya Kesehatan Masyarakat) dengan melibatkan dana masyarakat dalam bentuk asuransi kesehatan Muhammadiyah dengan rujukan RSU PKU Muhammadiyah. Perkembangan DUKM selanjutnya berganti menjadi dana sehat BEKESOS (Balai kesehatan Sosial) Muhammadiyah dengan guru / karyawan, siswa SLTP dan SLTA Muhammadiyah serta IKIP

Muhammadiyah (Universitas Ahmad Dahlan) sebagai pilot obyeknya. RSUD ini juga mendirikan Asuransi Kesehatan Tafakul.

Sekarang, kompleks Rumah Sakit ini berlokasi di Jalan KHA Ahmad Dahlan 20 Yogyakarta. Keberadaannya memberi manfaat yang sangat besar bagi seluruh masyarakat. RSUD PKU bersama – sama dengan rumah sakit – rumah sakit yang lain menjadi korps yang menyediakan pelayanan kesehatan sebagai fasilitas pelayanan umum demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya di sekitar kota Yogyakarta dan sekitarnya. Peningkatan layanan kesehatan dan segala sarana prasarana yang mendukungnya setiap saat ditingkatkan untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Usaha perbaikan secara kesinambungan telah menempatkan rumah sakit ini berakreditasi 12 bidang pelayanan dengan tipe C plus. Sekarang ini pihak manajemen sedang menggarap perencanaan untuk pengembangan Rumah Sakit agar memenuhi syarat tipe B dengan kriteria memiliki fasilitas dan kemampuan medis sekurangnya 11 spesialisasi luas dan subspecialistik luas. Rencana pembangunan RSUD PKU Muhammadiyah II akan dibangun di Jl. Wates km 5,5 Ambarketawang, Gamping, Sleman dengan tujuan sebagai rumah sakit pelayanan yang digunakan untuk pendidikan dan rujukan. Bukan hanya pelayanan kesehatan saja, akan tetapi rumah sakit ini konsisten dengan misinya untuk peningkatan mutu tenaga kesehatan sehingga selalu memberi kesempatan bagi calon dokter atau perawat untuk melaksanakan praktek kerja. Misi organisasi

sebagai rumah sakit pendidikan juga telah dilakukan dengan mengembangkan Fakultas Kedokteran di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

4.1.2. Visi dan Misi Organisasi

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah didirikan dengan suatu visi luhur yakni : ‘ Menjadi rumah sakit Islam yang berdasarkan pada Al Qur’an dan Sunnah Rasulullah SAW dan sebagai rujukan terpercaya di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah dengan kualitas pelayanan kesehatan yang Islami, professional, cepat, nyaman dan bermutu, setara dengan kualitas pelayanan rumah sakit – rumah sakit terkemuka di Indonesia dan Asia.’

Visi tersebut melahirkan suatu misi mulia yang lebih jelas antara lain :

- 1) Mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi seluruh lapisan masyarakat melalui pendekatan pemeliharaan, pencegahan, pengobatan, pemulihan kesehatan secara menyeluruh sesuai dengan peraturan / ketentuan perundang – undangan.
- 2) Mewujudkan peningkatan mutu bagi tenaga kesehatan melalui sarana pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan secara profesional dan sesuai tuntunan ajaran Islam.
- 3) Mewujudkan dakwah Islam, amar ma’ruf nahi mungkar di bidang kesehatan dengan senantiasa menjaga tali silaturahmi, sebagai bagian dari dakwah Muhammadiyah.

Organisasi pelayanan ini berdiri dengan falsafah yang jelas . Firman Allah SWT pada Qur'an Suci At-Tahrim ayat 6 : “ *Jagalah dirimu dan keluargamu dari siksa api neraka* ”. Ayat lain pada QS. Asy Syura, 80 menyebutkan : “ *Dan apabila aku sakit, Dialah yang menyembuhkan aku* “. Landasan tersebut meyakinkan bahwa RSUD PKU Muhammadiyah merupakan perwujudan dari amal shalih sebagai sarana ibadah yang dilandasi iman dan taqwa kepada Allah SWT. Nilai – nilai yang bersumber dari Al Qur'an dikembangkan dalam pengelolaan manajemen entrepreneurial antara lain : amanah, sidiq, fathonah, tabligh, inovatif dan silaturahmi.

4.1.3. Tujuan dan Pilar – pilar Organisasi

Semua aktifitas yang dikembangkan oleh organisasi RSUD Muhammadiyah sebagai layanan kesehatan masyarakat tidak pernah melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan yaitu : ‘Pertumbuhan dan perkembangan RSUD PKU yang mampu mendukung tersedianya sarana dan jasa pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi bagi kebutuhan semua lapisan masyarakat’.

Organisasi menginginkan suatu penyelenggaraan fungsi manajemen yang efektif sebagai bentuk pengimplementasian strategi secara jelas dan rapi sehingga mempermudah pencapaian tujuan. Berikut ini pilar – pilar yang semestinya dibangun sebagai upaya yang memberi landasan kuat pencapaian tujuan :

- 1) Kultur kerja berbasis komitmen, kompetensi dan prestasi.

- 2) Standar manajemen kinerja yaitu penguatan prestasi sistem penilaian, pengembangan dan reward.
- 3) Proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi, peraturan – peraturan yang mendukung proses kerja.
- 4) Kapasitas melakukan perubahan (otoritas dan kualitas kemampuan SDI/SDM)
- 5) Kepemimpinan yang bertumpu pada entrepreneur leadership (kepemimpinan yang berorientasi ke depan)

4.1.4. Pelayanan Rawat Jalan dan Rawat Inap

Dalam rangka mendukung pelayanan kepada seluruh pasien maka Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah melengkapi berbagai fasilitas pelayanan meliputi :

- Instalasi Gawat Darurat - Klinik Umum
- Klinik Bedah dada - Klinik Penyakit Dalam
- Klinik Bedah Gigi dan Mulut - Klinik Bedah Anak
- Klinik Penyakit Jantung - Klinik Bedah Saluran Pernafasan
- Klinik Penyakit Syaraf - Klinik Rehabilitasi Medik
- Klinik Penyakit Jiwa - Kamar Operasi
- Klinik Penyakit THT - Klinik Penyakit Kandungan
 dan Kehamilan
- Klinik Penyakit Gigi - Klinik Bedah Ginjal dan
 Saluran Air Kemih
- Klinik Penyakit Kulit dan Kelamin

- Unit Perawatan Intensif
- Klinik Perawatan Intensif
- Kamar Bersalin
- Klinik Penyakit Anak
- Klinik Bedah Tulang
- Klinik Penyakit Paru dan Jantung
- Klinik Rematologi
- Klinik Bedah Umum
- Klinik Bedah Urologi
- Klinik Penyakit Mata

4.1.5. Unit Penunjang Pelayanan Medik dan Penunjang Lainnya

RSU PKU memiliki beragam unit penunjang yang dimanfaatkan untuk mendukung pelayanan kepada seluruh pasien, pengunjung maupun karyawan sendiri baik berupa penunjang medis sekaligus fasilitas pendukung lainnya. Adapun fasilitas penunjang medis antara lain :

- Farmasi (24 jam)
- Laboratorium (24 jam)
- Radiologi (24 jam)
- Gizi
- Fisioterapi
- Rekam Listrik Jantung (EKG)
- Rekam Listrik Otak & Pemetaan
- Otak (Brain Mapping)
- Rekam suara Ultra (USG)
- Laparaskopi
- Tes Narkoba, HIV/AIDS,
- Gastroduodenoscopy
- Treadmill
- TUR
- Endoskopi
- Haemodialisa
- Bronkioskopi
- CT. Scan
- Audiometri
- Spirometri
- Tes narkoba
- CTG
- SARS
- EEG

Selain unit penunjang tersebut, pihak Rumah Sakit juga melengkapi dengan unit penunjang yang lain dengan maksud memenuhi semua kebutuhan yang diperlukan demi layanan terbaik, antara lain :

- Pembinaan Kerohanian Islam - Kegiatan kemasyarakatan
- Immunisasi
- Perawatan Jenazah Islami
- Konsultasi Psikologi
- Konsultasi Gizi
- Pelayanan KB
- Kantin, Swalayan & Wartel
- PMI Unit untuk Rumah Sakit - Home Care
- Perpustakaan
- Khitanan Masal
- General Check Up
- Dana sehat Muhammadiyah
- Bank
- ASKES
- Transportasi dan Telepon
- JPKM Tafakul
- Ambulance
- Hot Line Service AIDS, HIV
- Senam hamil, Diabetes Milites, dan Narkoba
- Osteoporosis
- Tempat Penitipan Anak

4.1.6. Program Pendidikan Klinik

Sesuai dengan misi yang dimiliki, RSUD PKU Muhammadiyah berusaha tetap konsisten berperan serta untuk ikut mengembangkan dan memajukan dunia pendidikan dengan membuka Program Pendidikan Klinik meliputi :

- 1) Praktek Klinik Kedokteran
- 2) Praktek Kerja Farmasi
- 3) Praktek Klinik Kebidanan

- 4) Praktek Klinik Keperawatan
- 5) Praktek Klinik Fisioterapi
- 6) Tempat penelitian Mahasiswa S1, S2, S3, Spesialis (Residence)

4.1.7. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi RSUD Muhammadiyah ditetapkan dalam suatu Surat Keputusan Pengurus yang berisi usulan struktur organisasi sekaligus pejabat strukturalnya untuk setiap periodenya. Adapun struktur organisasi rumah sakit yang tersusun pada saat ini yakni :

DIREKTUR

(Di bawah direktur ada)

- 1) Kepala bagian Pengembangan SDI
 - Kepala seksi personalia
 - Kepala seksi pendidikan dan pelatihan
- 2) Kepala bagian administrasi perkantoran
 - Sekretaris Direksi
 - Sekretaris Pelaksana Komite Medik
 - Kepala seksi Pemrosesan Data Elektronik
 - Kepala seksi Tata Usaha
- 3) Kepala bagian Satuan Pengendalian Intern
- 4) Penanggung jawab Diversifikasi Usaha

PELAYANAN MEDIK

- 1) Kepala instalasi rawat inap
 - Kepala Ruang Rawat Jalan

- 2) Kepala Instalasi ICU – ICCU
 - Kepala Ruang ICU – ICCU
- 3) Kepala Instalasi Gawat Darurat
 - Kepala Ruang Gawat Darurat
- 4) Kepala Instalasi Bedah Sentral
 - Kepala Ruang Bedah Sentral
- 5) Kepala Keperawatan
 - Kepala Ruang Paviliun Zam - zam
 - Kepala Ruang Paviliun Muzdalifah
 - Kepala Ruang Paviliun Shafa
 - Kepala Ruang Multazam
 - Kepala Ruang Mina
 - Kepala Ruang Raudhah
 - Kepala Ruang Marwah
 - Kepala Ruang Arafah
 - Kepala Ruang Paviliun sakinah
 - Kepala Ruang Kamar Bersalin
 - Kepala Ruang Kamar bayi
 - Kepala Ruang Paviliun Ibnu Sina
 - Kepala Seksi SDI Keperawatan
 - Kepala Seksi Asuhan keperawatan
 - Kepala Seksi Etika Keperawatan

- 6) Kepala Instalasi Radiologi
 - Kepala Urusan Radiologi
- 7) Kepala Instalasi Laboratorium
 - Kepala Urusan Laboratorium

PENUNJANG MEDIS

- 1) Kepala Instalasi Farmasi
 - Kepala urusan Farmasi Rawat Jalan
 - Kepala urusan Farmasi Rawat Inap
 - Kepala urusan Logistik Farmasi
 - Kepala urusan Farmasi Ruangan dan Distribusi
- 2) Kepala Instalasi Gizi
 - Kepala urusan Produksi Gizi
 - Kepala urusan Distribusi Gizi
- 3) Kepala Instalasi Rehabilitasi Medik
 - Kepala Urusan Fisioterapi
 - Kepala Urusan PRCT dan Bengkel
- 4) Kepala Instalasi Rekam Medik
 - Kepala Urusan Penerimaan Pasien
- 5) Kepala Instalasi penyehatan dan Pemeliharaan sarana medis dan lingkungan RS.
 - Kepala Urusan CSSD
 - Kepala Urusan Elektro Medik
 - Kepala Urusan Sanitasi

