

**ANALISIS PENGARUH ANGGARAN PARTISIPASI
TERHADAP KUALITAS ANGGARAN**
(Studi Empiris pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)
dr.Soebandi Jember)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Oleh :

TRI YUSWOSARI INDRATNANI

NIM. 010810301061

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2005

JUDUL SKRIPSI

**Analisis Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kualitas Anggaran
(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)**

dr. Soebandi Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Tri Yuswosari Indratnani

NIM : 010810301061

Jurusan : Akuntansi (S1)

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal:

28 Mei 2005

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua

Drs. Wasito, SE, M.Si, Ak
NIP. 131 966 372

Sekretaris

Indah Purnamawati, SE, Ak
NIP. 132 163 903

Anggota I

Alfi Arif, SE, Ak
NIP. 132 232 793

Anggota II

Muh. Miqdad, SE, MM, Ak
NIP. 132 133 391



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,



DR. H. Sarwedi, MM
NIP. 131 276 658

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kualitas Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi Jember)

Nama : Tri Yuswosari Indratnani

NIM : 010810301061

Jurusan : S-1 Akuntansi

Pembimbing I

Alfi Arif, SE, AK
NIP. 132 232 793

Pembimbing II

Muh. Miqdad, SE, MM, Ak
NIP. 132 133 391

Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak
NIP. 131 832 326

Tanggal Persetujuan : Mei 2005

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Tri Yuswosari Indratrani
NIM : 010810301061
Jurusan : Akuntansi / S-1

Menyatakan Bahwa :

Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kualitas Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi Jember)**

Adalah murni hasil karya penulis dan bukan merupakan penjiplakan dari karya peneliti lain.

Penulis

(Tri Yuswosari Indratnani)

PERSEMBAHAN

ALLAH SWT dan ISLAM

*Terimakasih atas Rizki, Ridlo, Nikmat, Petunjuk dan Musibah
yang merupakan tanda kasih sayang-Mu.*

"Ridlo-Mu tujuan hidupku" & "Islam Come With The Truth"

Alm. Bapak KAMALI

*Bapak .Semoga Engkau Lihat dari Surga apa yang sudah Putri
Kecilmu raih*

*Kau akan selalu menjadi tongkat petunjuk keluargamu
Kenapa kebahagiaan ini tanpa ada hadirmu disisiku. I Lovell
4ever*

Mama SITI TUMOYO

*Mama. Akhirnya putri bungsumu sudah selesai S1
Tiwa, doa, harapan, cinta, kasih sayang dan dukunganmulah pewarna
hidupku.*

Arif Yuswandono, SE, MM & Istri "Rahmi Isti N, A.Md Bid"

*Akhirnya malaikat kecilmu bisa pulang kampung. Perantauan yang
panjang
dan melelahkan tidak akan sia-sia
Cinta, kasih sayang kalian membuatku mengerti akan kerasnya kehidupan*

Aruf Yustyantoro, SH

*Masku sayang jadilah Polisi yang jujur dan mengayomi Ummat
Cinta, kasih sayangmu membuat aku selalu manja & bergantung
kepadamu*

Miftakhul Huda, S.Tm beserta keluarga besarnya di Madiun

*Pengertian, penantian dan kesabaran yang telah diberikan semoga tidak sia-sia
Semoga kelak bisa menjadi Kisah Klasik di masa depan*

Guru-guruku tercinta

Tanpamu tidak akan ini bisa aku raih.

Almamater tercinta

Fakultas Ekonomi Universitas Jember

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(QS Alam Nasrah [94]: 5)

“Wahai Tuhanku, kasihanilah mereka keduanya [Bapak&Ibu] sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku waktu kecil”. (QS Al Israa' [17]: 24)

“Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagi kalian”. (QS Al-Ahzab [33]: 21)

“Siapa saja yang mengerjakan amal shalih, baik itu laki-laki ataupun perempuan, sementara ia seorang Mukmin, merek pasti akan masuk ke dalam Surga, dan mereka tidak akan dianiaya sedikitpun”.