- Kepala Urusan Linen dan Laundry
- Kepala Urusan Kebersihan dan Taman

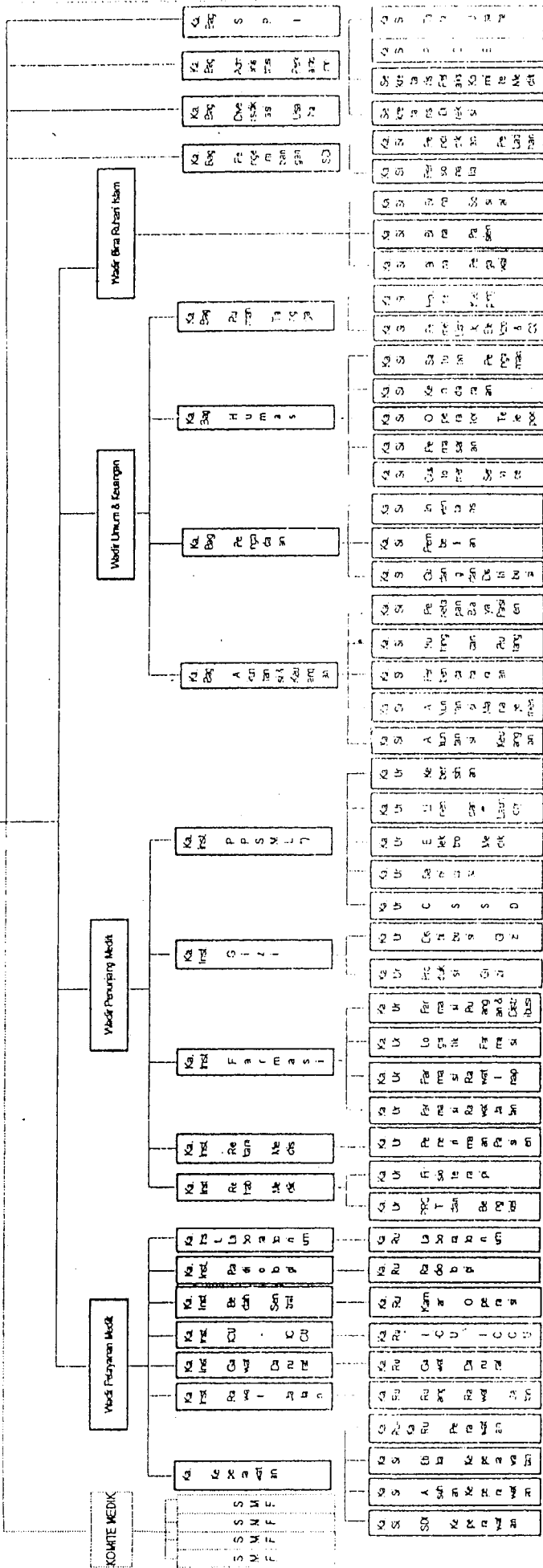
UMUM DAN KEUANGAN

- 1) Kepala bagian akuntansi dan keuangan
 - Kepala Seksi Akuntansi Keuangan
 - Kepala Seksi Akuntansi manajemen
 - Kepala Seksi Perbendaharaan
 - Kepala Seksi Hutang Piutang
 - Kepala Seksi Penetapan Biaya Pasien
- 2) Kepala Bagian Pengadaan
 - Kepala Seksi Gudang dan Distribusi
 - Kepala Seksi Pembelian
 - Kepala Seksi Inventaris
- 3) Kepala Bagian Humas
 - Kepala Seksi Costumer Service
 - Kepala Seksi Pemasaran
 - Kepala Seksi Operator Telepon
 - Kepala Seksi Kendaraan
 - Kepala Seksi Satuan Keamanan
- 4) Kepala Bagian Rumah Tangga
 - Kepala Seksi Pemeliharaan Listrik, Elektronik dan O2
 - Kepala Seksi House Keeping

STRUKTUR ORGANISASI RSU PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA PERIODE 1 MARET 2004 - 31 DESEMBER 2004
 (Diberlakukan berdasarkan SK Pengurus Nomor : 042/B-IIP-VI/2004 tertanggal 28 Februari 2004)

PP Muhammadiyah
 Pengurus RSU PKU Muhammadiyah

DIREKTUR



Keterangan:
 ———— Gaji Komando
 - - - - - Gaji Fungsional
 7. PPSIK : Peningkatan dan Pembedaan Sinaras Medis dan Urugunjan

BINA RUHANI ISLAM

- Kepala Seksi Bima Pasien
- Kepala Seksi Bina Sosial
- Kepala Seksi Bina Pegawai

4.1.8. Kebijakan Manajemen dalam Program Rumah Sakit

RSU PKU Muhammadiyah membedakan programnya ke dalam program jangka panjang dan jangka pendek. Program jangka panjang berisi kebijakan – kebijakan manajemen untuk jangka waktu lima tahun mendatang, Kebijakan manajemen pada jangka panjang tersebut kemudian diimplementasikan dalam program jangka pendek dan dilaporkan dalam bentuk anggaran yang disajikan secara periodik. Secara umum program jangka panjang terdiri dari kebijakan manajemen yang berhubungan dengan internal rumah sakit dan kebijakan manajemen yang berhubungan dengan eksternal rumah sakit. Kebijakan manajemen yang berhubungan dengan internal rumah sakit tersebut sebagai berikut :

- 1) Menurunkan LOS (Length Of Stay) pasien rawat inap.
- 2) Menambah dan mengoptimalkan penggunaan ruangan poliklinik.
- 3) Melengkapi rumah sakit dengan fasilitas ruangan, peralatan medis, dan penunjang (yang non sophisticated / tidak terlalu canggih)
- 4) Mengembangkan pelayanan home care yang sudah mulai berjalan.
- 5) Mendidik perawat yang dianggap mampu dan kompeten ke tingkat RN (Registed Nurse).

- 6) Menambah jumlah dokter spesialis tetap (mendidik dokter umum / rekrutmen) serta dokter spesialis tamu sebagai konsultan.
 - 7) Merekrut dan mendidik tenaga untuk manajer menengah di beberapa bagian tertentu.
 - 8) Memperbaiki standar pelayanan medis dan standar pelayanan umum dalam upaya meningkatkan profesionalitas pelayanan dan efisiensi.
 - 9) Mereposisi unit / bagian sesuai dengan fungsinya dan kebutuhan rumah sakit, dan apabila perlu membentuk unit / bagian baru.
 - 10) Mengoptimalkan sistem informasi rumah sakit / manajemen yang sedang dikembangkan.
 - 11) Meningkatkan pemasaran rumah sakit pada relasi / asuransi JPKM.
 - 12) Mengembangkan diversifikasi usaha yang berkaitan dengan rumah sakit / pengunjung rumah sakit. (kantin, wartel, TPA / Balita Centre, JPKM, jasa ambulance / mobil pengantar, parkir, dsb)
 - 13) Memberikan secara tepat santunan bagi pasien tidak mampu.
 - 14) Menyiapkan rumah sakit (tenaga, fasilitas / peralatan serta sistem / prosedur) untuk pendidikan profesi dokter umum dan perawat. (SI dan RN)
 - 15) Memperbaiki sistem imbalan bagi karyawan serta tenaga profesional .
 - 16) Meningkatkan pembinaan keagamaan bagi karyawan, para profesional yang bekerja di rumah sakit serta pasien dan keluarga.
- Sementara itu ada beberapa kebijakan manajemen yang berhubungan dengan eksternal rumah sakit yakni :

- 1) Mengembangkan Rumah Sakit PKU baru / rumah sakit pendidikan yang setara dengan rumah sakit lama (lokasi di bagian barat kota)
- 2) Mengembangkan koordinasi dan bantuan teknis / personal / manajerial / dana kepada amal usaha kesehatan Muhammadiyah lainnya di DIY dan sekitarnya.
- 3) Ikut serta mengembangkan dakwah di luar rumah sakit, baik di bidang kesehatan / kedokteran maupun lainnya.

4.1.9. Rencana Pembangunan RSU PKU Muhammadiyah II Yogyakarta

RSU PKU Muhammadiyah sat ini sedang direpotkan dengan pembangunan Rumah Sakit baru dengan lokasi di Jalan Wates km 5,5 Ambarketawang, Gamping, Sleman, Yogyakarta. Pembangunan gedung ini memakan areal tanah seluas 4,5 hektar dengan luas bangunan 24.000 m. Gedung akan disusun dengan 4 lantai dimana diciptakan agar dapat menampung bed sejumlah 200 buah dan 20 poliklinik. Tujuan pendirian rumah sakit ini tidak lain untuk membangun sebuah Rumah Sakit pelayanan yang digunakan untuk pendidikan dan rujukan. Operasional diestimasikan akan dapat dimulai pada tahun 2006.

4.2. Statistik Deskriptif

Analisa awal yang telah disampaikan pada bab sebelumnya memerlukan langkah berkelanjutan dalam penelitian yakni pengujian hipotesa atas dasar data khusus yang menjadi kasus penelitian ini. Data yang diperlukan berhasil dikumpulkan dan siap diolah untuk menghasilkan

informasi yang bermanfaat bagi pengujian. Sebelum pengujian dilaksanakan, terlebih dahulu disampaikan gambaran statistik deskriptif yang menunjukkan sebaran data yang diperoleh. Data yang ada berasal dari 26 responden terdiri dari 7 manajer tingkat menengah dan 19 manajer tingkat bawah.

Statistik deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum. (Sugiyono, 2004 : hal 21)

Pemberian skor pada setiap item dari variabel partisipasi anggaran dimana partisipasi tinggi diberi poin 1 sedangkan partisipasi rendah diberi poin 5 akan menimbulkan suatu permasalahan ketika diujikan. Oleh karenanya, hipotesa positif penelitian ini menghendaki suatu pembalikan atau recoded terhadap nilai setiap item variabel partisipasi anggaran. Hal serupa juga berlaku pada variabel kinerja manajerial dan motivasi. Kinerja manajerial yang semula menempatkan kinerja tinggi pada skor 1 dan kinerja rendah dinilai 5 memerlukan recoded juga. Sementara itu variabel motivasi juga perlu direcoded karena pernyataan sangat setuju berskor 1 sedang sangat tidak setuju berskor 5. Pengkodean kembali (recoded) untuk masing – masing variabel dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\diamond \text{ Partisipasi anggaran, } Z' = 70 - (Z - 14)$$

Dimana, 70 merupakan nilai maksimal partisipasi anggaran

14 merupakan nilai minimal partisipasi anggaran

❖ Kinerja Manajerial, $Z' = 55 - (Z - 11)$

Dimana, 55 merupakan nilai maksimal kinerja manajerial

11 merupakan nilai minimal kinerja manajerial

❖ Motivasi, $Z' = 80 - (Z - 16)$

Dimana, 80 merupakan nilai maksimal motivasi

16 merupakan nilai minimal motivasi

sedangkan, $Z' =$ skor hasil recoded

$Z =$ skor perolehan data asli

Berbagai macam cara penyajian data tersedia, sedangkan jenis tabel paling sering digunakan karena lebih efisien dan cukup komunikatif.

Data hasil penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1.

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	median	Rata- rata	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran	14 - 70	33 - 56	43	42,308	9,582
Motivasi	16 - 80	49 - 79	64	64	14,478
Kinerja Manajerial	11. - 55	36 - 53	45	44,577	9,425

Partisipasi Anggaran

Sesuai tabel deskripsi tersebut, skor jawaban responden berkaitan dengan partisipasi anggaran menunjukkan nilai antara 33 - 56 dengan kisaran teoritis antara 14 – 70. Ini berarti bahwa tidak satupun manajer sebagai responden yang memiliki partisipasi dalam tingkat yang ekstrim dimana partisipasinya sangat rendah ataupun sangat tinggi. Skor rata – rata sebesar 42,308 sedikit lebih rendah daripada nilai tengahnya yaitu 43 menggambarkan kondisi partisipasi yang masih cukup tinggi.

Motivasi

Kumpulan data mengenai motivasi menunjukkan skor sesungguhnya antara 49 - 79 diperbandingkan dengan kisaran teoritis antara 16 – 80. Kondisi ini menginterpretasikan bahwa motivasi para manajer, yang meliputi manajer menengah dan manajer level bawah yang mana menjadi responden, tinggi. Rata – rata nilai 64 sama dengan mediannya yaitu 64 menyatakan bahwa tingkat motivasi cukup tinggi.

Kinerja manajerial

Hasil pengamatan variabel kinerja manajerial menunjukkan skor aktual 36 - 53 dengan kisaran teoritis 11 – 55. Artinya bahwa kinerja manajerial para responden tidak ekstrim pada nilai terendah atau nilai tertinggi walaupun lebih cenderung pada nilai tinggi yang menunjukkan kinerja manajerial tinggi. Nilai median sebesar 45 dengan nilai rata – rata yang mendekati nilai sama sebesar 44,577 berarti bahwa kinerja para manajer bernilai cukup tinggi.

4.3. Uji Kualitas Data

Sebelum pengujian terhadap hipotesa dilakukan, maka diadakan uji kualitas data meliputi uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen yang dipergunakan mampu mengukur variabel – variabelnya. Validitas diujikan dengan pengujian pearson untuk melihat koefisien korelasi antara butir – butir pertanyaan dengan skor total jawabannya. Instrumen dikatakan valid jika memenuhi :

$$0 < \text{probabilitas} < 0,05 \text{ atau } 5 \% \quad \text{dan } r \text{ hitung } > r \text{ tabel.}$$

Dari sekian butir pertanyaan yang diajukan, ada beberapa yang dinyatakan tidak memenuhi persyaratan valid sehingga harus dibuang / tidak dipergunakan. 14 instrumen partisipasi anggaran, menyisakan 9 lainnya karena ada 5 pertanyaan yang gugur. Instrumen motivasi yang semula 16, berkurang sejumlah 2 butir instrumen karena dinyatakan tidak valid. Sementara itu, variabel kinerja manajerial yang terdiri 11 butir pertanyaan harus kehilangan 3 butir item dengan alasan ketidakvalidannya.

Hasil dari pengujian kevalidan kemudian diujikan sekali lagi untuk lebih meyakinkan kualitas datanya dengan uji reliabilitas. Uji reliabilitas menerapkan cronbach alpha untuk menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang dipergunakan. Syarat tentang reliabilitas / keandalan sebagai berikut :

0,2 - 0,39 : reliabilitas sangat rendah

0,4 - 0,59 : reliabilitas rendah

0,6 - 0,79 : reliabilitas sedang

0,8 - 1,00 : reliabilitas sangat tinggi

Besar cronbach alpha pada instrumen – instrumen variabel partisipasi anggaran bernilai 0,774 dimana berada pada area reabilitas sedang. Variabel motivasi memiliki reliabilitas sangat tinggi dengan cronbach alpha yang melekat sebesar 0,889. Sementara itu, kinerja manajerial diujikan tentang konsistensinya dengan hasil cronbach alpa sebesar 0,751 sehingga masuk pada kategori reliabilitas sedang.

Tabel 4.2.

Hasil Uji Kualitas Instrumen Penelitian

VARIABEL	CRONBACH ALPHA	KISARAN KORELASI	No. Pertanyaan
Partisipasi Anggaran	0,774	0,459 – 0,802	1,2,3,4,7,9,10,11,14
Motivasi	0,889	0,426 – 0,766	1,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16
Kinerja Manajerial	0,751	0,412 – 0,756	1,2,5,7,8,9,10,11

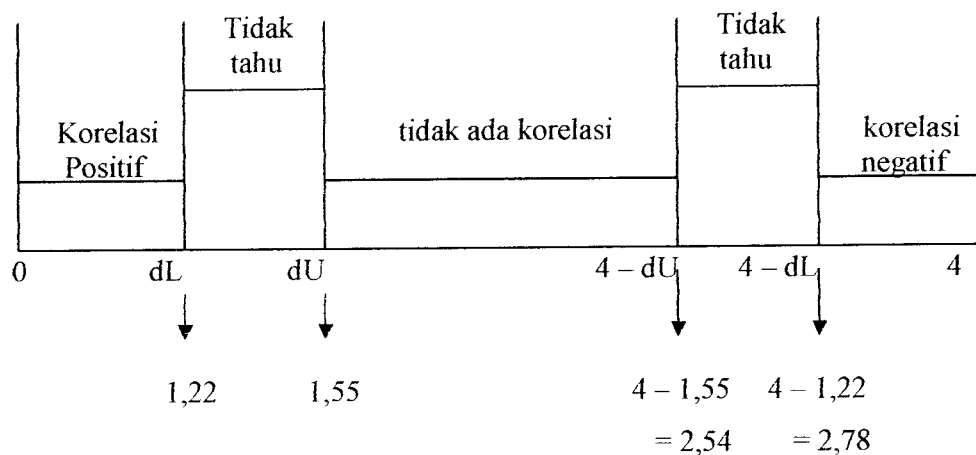
4.4. Uji Asumsi Klasik

Autokorelasi

Pendeteksian autokorelasi melalui uji Durbin Watson (uji d) dengan cara memanfaatkan program – program yang menyediakan fasilitas inti

antara lain SPSS. Hasil pengujian mendapatkan nilai 2,344. Nilai tabel dalam derajat kepercayaan 5 % (0,05) dengan jumlah sampel 26 dan jumlah variabel bebas 2, maka akan didapat pada tabel Durbin Watson nilai $d_l = 1,22$ dan $d_u = 1,55$. Ada aturan main dalam menggunakan uji Durbin Watson seperti diperlihatkan pada gambar berikut :

Gambar 4.1.



Berdasarkan area yang tergambar di atas, maka nilai DW (Durbin Watson) = 2,344 berada di area di mana tidak ada korelasi pada model regresi.

Uji Normalitas

Grafik normal P – P Plot menampilkan titik yang menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. (diagram dapat dilihat di lampiran) sehingga model regresi ini layak dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel independennya.

Uji Kolmogorov- Smirnov Z dengan bantuan program SPSS versi 10. menemukan bahwa tingkat signifikansi partisipasi anggaran adalah 0,551.

Tingkat signifikansi motivasi adalah 0,925, sementara tingkat signifikansi kinerja manajerial sebesar 0,823. Jika melihat persamaannya,

Ho : distribusi data normal jika $t > 0,05$

H1 : distribusi data tidak normal jika $t < 0,05$.

Dari sini dapat ditarik kesimpulan bahwa baik partisipasi anggaran, motivasi maupun kinerja manajerial , semuanya memiliki tingkat signifikansi $> 0,05$ sehingga Ho diterima dalam artian distribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Pendeteksian multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat bagaimana korelasi antar variabel independen. Hasil pengolahan SPSS menampilkan hubungan antara variabel independen memiliki korelasi yang sangat rendah dengan tingkat korelasi $- 0,201$ atau $20,1\%$ (yakni antara variabel partisipasi anggaran dan motivasi) sehingga membuktikan tidak adanya multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas mempergunakan persamaan model uji park sebagai berikut :

Ho : tidak ada heteroskedastisitas pada tiap – tiap variabel bebas,

jika signifikansi $> 0,05$

Ha : ada heteroskedastisitas pada tiap – tiap variabel bebas,

jika $0,05 > \text{signifikansi}$

Dari pengolahan dengan program SPSS, diperoleh output derajat signifikansi sebesar 0,317 yang mana lebih besar daripada 0,05. Dengan demikian H_0 tidak bisa ditolak, yang berarti tidak ada heteroskedastisitas.

Berdasarkan uji asumsi di atas maka diketahui bahwa model regresi berganda dengan melibatkan variabel bebas partisipasi anggaran dan motivasi bebas dari permasalahan karena : tidak ada autokorelasi, distribusi data normal, tidak ada multikolinearitas dan tidak ada heteroskedastisitas sehingga dapat diujikan.

4.5. Pengujian Hipotesa

Penelitian ini merupakan studi empiris yang bermula pada pembahasan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Berdasarkan analisa sebelumnya, maka disusun hipotesa awal untuk diujikan sebagai cara pembuktian terhadap kondisi sebenarnya. Pengujian menggunakan regresi tunggal dan berganda bentuk interaksi sebagai alat analisisnya. Pengolahan regresi berganda memanfaatkan program SPSS versi 10. sehingga diperoleh kemudahan termasuk dalam penyelesaian uji reliabilitas dan validitas sekaligus uji asumsi klasik seperti yang telah diselesaikan sebelum uji hipotesis ini.

Hipotesa 1

Hasil analisis regresi tunggal secara keseluruhan menunjukkan R square sebesar 5 % yang berarti bahwa variasi perubahan kinerja manajerial dijelaskan oleh variasi independen partisipasi sebesar 5 %, suatu presentasi

sangat kecil. Nilai $F = 1,22$ yang mana lebih rendah daripada F tabel = 4,49. Jadi tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen kinerja manajerial dengan prediktornya, variabel dependen yaitu partisipasi anggaran.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien regresi 0,62 (menunjukkan hubungan yang positif) dan tingkat signifikansi $p = 0,73$. Nilai ini lebih besar daripada batas tingkat kepercayaan 0,05 ($p \geq 5\%$). Nilai ini tidak signifikan dengan konsekuensi untuk menolak atau tidak menerima hipotesa 1.

Hipotesa 1 : *Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka semakin meningkat kinerja manajerial.*

Penelitian ini tidak bisa membuktikan hipotesis 1 karena hanya akan diterima jika syarat $p \leq 5\%$ terpenuhi.

Penelitian – penelitian sebelumnya menemukan kesimpulan akhir yang tidak sama. Hasil temuan pada penelitian ini yang mana tidak bisa membuktikan adanya partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial sesuai dengan hasil yang diperoleh pada penelitian Kennis, 1979; Tjahjaning Poerwadi, 2002 dan Bambang Supomo, 1998. Walaupun memang banyak penelitian lain yang menyimpulkan bahwa partisipasi berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial antara lain : Brownell & McInnes, 1982; Lilis Endang Wijayanti, 2002 .

Hipotesa 2

Analisa regresi pada hipotesa kedua mempergunakan model regresi berganda bentuk interaksi. Variabel independen yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja manajerial yakni partisipasi anggaran, motivasi dan interaksi antara partisipasi dan motivasi. Dari hasil olahan data dengan program menghasilkan informasi sebagai berikut :

Tabel 4.3.

Variabel	Nilai Koeffisien	Std Error	t-value	P
Partisipasi Anggaran	- 0,250	0,731	- 0,349	0,730
Motivasi	- 0,091	0,585	- 0,156	0,877
Interaksi partisipasi & motivasi	0,014	0,025	0,557	0,583
Konstanta	16,032	16,948	0,946	0,354

Tabel di atas secara jelas menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan dalam hipotesa. Koeffisien interaksi sebesar 0,014 menandakan masih adanya hubungan yang positif berada pada signifikansi nilai $p = 0,583$ yang berarti $p > 0,05$. Kesimpulannya bahwa interaksi partisipasi anggaran dan motivasi memiliki hubungan positif namun tidak signifikan. Penemuan tidak bisa menerima hipotesa 2, yakni :

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan diperkuat oleh variabel motivasi.

Apabila diujikan dengan pengujian serentak (uji F) pun hasilnya akan tetap sama. Dalam uji F dibuat hipotesa awal sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, berarti tidak ada pengaruh X_{pa} , X_m dan $X_{pa.m}$

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, berarti ada pengaruh X_{pa} , X_m dan $X_{pa.m}$

Kriteria pengambilan keputusan pada statistik F yakni :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $p < 0,05$; H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p < 0,05$; H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hasil pengujian menemukan $F_{hitung} = 1,779$ dengan F_{tabel} (5 %; $df = 3; 23$) = 3,03. Karena $F_{hitung} = 1,779 < F_{tabel} = 3,03$ dan $p = 0,181 > 0,05$ (5 %), maka disimpulkan H_0 diterima dan H_a ditolak. Dalam hal ini memang tidak ada pengaruh X_{pa} , X_m dan $X_{pa.m}$ terhadap variabel dependen kinerja manajerial.

4.6. Data Kualitatif Hasil Wawancara kepada Responden

Temuan – temuan hasil penelitian ini lebih jauh memerlukan analisa pendukung secara kualitatif yang mana menguatkan dan mengulas mendalam mengenai informasi pendukung. Atas dasar informasi yang didapat dari nara sumber sebagai pihak yang mengetahui kondisi sebenarnya dalam lingkup penelitian, dijabarkan tentang pelaksanaan proses anggaran.

Berikut ini merupakan kutipan hasil wawancara dari beberapa pihak yang terlibat secara langsung dalam proses anggaran di Rumah Sakit

Umum PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kutipan pertama merupakan hasil wawancara pada hari Jum'at, 10 September 2004 jam 10.30 WIB. Wawancara kepada seorang manajer menengah di Rumah Sakit yakni bapak *H. Muhammad Isnawan, SE sebagai Kepala bagian Rumah Tangga*. Beliau yang pernah duduk dalam jabatan di bagian keuangan ini menyampaikan bahwa telah dilibatkan dalam seluruh aktivitas penyusunan anggaran mulai dari renstra (rencana strategi sampai penetapan anggaran). Anggaran yang ditetapkan organisasi tidak bersifat kaku sebagai dana anggaran yang boleh dimanfaatkan pada periode tahun tertentu. Anggaran hanya berfungsi sebagai estimasi awal sedangkan realisasinya sangat tergantung pada kebutuhan yang ada. Porsi nomor satu yang dikedepankan dalam Rumah Sakit tidak lain adalah pelayanan kepada pasien. Sehingga anggaran yang diperlukan ini sangat tergantung pada kebutuhan untuk pelayanan. Dari percakapan dengan manajer – manajer sebelumnya diperoleh informasi bahwa daftar anggaran yang disetujui tidak disosialisasikan secara umum kepada mereka. Atas pernyataan ini, bapak Isnawan memberikan tanggapan bahwa informasi daftar anggaran perusahaan memang tidak disosialisasikan secara umum karena ini merupakan rahasia Rumah Sakit. Apabila disosialisasikan maka ada kekhawatiran adanya penyalahgunaan terhadap informasi tersebut terutama oleh pihak luar.