(QS An-Nisa [4]: 124)

Ridlo-Mudah tujuan hidupku. (Indra)

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi kualitas anggaran. Penelitian ini mengambil sampel para karyawan yang secara struktural dan fungsional seharusnya diikutsertakan dalam penyusunan anggaran di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi Jember.

Data penelitian ini didapatkan dengan metode survey melalui kuisioner yang diberikan kepada para responden. Kuisioner yang disebarakan kepada responden tersebut diukur dengan menggunakan skala likert. Responden yang ada dalam penelitian ini berjumlah 31 responden. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kualitas Anggaran, sedangkan variabel independennya yaitu Anggaran Partisipasi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana dan uji hipotesis yang digunakan adalah uji t. untuk mengetahui besarnya pengaruh Anggaran Partisipasi terhadap Kualitas Anggaran digunakan koefisien determinasi (R^2). Sebelum kuisioner tersebut benar-benar dapat digunakan untuk menilai dengan kedua variabel penelitian yaitu variabel Anggaran Partisipasi dan Kualitas Anggaran, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan realibilitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu kuisioner dapat dipercaya dan dapat diandalkan.

Hasil analisa data menunjukkan koefisien korelasinya 0,834 yang itu berarti Anggaran Partisipasi berkorelasi tinggi terhadap Kualitas Anggaran pada signifikansi level 0,01. Hasil analisis regresi linear sederhana didapat persamaan $Y = 0,000 + 0,834 X$ yang artinya setiap peningkatan satu-satuan pada Anggaran Partisipasi maka Kualitas Anggaran akan meningkat 0,834 satuan. *Adjusted R Square* sebesar 0,696% menunjukkan besarnya pengaruh variabel Anggaran Partisipasi terhadap Kualitas Anggaran. Pengaruh variabel Anggaran Partisipasi terhadap Kualitas Anggaran adalah sebesar 69,6%, sedangkan 30,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar Anggaran Partisipasi.

Kata Kunci : Anggaran Partisipasi, Kualitas Anggaran, Organisasi Struktural, Organisasi Fungsional

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **“Analisis Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kualitas Anggaran (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi)”**. Skripsi ini merupakan karya dari penulis dan merupakan salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. H. Sarwedi, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Drs. Wasito, M.Si, Ak, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Alfi Arif, SE, Ak selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Moch. Miqdad, SE, MM, Ak selaku Dosen Pembimbing II yang tulus ikhlas meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan saran, petunjuk, pengarahan, tes mental serta bimbingan yang berguna untuk penulisan skripsi ini.
5. Segenap Dosen Akuntansi dan Civitas Akademika yang telah memberikan pendidikan, bimbingan, dan bantuan kepada penulis selama menimba ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Pihak Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi beserta karyawan-karyawati yang sudah membantu kelancaran skripsi ini.
7. Alm. Bapak Kamali, terimakasih doa, kasih sayang, cinta, kepercayaan dan pengorbanan yang tidak bisa ananda balas. Semoga dari Surga Bapak bisa melihatku dengan bangga. Ananda kangen senyum tipis yang selalu Bapak berikan sewaktu menjemput kepulanganku dari Jember.