Hasil wawancara selanjutnya disampaikan sebagai bentuk gambaran dari suara para manajer level bawah. Wawancara dilakukan kepada *bapak*

Rabuzain, AMK yang menjabat sebagai *kepala ruang Raudhah* pada hari Jum'at, 10 September 2004. Deskripsi hasil wawancara sebagai berikut :

Peran beliau dalam penyusunan anggaran adalah mengajukan usulan kebutuhan anggaran berdasarkan formulir – formulir yang sudah disediakan sebagai pedoman form penyusunan itu sendiri. Anggaran tersebut diserahkan kepada kepala keperawatan sebagai manajer menengah yang berada di atasnya. Negosiasi dengan kepala – kepala ruang lain dilaksanakan dengan pimpinan kepala keperawatan tersebut. Kepala Instalasi meminta persetujuan wadir sebagai atasannya untuk kemudian menyerahkan rencana anggaran kepala departemen anggaran. Setelah itu proses penetapan anggaran lebih banyak ditentukan oleh Panitia anggaran. Bentuk penyertaan manajer tingkat bawah atau menengah dalam proses negosiasi penetapan anggaran adalah dengan cara : Komite Anggaran memanggil kepala instalasi / kepala bidang ataupun kepala ruang / kepala seksi ketika mereka membutuhkan penjelasan yang lebih mendalam mengenai anggaran terutama anggaran program untuk mengetahui tentang kebenaran finansial anggaran, penting /tidak penting atau mendesak/ tidak mendesak kebutuhan yang dianggarkan serta analisisnya dan juga penawaran dari atasan jika kebutuhan tersebut hendak diundur ataupun tidak direalisasikan. Pada tahun anggaran tidak ada sosialisasi terhadap rencana anggaran yang ditetapkan untuk tahun tersebut bagi tiap – tiap kepala ruang atau kepala seksi sehingga untuk mengetahui tentang anggaran, masing – masing manajer harus aktif bertanya kepada bagian

keuangan. Setiap 2 bulan sekali ada evaluasi bagi seluruh manajer untuk mengecek perkembangan termasuk pemanfaatan anggaran yang digunakan pada tahun tersebut, misal : dari 100 % anggaran yang disediakan, berapa % dana yang sudah dipergunakan. Jika diketahui dana yang sudah dipergunakan 55 %, berarti anggaran masih tersisa 45 %. Pada waktu ini, tampak kontrol anggaran dari bagian keuangan untuk mengingatkan semua unit dalam menggunakan dana dari sejumlah yang telah dijatahkan (dianggarkan).

Kutipan wawancara yang ketiga diperoleh dari seorang nara sumber yang memiliki posisi di bidang keuangan pada Kamis, 16 September 2004. Ibu Susi Astuti, SE yang menjabat sebagai kepala seksi Hutang Piutang, pernah duduk dalam seksi akuntansi manajemen yang mana sebagai panitia anggaran. Karena pengalaman dan peran yang dimiliki, informasi menyeluruh tentang proses atau kondisi penyusunan anggaran diketahui. Inti informasi yang diperoleh antara lain: *pertama*, pihak yang diberi kewenangan untuk menyusun renstra (Rencana Strategi) adalah direksi beserta wadirnya sekaligus bersama kepala – kepala instalasi / kepala bidang. *Kedua*, pada setiap awal periode anggaran selalu ada sosialisasi mengenai anggaran yang disetujui untuk tahun tersebut. Sosialisasi dalam bentuk laporan tertulis diberikan kepada masing – masing kepala bidang atau kepala instalasi. Jika ada kepala ruang atau kepala seksi merasa tidak menerima laporan tersebut sangat mungkin kesalahan terletak pada distribusi yang tersendat di kepala bidang / kepala instalasi . *Ketiga*, pada

proses revisi dalam penetapan anggaran, peran tim sangat besar karena panitia anggaran memiliki hak untuk menentukan apakah anggaran diterima atau tidak dengan pertimbangan cash flow yang dimiliki rumah sakit. Komite anggaran memutuskan bahwa anggaran yang diajukan tidak dipenuhi kemudian barulah informasi disampaikan kepada manajer yang mengajukan anggaran ataupun ada rencana penawaran dengan manajer yang mengajukan terlebih dahulu. *Keempat*, Atasan, dalam hal ini pihak direksi sudah memberikan bimbingan dan arahan agar realisasi anggaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Forum formal yang mempertemukan antara atasan dan bawahan diadakan setiap bulan sekali dengan maksud untuk laporan dan evaluasi bersama termasuk soal anggaran. *Kelima*, berkaitan dengan pelaksanaan anggaran, selisih antara anggaran yang disepakati dengan realisasinya cukup besar. ini berkaitan dengan sering munculnya permintaan pengadaan alat baru pada perjalanan tahun anggaran yang mana alat tersebut memang merupakan kebutuhan mendadak yang jelas tidak dianggarkan pada awal tahun.

4.7. Analisa Kualitatif

Penelitian ini bermula pada pengujian 2 hipotesa berdasarkan pada teori yang ada. Untuk membuktikan hipotesa tersebut maka dikumpulkan sejumlah data kualitatif berupa hasil penyebaran angket kepada responden. Untuk mendapatkan kesimpulan hipotesa, maka data kualitatif tersebut diolah dan dinyatakan terlebih dahulu dalam bentuk kuantitatif yang pada

akhirnya menemukan bahwa baik hipotesa 1 maupun hipotesa 2, semuanya ditolak.

Informasi yang berhasil dikumpulkan dapat dirangkum dalam beberapa hal berkenaan dengan proses partisipasi anggaran manajer di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang tidak memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja manajerial bahkan ketika ada variabel pendukungnya yakni motivasi. Beberapa kondisi dapat dinyatakan sebagai berikut :

1) Partisipasi yang diterapkan bukan partisipasi penuh/ sempurna.

Dalam prosesnya, manajer hanya terlibat pada beberapa tahapan penyusunan anggaran. Apabila dirunut dari proses awal maka peran serta manajer dapat digambarkan sebagai berikut :

- ✎ Renstra (Rencana Strategi) untuk lima tahunan rumah sakit disusun hanya oleh Direksi bersama wadir – wadir sekaligus menyertakan para kepala instalasi sebagai manajer tingkat menengah dalam rangka untuk menentukan kebijakan – kebijakan bagi masa depan rumah sakit dalam 5 tahun ke depannya.
- ✎ Penyusunan mengenai usulan rencana anggaran dilakukan oleh setiap manajer level bawah dengan kerjasama manajer tingkat menengah yang menjadi atasannya dalam formulir khusus . Pada proses inilah peran utama manajer menengah dan bawah dimainkan karena pada proses selanjutnya hak penyusunan anggaran lebih banyak dipegang oleh Panitia Anggaran.

✘ Proses negosiasi yang tidak seimbang.

Memang masih ada negosiasi dengan melibatkan para manajer bawah dan menengah, akan tetapi bentuk negosiasi tidak seperti dibayangkan bahwa mereka memiliki wewenang bernegosiasi secara total dalam penentuan anggaran menyeluruh rumah sakit. Lebih tepat negosiasi disini untuk dinyatakan sebagai bentuk penawaran ulang terhadap masing – masing anggaran yang diajukan manajer. Teknisnya, apabila Panitia Anggaran merasa bahwa anggaran yang diajukan itu meragukan karena nilainya yang terlalu besar ataupun akan membebani terlalu tinggi pada biaya rumah sakit, maka Panitia Anggaran akan memanggil sendiri – sendiri manajer yang mengajukan anggaran tersebut kemudian proses negosiasi barulah dimulai. Jika manajer bisa meyakinkan bahwa anggaran yang diajukan memang sangat urgen dan tak bisa ditunda lagi, maka sangat mungkin anggaran diterima. Kebalikannya, sepeenting apapun anggaran yang diajukan tetapi manajer tidak bisa meyakinkan Panitia Anggaran sekaligus Panitia Anggaran sendiri tidak bisa melihat tentang sifat kebutuhan anggaran, maka bisa jadi pengajuan anggaran penolakan.

✘ Penetapan anggaran merupakan wewenang dari Panitia Anggaran.

Alasan yang mendasari tentang proses penetapan anggaran yang dilakukan hanya oleh Panitia Anggaran dilakukan dengan pertimbangan bahwa mereka yang mengetahui kondisi sebenarnya

mengenai kemampuan rumah sakit dalam memenuhi semua kebutuhan, sebagai pusat biaya, disesuaikan dengan pendapatan yang dimiliki rumah sakit terkait dengan kebijakan – kebijakan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2) Kurangnya komunikasi secara terbuka antara seluruh jajaran manajemen sehingga menghambat atau mengurangi kesempurnaan proses anggaran. Akibat dari hal ini antara lain :

- ⊗ Informasi mengenai keadaan umum rumah sakit, misalnya : keuangan, tidak dimengerti oleh manajer bawah. Akibatnya pada perilaku, mereka sering kecewa ketika anggaran yang diajukan belum/ tidak setuju. Sementara atasan mengklaim bahwa tidak ada rasa pengertian dari bawahan mengenai kondisi keuangan rumah sakit.
- ⊗ Daftar usulan anggaran yang diterima untuk periode anggaran tertentu tidak diketahui oleh para manajer level bawah karena informasi dari atas yang terhenti di tangan manajer tingkat menengah yang mana tidak mensosialisasikan atau mentransfer ke bawah.
- ⊗ Munculnya kesenjangan sosial antar manajer karena suatu permohonan anggaran yang dianggapnya sangat penting tidak diterima, sementara unit lain yang mengajukan permohonan anggaran yang sekiranya dianggap belum begitu penting ternyata

diterima. Hal ini karena tidak ada informasi yang dikemukakan secara terbuka tentang alasan diterima / tidaknya usulan anggaran.

- 3) Perbedaan karakteristik, wawasan dan latar belakang pendidikan dari manajer yang mengakibatkan cara pandang berbeda mengenai anggaran, partisipasi beserta fungsi dan tujuannya.

Manajemen tingkat atas rumah sakit menetapkan kebijakan partisipasi anggaran dengan maksud agar para manajer tingkat bawah yang berada pada jajaran teknis operasional rumah sakit menentukan sendiri kebutuhan bagi unitnya sesuai dengan tujuan maupun kebijakan rumah sakit. Dengan menentukan sendiri kebutuhan yang diperlukan maka akan timbul suatu tanggung jawab lebih untuk merealisasikan berdasarkan estimasi awal yang dianggarkan sendiri. Mengingat rumah sakit adalah organisasi pelayanan publik, maka orientasi utama jasa bukan pada profit namun pada pelayanan akan tetapi memang dibebankan biaya juga bagi rumah sakit yang mendatangkan cash flow walau tidak terlalu besar. Untuk itu efisiensi biaya dan efektivitas kerja diharapkan menjadi patokan utama kinerja. Namun secara garis besar banyak para manajer belum paham akan hal ini sehingga patokan kerja yang dipegang adalah seberapa besar kebutuhan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan demi pelayanan tanpa berfikir untuk mempertimbangkan kemampuan rumah sakit secara financial.

- 4) Anggaran yang diajukan hanya sekedar sebagai perhitungan biaya.

Sebelum manajer mengusulkan tentang kebutuhan anggaran, sudah ada kebijakan dari rumah sakit yang turun antara lain : pembelian alat yang tidak terlalu canggih. Kemudian anggaran diusulkan meliputi anggaran rutin dan anggaran program. Usulan mencakup jumlah kebutuhan barang sehingga akan diketahui jumlah finansial secara menyeluruh. Hampir semua anggaran rutin diterima karena memang merupakan kebutuhan pokok. Sementara anggaran program yang diajukan akan dianalisa secara mendalam sebelum akhirnya diterima atau ditolak. Wewenang diterima atau ditolak berada pada pihak Panitia Anggaran dengan pertimbangan utama berdasarkan biaya yang membebani.

- 5) Belum diterapkannya realisasi anggaran yang efektif dan efisien sebagai evaluasi kinerja seluruh karyawan.

Manajemen tingkat atas berharap banyak agar partisipasi anggaran yang dilaksanakan akan berdampak jauh pada efisiensi dan efektivitas kinerja. Akan tetapi hal ini belum dijadikan sebagai ukuran evaluasi kerja. Ukuran evaluasi yang digunakan selama ini berdasarkan pada beberapa hal antara lain berdasarkan presensi harian dan prestasi kerja yang berpatok kriteria tertentu.

- 6) Tidak adanya reward atau punishmen dengan berdasarkan pada evaluasi pelaksanaan anggaran.

Harapan tentang efektifitas dan efisiensi anggaran sudah ditetapkan pada saat rencana penyusunan anggaran partisipatif. Akan tetapi fungsi kontrol dalam pelaksanaan dan evaluasinya tidak menunjukkan arahan yang jelas ataupun mendukung terhadap proses realisasi anggaran yang efektif dan efisien oleh seluruh karyawan. Dampaknya pada realisasi anggaran yakni para manajer menganggap anggaran yang mereka susun bukan sebagai patokan dalam melaksanakan kerja akan tetapi aktivitas mereka lebih banyak didasarkan pada pemenuhan kebutuhan untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada publik. Walau pada akhirnya harus mengeluarkan biaya yang melebihi target anggaran.

Kondisi akan berbeda jika ada pengawasan yang ketat dalam pelaksanaan serta pemberian reward ataupun punishment sebagai imbalan atas pelaksanaan anggaran selama tahun anggaran tertentu. Dimana para manajer akan merasa bertanggung jawab, memiliki tantangan dan berusaha benar melaksanakan anggaran sesuai yang diestimasikan pada awal tahun.

Demikian analisa kualitatif mengenai kondisi sebenarnya yang terjadi pada kasus RSUD PKU Muhammadiyah mengenai proses partisipasi anggaran yang mana merupakan pokok permasalahan yang hendak dibuktikan sesuai dengan hipotesa yang dibuat pada penelitian ini. Sekiranya pernyataan yang ada dan justifikasi yang dihasilkan akan

menguatkan hasil pengujian hipotesa pada penelitian ini yang keduanya sama – sama tidak bisa dibuktikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk membuktikan hipotesis awal mengenai partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial. Dengan mengambil Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah sebagai studi penelitian, maka telah berhasil dikumpulkan responden sejumlah 26 orang terdiri dari 7 manajer tingkat menengah dan 19 manajer tingkat bawah. . Pengambilan data dengan cara kuisisioner yang mencakup sejumlah pertanyaan, disesuaikan dengan materi yang bersangkutan. Agar diperoleh jawaban yang lebih akurat dan dapat dipercaya serta adanya persamaan persepsi antara peneliti dengan responden maka kuisisioner diajukan secara langsung seperti layaknya wawancara yang menghadirkan dua belah pihak. Pengambilan jumlah responden yang terbatas disebabkan karena beberapa alasan, antara lain :

- 1) Ada beberapa personal yang belum lama diangkat sebagai kepala instalasi/ bidang/ badan/ urusan/ ruang/ seksi sehingga belum pernah turut serta dalam penyusunan anggaran.
- 2) Beberapa personal menolak untuk bekerja sama dengan alasan kesibukan kerja.

Hasil pengujian mendapati bahwa distribusi data adalah normal. Atas dasar ini, maka sejumlah data tersebut cukup mewakili untuk pengujian dalam pembuktian hipotesis.

5.1. Kesimpulan

Dari serangkaian penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan penyusunan anggaran berdasar pada Surat Keputusan Direksi RSUD PKU yang menetapkan tentang pembentukan komite dan departemen anggaran beserta anggota – anggotanya dan pihak – pihak penyusun anggaran Pendapatan dan Belanja meliputi kepala urusan/ ruang/ seksi/ bidang/ bagian/ instalasi .
- 2) Partisipasi anggaran yang berlaku di Rumah Sakit bukan partisipasi sempurna. Selain direksi, proses penyusunan Rensta hanya diikuti oleh beberapa kepala bagian, instalasi dan bagian. Pelibatan seluruh manajer menengah dan bawah adalah saat perumusan kebutuhan anggaran. Peran penetapan anggaran lebih banyak dipegang oleh komite dan departemen anggaran dengan melibatkan manajer menengah yakni kepala instalasi, kepala bidang, kepala bagian serta manajer bawah yakni kepala urusan, ruang atau seksi dalam negosiasi yang terbatas.
- 3) Penyusunan anggaran yang dilakukan manajer menengah dan bawah mengacu pada kebijakan rumah sakit berdasarkan pertimbangan dari realisasi anggaran tahun sebelumnya.
- 4) Kurangnya komunikasi secara terbuka antara seluruh jajaran manajemen yang mana menyumbat arus informasi sehingga

menimbulkan *miss communication* dan menghambat atau mengurangi kesempurnaan proses anggaran.

- 5) Masing – masing manajer rumah sakit berasal dari latar belakang pendidikan dengan wawasan yang berbeda sehingga memiliki cara pandang yang berbeda tentang anggaran. Dampaknya pada cara perlakuan terhadap fungsi serta pentingnya anggaran yang tidak sama pula. Sebagian menganggap anggaran hasil partisipasi itu penting sebagai patokan kerja, namun sebagian yang lain menyatakan bahwa anggaran tersebut hanya merupakan estimasi saja sehingga bisa saja berubah dengan mudah ketika kondisinya berubah.
- 6) Atasan tidak serius memberikan kontrol terhadap pelaksanaan anggaran yang efektif, efisien dan ekonomis walaupun hal tersebut sudah ditetapkan sebagai tujuan dari partisipasi anggaran .
- 7) Para manajer merasa hanya bertanggung jawab mensukseskan anggaran sampai tahap penyusunan saja, sementara proses pelaksanaan anggaran tidak terpatri sebagai tanggung jawab yang harus direalisasikan.
- 8) Realisasi anggaran bukan merupakan alat pengukur kinerja yang utama bagi manajer. Lebih banyak faktor lain yang digunakan sebagai alat ukur kinerja, seperti : presensi kehadiran ataupun prestasi dari masing – masing karyawan.
- 9) Belum adanya reward atau punishment sebagai bentuk imbalan dari hasil kinerja manajer. Bonus yang diberikan tiap akhir tahun kepada

para manajer, diperoleh sebagai imbalan karena kerja mereka rajin dengan presensi penuh dan prestasi kerja yang memuaskan. Bukan berdasar kinerja dengan pemanfaatan anggaran secara efisien, efektif dan ekonomis.

5.2. Saran

Bagi Rumah Sakit

Dari hasil penelitian yang didapat maka diketahui bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kondisi ini berkebalikan dari kondisi pada penelitian lain yang membuktikan pengaruh antara partisipasi terhadap kinerja karyawannya. Atas dasar ini maka diperlukan evaluasi pada tubuh organisasi itu sendiri baik oleh atasan sebagai penyusun kebijakan maupun bawahan sebagai pelaksana mengenai keefektifan partisipasi yang sudah berjalan selama ini, antara lain tentang : proses yang sudah berjalan, tercapai / tidaknya tujuan partisipasi, segala faktor yang mendukung atau menghambat penerapannya dan tindakan koreksi yang akan diambil apabila partisipasi ini masih akan terus diberlakukan. Untuk membantu evaluasi ini maka akan diajukan beberapa saran yang sekiranya dapat membantu rumah sakit dalam memperbaiki partisipasi anggaran :

- 1) Peran manajer dalam partisipasi menyusun anggaran diperluas sampai kepada penetapan anggaran dengan melibatkan semua manajer rumah sakit. Catatan yang perlu diperhatikan bahwa sebelumnya manajer –

manajer tersebut diberi pengertian dan pengetahuan serta pemahaman yang cukup mendukung bagi terlaksananya proses partisipasi penyusunan anggaran sehingga tahapan operasionalnya akan berjalan baik dan lancar.

- 2) Adanya saluran informasi yang perlu diperbaiki dengan mengadakan semacam forum bagi semua manajer yang mana menginformasikan mengenai visi – misi dan kondisi terkini rumah sakit serta rencana rumah sakit sehingga semua mengetahui keadaan ataupun juga permasalahan rumah sakit. Dengan demikian maka akan ada pandangan yang sama antar manajer dari semua unit mengenai keadaan rumah sakit yang sebenarnya serta kebijakan apa yang tepat bagi rumah sakit.
- 3) Komunikasi timbal balik antar manajer menengah dan bawah yang perlu diperbaiki sehingga segala informasi dapat diketahui dengan segera serta apabila ada persoalan maka akan diketahui dan ada upaya untuk mencari solusinya bersama – sama , apalagi jika hal tersebut berkenaan dengan kualitas kinerja .
- 4) Diadakan suatu pelatihan atau pengembangan wawasan dan sebagainya dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai keuangan, penganggaran sekaligus manajemen rumah sakit ataupun ilmu lain yang dapat memberi bekal pengetahuan kepada para manajer. Dari sini, diharapkan akan ada persepsi yang sama dari semua manajer mengenai arti penting anggaran sehingga akan memperlicin keberhasilan partisipasi anggaran yang diterapkan.

- 5) Apabila partisipasi anggaran ditujukan sebagai langkah efektifitas, efisiensi dan keekonomisan anggaran secara menyeluruh dalam organisasi rumah sakit, maka sebaiknya kebijakan ini disampaikan mulai dari awal proses kepada semua pihak yang terlibat, diteruskan dengan pengawasan dan kontrol yang jelas serta tegas dari atasan sekaligus bentuk evaluasi yang baku bersangkutan dengan pelaksanaan anggaran. .
- 6) Keberhasilan realisasi anggaran dijadikan sebagai standar kinerja sehingga akan memunculkan rasa tanggung jawab lebih bagi para manajer untuk berusaha keras mencapainya.
- 7) Pemberian reward bagi yang berhasil merealisasikan anggaran secara efektif, efisien dan ekonomis ataupun punishment bagi manajer yang melakukan pelanggaran. Cara ini diharapkan mampu menstimulus dan memotivasi kinerja yang lebih baik oleh manajer.

Bagi Penelitian Selanjutnya

- 1) Melakukan penelitian dengan materi sama pada organisasi yang sejenis yakni organisasi sektor publik dengan kondisi partisipasi yang berjalan rapi dan melibatkan para manajer menengah dan bawah pada semua proses anggaran untuk membuktikan pengaruhnya pada kinerja manajerial.
- 2) Melakukan penelitian dengan materi sama namun variabel motivasi dianggap sebagai variabel intervening yang bisa berperan secara langsung dalam pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Brownell,P dan Mc Innes, *Budgeting Participation, Motivation and Manajerial Performance*, The Accounting Review,Vol. LXI No. 4, October 1986, page 587 - 600
- Cahyono,D, Mulyono,A, Lesmana,S, *Pengaruh Politik dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kefektifitasan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, volume 3 no. 3 , Desember 2001, hal 543 – 564
- Harahap,S,S, *Budgeting, Peranggaran Perencanaan Lengkap*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996
- Kenis,Izzetin, *Effects of Budgeting Goal Characteristics on Manajerial Attitudes and Performance*, The Accounting Review, volume LIV no. 4, October 1979, page 707 - 721
- Khodijah, *Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Studi Kasus Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah*, Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada,Yogyakarta, 2004
- Milani,K, *The relation of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude : A Field Study* The Accounting Review, April 1975 dalam Mustikawati,R, *Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam*

- Peningkatan Kinerja Manajerial*, Jurnal Bisnis dan akuntansi, volume 1 no. 2, Agustus 1999, hal 96 - 119
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, manfaat dan Rekayasa*, BP YKPN, Yogyakarta, 1997
- Munandar, M, *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, BPFE UGM, Yogyakarta, 1996
- Murray, D, *The Performance Effect of Participation Budgeting : As Integration of Intervening and Moderating Variables*, Behavioral Reseach in Accounting, Volume 2 PP, 1990, page 104 – 123
- Nafarin, M, *Penganggaran Perusahaan*, edisi revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2004
- Poerwati, Tj, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5 - 6 September 2002, hal 737 – 755
- PPA FE UGM, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE, Yogyakarta, 2001
- Rahayu, Isti, *Aspek Perilaku dalam Penganggaran*, Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, volume 1 no. 2, September 1997
- Robbins, P, Stephen and Coulter, Mary, *Management*, 5th edition, Prentice Hall International Inc, USA, 1996
- Sabarguna, S Boy, *Manajemen Keuangan Rumah Sakit*, Konsorsium Rumah Sakit Islam DIY – Jateng, Yogyakarta, 2003
- Sahmudin, dkk, *Hubungan Manusia dan Sistem Penganggaran*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, volume 3 no. 3, Desember 2001, hal 533 – 542

Sayekti,F,Wijayanti,L,E dan Iriana,P, *Pengaruh Informasi Job Relevan dan Desentralisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*,KOMPAK, nomor 4, Januari 2002, hal 71 – 88

Siegel,G dan Marconi, H,K, *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Co, Cincinnati, 1989

Supomo,B dan Indriantoro,N, *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*,Thesis, Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1998

Winardi,J, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*,edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta,2002

Lampiran

Uji Validitas & Reliabilitas

Analisis Validitas Variabel Xpa

Correlations

		XPA.TOT
XPA1	Pearson Correlation	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XPA2	Pearson Correlation	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XPA3	Pearson Correlation	.459*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	26
XPA4	Pearson Correlation	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XPA7	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	26
XPA9	Pearson Correlation	.464*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	26
XPA10	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	26
XPA11	Pearson Correlation	.554**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	26
XPA14	Pearson Correlation	.497**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	26
XPA.TOT	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analisis Validitas Variabel Xm

Correlations

		XM.TOT
XM1	Pearson Correlation	.569**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	26
XM3	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM5	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM6	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM7	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM8	Pearson Correlation	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM9	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM10	Pearson Correlation	.550**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	26
XM11	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	26
XM12	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	26
XM13	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM14	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
XM15	Pearson Correlation	.426*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	26
XM16	Pearson Correlation	.500**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	26
XM.TOT	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	
	N	26

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level

Analisis Validitas Variabel Y

Correlations

		Y.TOT
Y1	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
Y2	Pearson Correlation	.569**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	26
Y5	Pearson Correlation	.566**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	26
Y7	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
Y8	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	26
Y9	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	26
Y10	Pearson Correlation	.412*
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	26
Y11	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	26
Y.TOT	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	26

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Analisis Reliabilitas Variabel Xpa

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	XPA1	2.4615	.8115	26.0
2.	XPA2	2.4231	.8566	26.0
3.	XPA3	2.0385	.7200	26.0
4.	XPA4	2.5769	.7027	26.0
5.	XPA7	3.0385	.8237	26.0
6.	XPA9	3.2308	1.0318	26.0
7.	XPA10	2.2308	.7646	26.0
8.	XPA11	1.6538	.6288	26.0
9.	XPA14	2.5385	.8593	26.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22.1923	18.8015	4.3361	9

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 9

Alpha = .7740

Analisis Reliabilitas Variabel Xm

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	XM1	1.6154	.5711	26.0
2.	XM3	1.4231	.5038	26.0
3.	XM5	2.2692	.9190	26.0
4.	XM6	2.3846	.8038	26.0
5.	XM7	1.7308	.6668	26.0
6.	XM8	1.8846	.9931	26.0
7.	XM9	1.6923	.6794	26.0
8.	XM10	2.2308	.8629	26.0
9.	XM11	1.5769	.5778	26.0
10.	XM12	1.7692	.9081	26.0
11.	XM13	1.8462	.7317	26.0
12.	XM14	1.8846	.8638	26.0
13.	XM15	1.9231	.5602	26.0
14.	XM16	2.4231	1.1375	26.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	26.6538	50.2354	7.0877	14