8. Mama Siti Tumoyo, terimakasih atas doa, kepercayaan, harapan, cinta dan kasih sayang tulus yang selalu kau hadiahkan untukku. Dan makasih sudah menjadi teman curhat yang paling setia.
9. Kakakku tercinta Arif Yuswandono, SE, MM beserta Istri Rahmi Isti Nugraheni, A.Md Bid, makasih telah memberikan cinta, kasih sayang, perhatian, doa dan selalu memberikan yang terbaik. Semoga sabar menanti lahirnya buah hati hasil dari sebuah cinta.
10. Kakakku tersayang Arif Yustyantoro, SH, makasih atas nasehat untuk selalu sabar menjadi seorang anak yatim. Cinta, kasih sayang, doa, perhatian yang kau berikan membuat aku menjadi anak yang manja dan selalu bergantung kepadamu.
11. Miftakhul Huda, S.Tm dan keluarga besarnya di Madiun, makasih atas bantuan material spiritual, perhatian, kesabaran dan penantiannya untuk menjadi bagian hidup di Keluarga Madiun.
12. Pa' De Ngadimin, Bu De Arbaniyati beserta Nana, Mas Agus dan keluarga besar, makasih sudah memberikan kasih sayang, cinta dan doa sebagai keluarga keduaku.
13. Kedua guru SMUku tersayang Dra. Budi Larasati dan Drs. Budi Hartono, makasih sudah menganggap Indra sebagai anak kandung sendiri.
14. Ir. Effendianto H.S beserta keluarga (Istri, Gladys, Galang), makasih atas canda dan tawanya selama ini yang membuat Indra merasa punya keluarga di Jember. Serta crew "Glady's Fotocopi" (Mba Da, Om Narjo, Om Sinul) yang dengan tawa dan candanya membuat Indra lupa akan beban dan kesedihan.
15. Sahabat sejati SMUku, Titi, Nung, Royha, Uut, makasih atas dukungan kalian waktu SMU untuk memenuhi panggilan PMDK di Ujung Wetan ini. Aku kangen keceriaan yang selalu kita ciptakan yang membuat kita tidak merasa punya beban dan masalah.
16. Saudari-saudariku di Forum Ukhuwah Mahasiswa (FUM) HTI Jember, lanjutkan perjuangan mulia ini jangan menyerah. Semangat! Semangat!

17. Temen mainku dirumah, Dessy Sembol, Mba Lina, Mba Nana, Kak Sigit, Kak Aris, Tupon dan Mbogo, makasih telah ngertiin bahwa Indra yang dulu bukanlah Indra sekarang.
18. Penghuni Kost Putri Ayu Bagas, Ainun, Mba Erma, Mba Titin, Sinta, Ari, Mba Uti, Sumi, Novia, Lila, Mba Veiry, Mba Rentul, Mba Yani, Nining, Eva, Atun, Heni, Si Bungsu "Laila" dan mantan Ayu Bagas Club, Mba Rom, Mba Ninik, Mba Suryo, Mba Ambar, Mba Retno, Mba Ika, makasih atas kebersamaan yang penuh tawa, canda dan keceriaan yang membuat Indra tidak merasa sendiri. Untuk mantan temen tidurku "Isni", ayo Is cepet skripsi katanya mau pulang ke Jawa-Tengahnya bareng!!!!!!
19. Temen-temen Akuntansi 2001 GL, Kak Yentul, Rika, Dwi H, Nining, Ida, Alfi, Wewe dll, makasih atas semangatnya untuk selalu sabar. Untuk adikku Isti Akuntansi 2002, Ayo De' semangat untuk selalu mensinergiskan berjuang dan kuliah. Untuk Istianatur, makasih sudah mengenang Indra dengan mencantumkan nama Indra di skripsimu. Ayo merantau ke Jawa Tengah.
20. Mba' Yulia, makasih banyak buat informasinya dan sudah menjadi tempat curhat Indra kalau lagi bingung ngadepin dosen. Buat Mas Yitno, makasih sudah mau ndengerin keluhan Indra dan kadang minjemen sepeda motor.
21. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah ikut berperan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, melipatgandakan pahala dan memberi balasan amal baik mereka yang telah penulis sebutkan di atas. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan dalam penyusunannya dan jauh dari kesempurnaan. Karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Jember, Juni 2005

Penulis

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Pernyataan.....	iv
Persembahan.....	v
Motto	vi
Abstraksi.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Bab I Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
Bab II Tinjauan Pustaka.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu	5
2.2 Landasan Teori.....	6
2.2.1 Pengertian Anggaran.....	6
2.2.2 Karakteristik dan Jenis-jenis Anggaran.....	6
2.2.3 Fungsi Anggaran	9
2.2.4 Syarat-syarat <i>Budget</i> menjadi Efektif.....	11
2.2.5 Tujuan dan Manfaat Anggaran.....	13
2.2.6 Keterbatasan-keterbatasan Anggaran	15
2.3 Anggaran Partisipasi.....	16
2.3.1 Pengertian Anggaran Partisipasi	16
2.3.2 Keunggulan Anggaran Partisipasi.....	17
2.3.3 