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 14

Alpha = .8892

Analisis Reliabilitas Variabel Y

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	2.5769	.9454	26.0
2.	Y2	1.7308	.6038	26.0
3.	Y5	2.7308	1.0023	26.0
4.	Y7	1.6538	.7971	26.0
5.	Y8	1.8462	.5435	26.0
6.	Y9	2.4615	.9479	26.0
7.	Y10	1.2692	.5335	26.0
8.	Y11	1.9231	.6884	26.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.1923	14.1615	3.7632	8

Reliability Coefficients

N of Cases = 26.0

N of Items = 8

Alpha = .7514

Lampiran

Uji Asumsi Klasik

Analisis Autokorelasi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XPA.XM, XPA.TOT ^a , XM.TOT		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.TOT

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.442 ^a	.195	.086	3.5987	2.344

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Y.TOT

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.130	3	23.043	1.779	.181 ^a
	Residual	284.908	22	12.950		
	Total	354.038	25			

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Y.TOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.032	15.948		.946	.354
	XPA.TOT	-.250	.715	-.288	-.349	.730
	XM.TOT	-.091	.585	-.172	-.156	.877
	XPA.XM	.014	.025	.683	.557	.583

a. Dependent Variable: Y.TOT

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	13.1507	19.9699	16.1923	1.6629	26
Residual	-6.6384	5.6466	.0000	3.3758	26
Std. Predicted Value	-1.829	2.272	.000	1.000	26
Std. Residual	-1.845	1.569	.000	.938	26

a. Dependent Variable: Y.TOT

Uji Normalitas

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Partisipasi Anggaran	26	22.19	4.34	10	30
Motivasi	26	26.65	7.09	14	41
Kinerja Manajerial	26	16.19	3.76	8	24

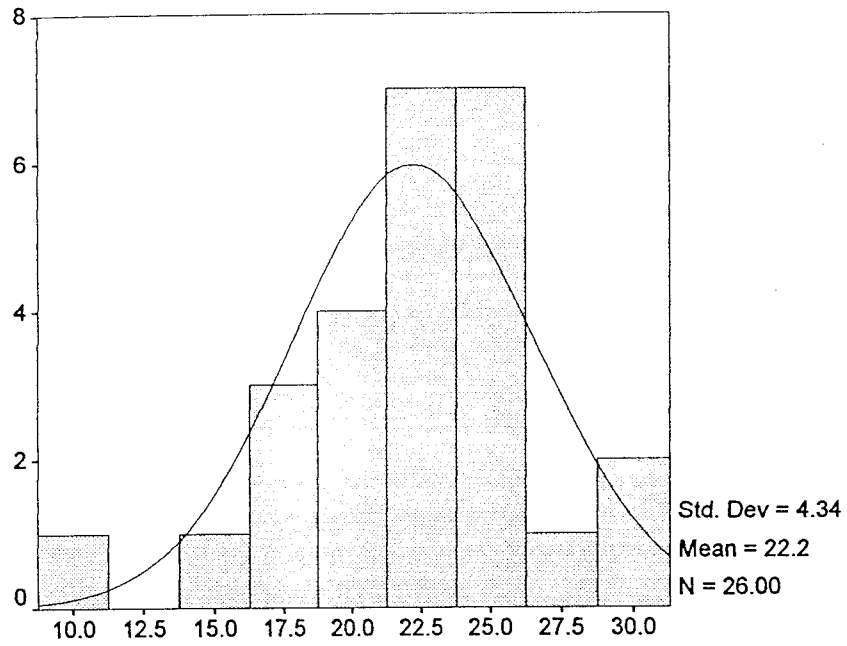
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Partisipasi Anggaran	Motivasi	Kinerja Manajerial
N		26	26	26
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22.19	26.65	16.19
	Std. Deviation	4.34	7.09	3.76
Most Extreme Differences	Absolute	.161	.107	.123
	Positive	.146	.107	.107
	Negative	-.161	-.091	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		.820	.548	.629
Asymp. Sig. (2-tailed)		.511	.925	.823

a. Test distribution is Normal.

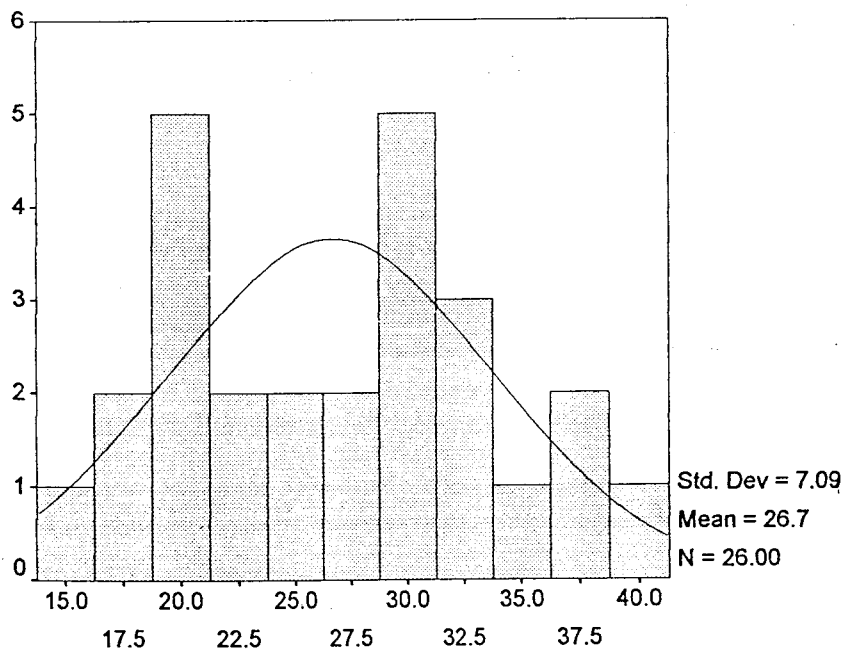
b. Calculated from data.

Graph

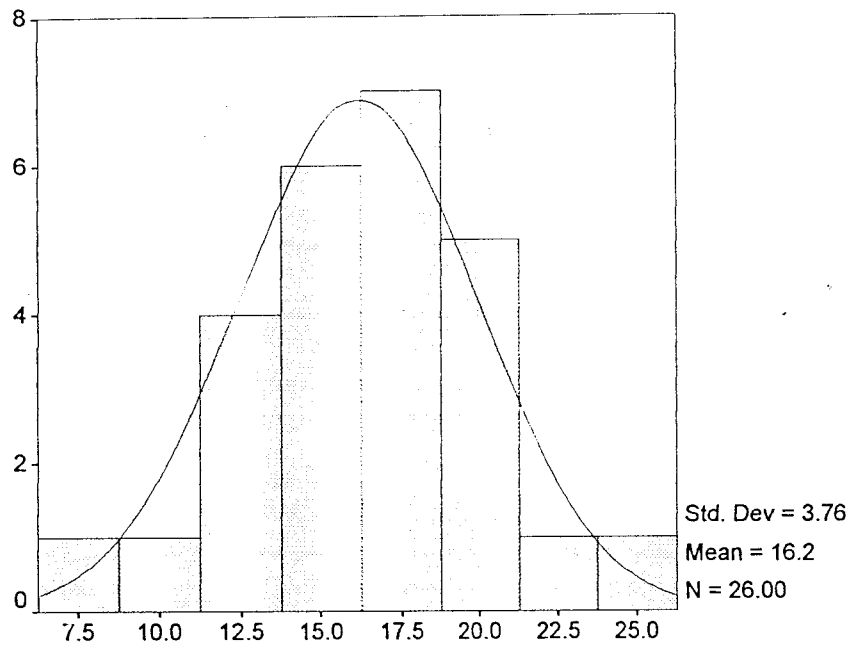


Partisipasi Anggaran

Graph



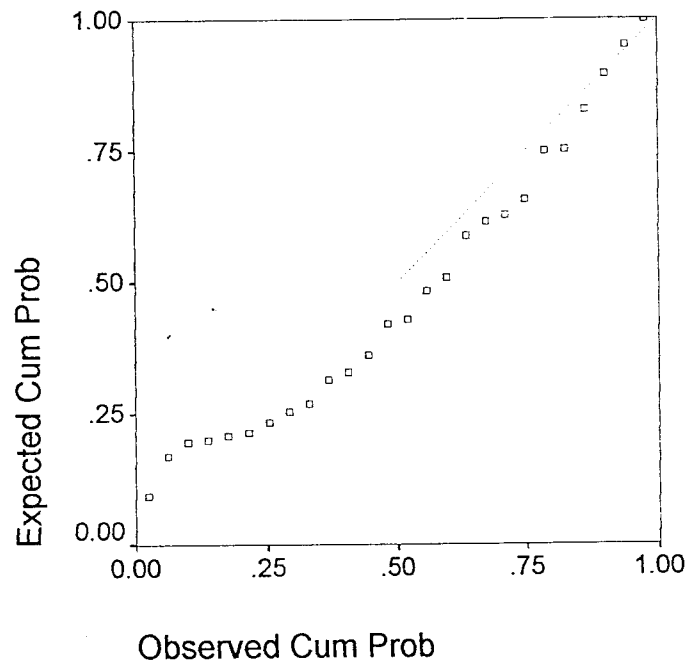
Motivasi

Graph

Kinerja Manajerial

Normal P-P Plot of Regression Standardi

Dependent Variable: Unstandardized Res



Analisis Multikolinieritas

Correlations

		Y.TOT	XPA.TOT	XM.TOT	XPA.XM
Pearson Correlation	Y.TOT	1.000	.071	.400	.417
	XPA.TOT	.071	1.000	-.201	.475
	XM.TOT	.400	-.201	1.000	.753
	XPA.XM	.417	.475	.753	1.000
Sig. (1-tailed)	Y.TOT	.	.365	.021	.017
	XPA.TOT	.365	.	.163	.007
	XM.TOT	.021	.163	.	.000
	XPA.XM	.017	.007	.000	.
N	Y.TOT	26	26	26	26
	XPA.TOT	26	26	26	26
	XM.TOT	26	26	26	26
	XPA.XM	26	26	26	26

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.TOT

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.195	.086	3.5987

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Y.TOT

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.130	3	23.043	1.779	.181 ^a
	Residual	284.908	22	12.950		
	Total	354.038	25			

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Y.TOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.032	16.948		.946	.354		
	XPA.TOT	-.250	.715	-.288	-.349	.730	.054	18.577
	XM.TOT	-.091	.585	-.172	-.156	.877	.030	33.224
	XPA.XM	.014	.025	.683	.557	.583	.024	41.177

a. Dependent Variable: Y.TOT

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	XPA.TOT	XM.TOT	XPA.XM
1	1	3.896	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.069	7.525	.00	.01	.01	.00
	3	.035	10.527	.02	.01	.01	.02
	4	.000	89.383	.98	.98	.98	.97

a. Dependent Variable: Y.TOT

Analisis Heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XPA.XM, XPA.TOT ^a , XM.TOT		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.381 ^a	.145	.029	11.5220118	2.175

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	496.031	3	165.344	1.245	.317 ^a
	Residual	2920.649	22	132.757		
	Total	3416.680	25			

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Unstandardized Residual

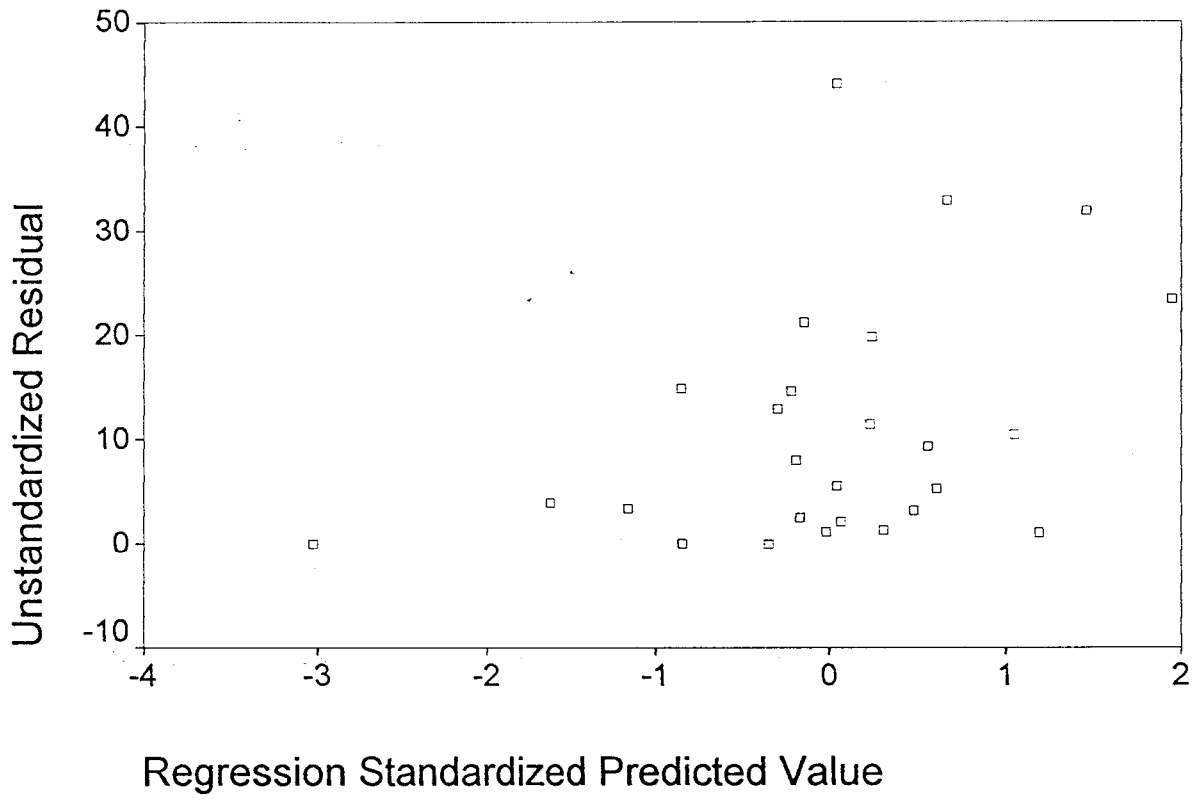
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.606	54.262		.159	.875
	XPA.TOT	-.078	2.291	-.029	-.034	.973
	XM.TOT	-.704	1.874	-.427	-.376	.711
	XPA.XM	.039	.080	.617	.488	.631

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Scatterplot

Dependent Variable: Unstandardized Residual



Lampiran

Uji Regresi

Analisis Regresi Variabel Xpa - Y

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.TOT	16.1923	3.7632	26
XPA.TOT	22.1923	4.3361	26

Correlations

		Y.TOT	XPA.TOT
Pearson Correlation	Y.TOT	1.000	.071
	XPA.TOT	.071	1.000
Sig. (1-tailed)	Y.TOT	.	.365
	XPA.TOT	.365	.
N	Y.TOT	26	26
	XPA.TOT	26	26

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XPA.TOT ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.TOT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.071 ^a	.005	-.036	3.8310

a. Predictors: (Constant), XPA.TOT

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.794	1	1.794	.122	.730 ^a
	Residual	352.244	24	14.677		
	Total	354.038	25			

a. Predictors: (Constant), XPA.TOT

b. Dependent Variable: Y.TOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.821	3.993		3.712	.001
	XPA.TOT	.062	.177	.071	.350	.730

a. Dependent Variable: Y.TOT

Analisis Regresi Variabel Xpa, Xm, Xpa.Xm - Y

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.TOT	16.1923	3.7632	26
XPA.TOT	22.1923	4.3361	26
XM.TOT	26.6538	7.0877	26
XPA.XM	585.5769	184.8477	26

Correlations

		Y.TOT	XPA.TOT	XM.TOT	XPA.XM
Pearson Correlation	Y.TOT	1.000	.071	.400	.417
	XPA.TOT	.071	1.000	-.201	.475
	XM.TOT	.400	-.201	1.000	.753
	XPA.XM	.417	.475	.753	1.000
Sig. (1-tailed)	Y.TOT	.	.365	.021	.017
	XPA.TOT	.365	.	.163	.007
	XM.TOT	.021	.163	.	.000
	XPA.XM	.017	.007	.000	.
N	Y.TOT	26	26	26	26
	XPA.TOT	26	26	26	26
	XM.TOT	26	26	26	26
	XPA.XM	26	26	26	26

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.TOT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 ^a	.195	.086	3.5987

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.130	3	23.043	1.779	.181 ^a
	Residual	284.908	22	12.950		
	Total	354.038	25			

a. Predictors: (Constant), XPA.XM, XPA.TOT, XM.TOT

b. Dependent Variable: Y.TOT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.032	16.948		.946	.354
	XPA.TOT	-.250	.715	-.288	-.349	.730
	XM.TOT	-.091	.585	-.172	-.156	.877
	XPA.XM	.014	.025	.683	.557	.583

a. Dependent Variable: Y.TOT

Lampiran

Berkas Pendukung

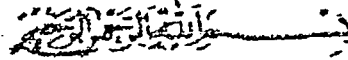


RUMAH SAKIT UMUM PKU MUHAMMADIYAH 131

Jln. KH. Ahmad Dahlan No. 20 Yogyakarta 55122

Telepon : (0274) 512653, 512654, 513871
IGD : (0274) 370262
Faximile : (0274) 566129
E-mail : pku@yogya.wasantara.net.id

Rekening Bank :
Bank Mandiri Cabang Yogyakarta
RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta
AC 009.2043.435



29 Jumadil Tsani 1425 H/ 16 Agustus 2004 M

Nomor : 1842 /E.IV/Pl.24.2/VIII/04
Lamp : -
Hal : Ijin Penelitian.

Kepada Yth :
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Sleman
Yogyakarta.

Assalamu'alaikum wr wb.

Memperhatikan surat Saudara nomor : 472/DEK/10/Bag.Um/VIII/2004 tanggal 10 Agustus 2004 tentang permohonan Ijin Penelitian bagi :

Nama : Rina Budi Rahayu
NIM : 00312241
Judul penelitian : " Efektifitas Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja Managerial Dengan Variabel Moderating Motivasi "

Bersama ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat mengabulkan permohonan tersebut dengan ketentuan :

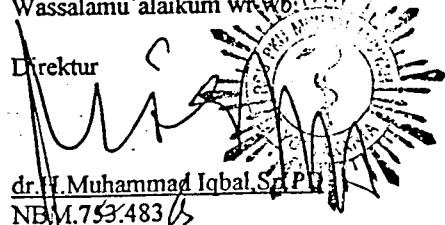
1. Sebelum melaksanakan Penelitian kepada yang bersangkutan diminta untuk menghadap Ka.Bag Pengembangan SDI (Irma Risdiana,S.Si,Apt).
2. Bersedia menyerahkan biaya administrasi sebesar Rp. 75.000 (Tujuh Puluh Lima Ribu Rupiah) dan diselesaikan sebelum pelaksanaan.
3. Menyerahkan pas Foto 3x4 sebanyak 2 lembar untuk tanda pengenalan
4. Bersedia mentaati peraturan yang berlaku di RS PKU Muh Yk.
5. Bersedia mengganti barang/alat yang dirusakkan selama menjalankan penelitian.
6. Setelah pengambilan data dan sebelum ujian pendadaran peneliti/mahasiswa wajib membuat surat keterangan penelitian ke Seksi pendidikan dan Pelatihan.
7. Setelah selesai wajib untuk menyerahkan naskah hasil penelitian kepada RS PKU Muh Yk.

Jika persyaratan point 6 dan 7 tidak dapat dipenuhi oleh peneliti maka kami dengan terpaksa akan meninjau ulang kerjasama penelitian dengan institusi bersangkutan untuk waktu-waktu selanjutnya.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Wassalamu'alaikum wr wb.

Direktur


dr. H. Muhammad Iqbal, S.Pd.
NBM.753.483

Tembusan kepada :

1. Wa.Dir.Penunjang Medis RS PKU Muh Yk.
2. Wa Dir Umum & Keuangan RS PKU Muh Yk.(Triyani Marwati,SE.M.Kes)
- 3.Ka.Bag Pengembangan SDI RS PKU Muh Yk.
- 4.Ka.Sie Perbendaharaan RS PKU Muh Yk
- 5)Peneliti yang bersangkutan (Rina Budi Rahayu)
- 6.Arsip.

Berkas Wawancara
Efektifitas Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial
dengan Variabel Moderating Motivasi

Nama Responden :
 Jabatan :

Lama bekerja : tahun

Peran para responden sungguh berarti guna mendukung penelitian ini. Untuk itu kerja sama responden berupa pemberian jawaban sejujur dan sebenarnya akan sangat bermanfaat. Semoga Allah meridlo segenap kehendak hamba.

Petunjuk pengisian!

1. Pertanyaan terdiri dari 3 jenis, meliputi: partisipasi, motivasi dan kinerja manajerial
2. Setiap item pertanyaan dicermati, kemudian menjawab dengan cara melingkari angka yang ada di samping sesuai skala penilaian yang paling sesuai dengan jawaban responden

A. Instrumen PARTISIPASI

no.	pertanyaan	penilaian				
		1	2	3	4	5
1	Seberapa besar wewenang yang diberikan atasan kepada anda untuk berperan dalam proses penyusunan anggaran ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tidak ada	
2	Seberapa sering atasan anda meminta pendapat atau usulan sewaktu anggaran sedang disusun ?	1	2	3	4	5
		sangat sering			tidak pernah	
3	Seberapa luas otonomi yang anda miliki untuk menentukan anggaran yang dibutuhkan oleh unit / divisi anda ?	1	2	3	4	5
		sangat luas			tidak ada	
4	Seberapa banyak keterlibatan anda dalam menyusun anggaran ?	1	2	3	4	5
		semua anggaran			tak satupun anggaran	
5	Seberapa sering anda memberikan masukan berupa pendapat dan / usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta ?	1	2	3	4	5
		sangat sering			tidak pernah	
6	Seberapa yakin saudara bahwa kontribusi yang anda berikan dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan keputusan yang lebih baik bagi organisasi ?	1	2	3	4	5
		sangat yakin			tidak yakin	
7	Seberapa besar hak yang diberikan atasan kepada anda untuk ikut berperan dalam negosiasi bersama di pengambilan keputusan akhir anggaran ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tidak punya hak	
8	Seberapa besar campur tangan atasan anda dalam memengaruhi hasil akhir keputusan anggaran ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			dak ada	
9	Seberapa banyak anda dilibatkan oleh atasan anda ketika revisi anggaran dilakukan ?	1	2	3	4	5
		sangat banyak			tak dilibatkan	
10	Bagaimana dengan alasan yang diberikan oleh atasan anda ketika revisi anggaran dibuat ?	1	2	3	4	5
		sangat logis			tak logis	
11	Seberapa besar peran serta yang anda lakukan dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan kontribusi pada keputusan anggaran yang diambil ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tak ada kontribusinya	
12	Seberapa sering rencana anggaran yang anda usulkan tidak terealisasikan ?	1	2	3	4	5
		tidak pernah			sangat sering	
13	Seberapa besar perasaan tertekan menghinggapai anda dikala penyusunan anggaran dilakukan bersama dibandingkan jika anggaran disusun hanya oleh manajemen puncak ?	1	2	3	4	5
		tidak tertekan			sangat tertekan	
14	Seberapa besar keberhasilan penyusunan anggaran bersama ini dalam menciptakan keseimbangan dan keselarasan di antara tujuan organisasi dan tujuan pribadi anda ?	1	2	3	4	5
		sangat berhasil			tak berhasil	

B. Instrumen KINERJA MANAJERIAL

No.	Pertanyaan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
1	Seberapa besar pengaruh keikutsertaan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja setiap unit / divisi untuk mencapai target anggaran yang disusun bersama ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tidak ada	
2	Setelah keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran, seberapa sering anda dapat mencapai target anggaran yang ditetapkan ?	1	2	3	4	5
		sangat sering			tidak pernah	
3	Seberapa besar faktor sumber daya manusia memberi andil dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tak ada andilnya	
4	Seberapa besar pengaruh keikutsertaan semua manajer dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan hubungan komunikasi dan kerjasama yang efektif antara departemen atau divisi untuk mencapai tujuan organisasi ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tidak ada	
5	Seberapa besar pengaruh eksternal seperti ketidakpastian lingkungan ekonomi makro terhadap konsistensi pemenuhan target anggaran sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi ?	1	2	3	4	5
		tidak berpengaruh			sangat besar	
6	Seberapa besar peran bawahan dalam membantu anda menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggungjawab anda ?	1	2	3	4	5
		sangat besar			tidak ada	
7	Seberapa besar pengaruh revisi anggaran yang mungkin terjadi mampu mematahkan semangat kerja anda dan para bawahan ?	1	2	3	4	5
		tidak ada			sangat besar	
8	Seberapa besar anggaran yang ditetapkan mampu mencukupi kebutuhan untuk proses realisasi program yang mendukung tujuan ?	1	2	3	4	5
		sangat besar kemampuannya			tidak ada	
9	Seberapa besar peran pimpinan dalam membimbing para bawahannya untuk selalu berusaha bekerja untuk memenuhi target ?	1	2	3	4	5
		sangat besar perannya			tidak ada	
10	Seberapa sering perilaku menyimpang pada karyawan ada, seperti : sengaja bekerja berlawanan dengan anggaran yang ditetapkan ?	1	2	3	4	5
		tidak pernah			sangat sering	
11	Seberapa besar realisasi dari target anggaran dapat mendukung tujuan organisasi untuk memberi pelayanan terbaik pada publik ?	1	2	3	4	5
		sangat besar dukungannya			tidak ada	

C. Instrumen MOTIVASI

No	Pernyataan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
1	Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran memberikan harapan besar bahwa setiap karyawan akan meningkatkan kinerjanya.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
2	Para atasan sangat yakin, peran aktif para bawahanlah yang menentukan keberhasilan organisasi.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
3	Masing masing individu dalam organisasi merasa memiliki tanggung jawab dalam keberhasilan organisasi tersebut.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
4	Atasan bersikap terbuka atas segala kritik dan saran ataupun gagasan yang datang dari arus bawah (bawahannya).	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
5	Para manajer / kepala divisi merasa bahwa tujuan pribadi mereka sejalan dengan tujuan organisasi.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
6	Kerjasama antar departemen sudah berjalan baik dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
7	Para manajer / kepala divisi dipercaya oleh atasan untuk melakukan aktivitas yang mendukung peningkatan kinerja.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
8	Sifat kekeluargaan yang terbangun, membentuk sikap senasib sepenanggungan pada semua elemen organisasi untuk bergerak mencapai tujuan organisasi	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
9	Para manajer / kepala divisi bisa memilah antara permasalahan individu dengan tugas sehingga tidak sampai mengganggu kinerjanya.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	

10	Segala perubahan situasi yang datang dari luar mempengaruhi organisasi tetapi tidak mengganggu konsentrasi dalam usaha mencapai target.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
11	Anggaran yang ditetapkan bersama - sama, menjadi pemicu kuat bagi manajemen untuk berusaha maksimal mencapainya.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
12	Keberhasilan realisasi anggaran memberikan kepuasan pribadi bagi para manajer / kepala divisi.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
13	Anggaran hasil partisipasi merupakan anggaran yang paling mendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
14	Setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
15	Atasan tetap memberikan bimbingan dan arahan bagi bawahan dalam melaksanakan tugasnya.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	
16	Seluruh karyawan dalam organisasi telah ditempatkan dalam posisi paling sesuai dengan kompetensi / bidangnya masing - masing.	1	2	3	4	5
		sangat setuju			sangat tak setuju	

**** selesai ****

Komunikasi yang baik sebagai kunci kesuksesan

keterangan PARTISIPASI ANGGARAN, KINERJA MANAJERIAL :

angka 1 : sangat besar / sangat sering / sangat luas/ sangat yakin / sangat banyak/ sangat logis /sangat berhasil/ semua anggaran
 angka 2 : besar / sering / luas / yakin / banyak / logis / berhasil / hampir semua anggaran
 angka 3 : sedang / kadang / sedang / ragu-ragu / sedang / ragu-ragu / rata-rata / separuh
 angka 4 : kecil / jarang / kecil / hampir tdk yakin/ sedikit / hampir tdk logis/ hampir gagal / sedikit anggaran
 angka 5 : tidak ada / tidak pernah/ tidak ada / tidak yakin / tidak ada / tidak logis / tidak berhasil / tak satupun anggaran

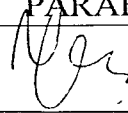
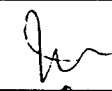
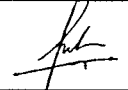
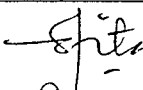
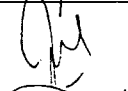


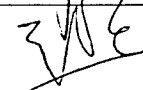
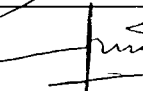
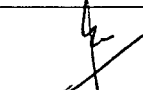
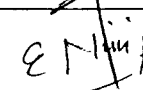
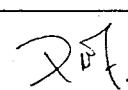
keterangan ini tidak berlaku pada nomor 12 & 13 partisipasi anggaran dan nomor 5,7,10 kinerja manajerial untuk nomor tersebut penilai terbalik dari yang lain.

keterangan MOTIVASI:

angka 1 : sangat setuju
 angka 2 : setuju
 angka 3 : ragu -ragu
 angka 4 : tidak setuju
 angka 5 : sangat tidak setuju

Daftar Responden Penelitian
Efektifitas Partisipasi Anggaran
dalam Peningkatan Kinerja Manajerial
Dengan variable Moderating Motivasi
 Studi Kasus : Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Yogyakarta

NO.	NAMA	JABATAN	PARAF	
1.	Ibu Dra Hj. Inayati, Apt.	Ka. Inst. Farmasi		selasa, 14-09-2004
2.	Bpk. Nur Prihartanto, AMK	Ka. Ru. Pax Zam-zam		Jum'at, 3/09 '04, jam 13.00
3.	Bpk. Muhammad M, Andika	Ka. Ur. Laboratorium		Jum'at, 3/9 '04 jam : 07.30
4.	Ibu Sivi Nurhayati, AMK	Ka. Ru. Muzdalifah		Kamis, 9/9 '04 jam : 13.00
5.	N.S. Sriyati, S.Kep	Kepala Keperawatan		senin, 6/9 '04 jam : 08.00
6.	Bpk. Zaenuri	Ka. Sie Pemasaran		senin, 6/9 '04 jam : 13.00
7.	idayati Dwi Agustina, AMK	Ka. Ru. Pax Shafa		selasa, 7/9 '04 jam : 14.30
8.	Edy Supriyanto, Amr	Ka. Ur. Penerimaan Pasien		selasa, 7/9 '04 jam : 10.30
9.	Heru Sukanto, AMKL	Ka. Ur. Kebersihan & Taman		Rabu, 8/9 '04 jam : 10.30
10.	Fitriyanti, AMR	Ka. Inst. Rekam Medik.		kamis, 9/9 '04 jam : 11.00
11.	H. Muh. Insawan, SE.	Ka. Bag. Rumah Tangga		Jum'at, 10/9 '04 jam : 10.30
12.	Rabuzach, AMK	Ka. Ru. Raudhah		Jum'at, 10/9 '04 jam : 12.30
13.	Syamsuri, AMK	Ka. Ru. Ibnu Sina		sabtu, 11/9 '04 jam : 12.30
14.	Inayah, AMG	Ka. Ur. Distribusi Gizi		sabtu, 11/9 '04 jam : 15.30

NO.	NAMA	JABATAN	PARAF	
15.	Heny Guspinia, AMK	Ka. Ru. Mina		kamis, 2-9-2004
16.	Ng Widarti, S.Kep	Ka. Ru. Arafah		senin, 30-9-2004
17.	Rukun, Amd. Rad	Ka. Ur. Radiologi		kamis, 2-9-2004
18.	Hastuti Pelitawati, S.Si.T	Ka. Instalasi Gizi		senin, 6-9-2004 jam: 10.00
19.	Aris Riwiyanto, Amd	Ka. Ur. Elektro Medik		senin, 6-9-2004
20.	Kasiyanto, Amd	Ka. Si Gudang & Distribusi		sabtu, 4-4-2004
21.	H. Nur Cholir, SE	Ka. Bag. Pengadaan		sabtu, 4-4-2004
22.	Haryanto	Ka. Si Pemeliharaan Lis. trik, Elektronik & Oz.		selasa, 7-9-2004
23.	Wasis Ridlo	Ka. Si Bina Pasien		sabtu, 4-4-2004
24.	Zakaria	Ka. Si Satuan Keamanan		jum'at, 10-9-2004 jam: 11.15
25.	Eni Saptari, AMK	Ka. Ru. Multazam		selasa, 14-9-2004 jam: 13.20
26.	Hj Titik Jamawati , BA			kamis, 16-9-2004 jam: 9.45
27.	Aniarti, SE	Ka. Bag. SPT.		
28.				



Telpon : (0274) 512613, 512654, 513871
Faksimili : 512654
E-mail : rsu@pkumuhammadiyah.org

Rekening Bank :
Bank Mandiri Cabang Yogyakarta
Kas. PKU Muhammadiyah Yogyakarta
A/C 009.2043.435

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

SURAT KEPUTUSAN DIREKSI
RSU PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Nomor : 1899 /E-IV/SK.3.2/VII/2002

Tentang :

Pembentukan Komite Anggaran Dan Departemen Anggaran
RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Direksi RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta,

- Menimbang : 1. Bahwa perlu membentuk Komite Anggaran dan Departemen Anggaran tahun 2003 guna mendukung perencanaan dan pengendalian keuangan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Perlu mengatur mekanisme keuangan untuk pelaksanaan program dan kegiatan tahunan sesuai dengan visi dan misi RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Untuk mengukur kinerja dimasing-masing unit kerja RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- Mengingat : 1. Surat Keputusan PP. Muhammadiyah Yogyakarta Nomor : 64/SK-PP/IV-B/2.b/2000 tanggal 16 Desember 2000 tentang Penetapan Direksi RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta masa jabatan 2000 - 2003.
2. Surat Keputusan Pengurus RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta Nomor : 265/B-II/2001 tanggal 26 Desember 2001 tentang Penetapan Struktur Organisasi RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta Periode 1 Januari 2002 - 31 Desember 2002.

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN :

- PERTAMA : Membentuk Komite Anggaran (sebagai Steering Committee) dan Departemen Anggaran (sebagai Organizing Committee) RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- KEDUA : Komite Anggaran RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah Direksi (Direktur dan Wakil Direktur) dan di bantu Sekretaris Eksekutif : 1. Ka. Bagian Sekretariat
2. Ka. Seksi Akuntansi Manajemen



RUMAH SAKIT UMUM PKU MUHAMMADIYAH

Jln. KH. Ahmad Dahlan No. 20 Yogyakarta 55122

Telepon : (0274) 512653, 512654, 513871
IGD : (0274) 566635
Faximile : (0274) 566129
E-mail : pku@yogya.wasantara.net.id

Rekening Bank :
Bank Mandiri Cabang Yogyakarta
RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta
AC 009.2043.435

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KETIGA : Departemen Anggaran dengan susunan sebagai berikut :

- Ketua : Ka. Bagian Akuntansi & Keuangan
Sekretaris : Ka. Bagian Satuan Pengendalian Intern
Anggota : 1. Ka. Bidang Perawatan
2. Ka. Instalasi Diklat
3. Ka. Instalasi Rekam Medik
4. Ka. Instalasi Sarana Penunjang Medik
5. Ka. Instalasi Rawat Inap
6. Ka. Instalasi Rawat Jalan
7. Ka. Bagian Sekretariat
8. Ka. Bagian Rumah Tangga
9. Ka. Bagian Pengadaan
10. Ka. Bagian Diversifikasi Usaha
11. Ka. Seksi Hutang Piutang
12. Ka. Seksi Akuntansi Keuangan
13. Ka. Seksi EDP

KEEMPAT : Penyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja adalah Kepala Urusan/Ruang/Seksi/Bidang/Bagian/Instalasi.

KELIMA : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan disyahkannya RAPB tahun 2003 oleh Pengurus RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

KEENAM : Surat Keputusan ini diberikan kepada masing-masing yang bersangkutan untuk diketahui dan sebagai amanah serta dilaksanakan sebagaimana mestinya, dengan catatan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan Surat Keputusan ini akan diadakan perbaikan dan pembetulan seperlunya.

Ditetapkan di : Yogyakarta

Pada tanggal : 1 Juli 2002

Direktur,

dr. H. Muhammad Iqbal, Sp.PD.
NBM. 753.483

Tembusan kepada Yth.:

1. Pengurus
2. Anggota Direksi
RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta

RSU PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BIAYA TAHUN 2005

BAGIAN / UNIT : TIM KHITAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENDAPATAN :

- 1. Rp
- 2. Rp
- 3. Rp
- 4. Rp
- 5. Rp
- 6. Rp
- 7. Rp

Rp

BIAYA :

Rutin

- 1. Obat dan Alat habis pakai (Anfragh) Rp
- 2. Biaya Makan Pasien Rp
- 3. Biaya Paket pasien Rp
- 4. Jasa Medis Rp
- 5. Biaya Pegawai Rp
- 6. Alat Medis keperawatan Rp
- 7. Alat Tulis dan alat Kantor Rp
- 8. Alat Rumah Tangga Rp
- 9. Alat Dapur Rp
- 10. Alat Elektronik / listrik Rp
- 11. Linen Rp
- 12. Rp
- 11. Rp

Jumlah

Rp

BIAYA PROGRAM

- 1. Rp
- 2. Rp
- 3. Rp
- 4. Rp
- 5. Rp
- 6. Rp
- 7. Rp
- 8. Rp
- 9. Rp
- 10. Rp

Jumlah Rp

Total Biaya Rp

Surplus / devisit Rp

INVESTASI

- 1. Rp
- 2. Rp
- 3. Rp
- 4. Rp
- 5. Rp
- 6. Rp

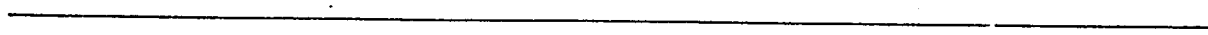
JUMLAH INVESTASI Rp

Mengetahui,
Wa Dir

Yogyakarta, 2005
Ka Bag/Inst/ Unit

(.....)

(.....)



USULAN PROGRAM TAHUN 2005

UNIT KERJA :
NAMA PROGRAM :

ALASAN DIADAKANNYA PROGRAM

TUJUAN
UMUM

KHUSUS

UNIT TERKAIT
PENANGGUNG JAWAB PROGRAM
TARGET

Yogyakarta , Juli 2003
Ka.Bag / Ka.Inst

Catatan

1. Tujuan Umum : Merupakan Program yang hasilnya menyangkut keberhasilan Rumah Sakit secara keseluruhan
- Tujuan Khusus : Merupakan Program yang hasilnya menyangkut keberhasilan masing-masing Unit Kerja
- Target : Hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu 1 tahun secara kuantitatif
2. Unit terkait : Unit yang terlibat dalam pelaksanaan program
3. Penanggung Jawab Program : Unit yang mengkoordinir program yang diusulkan

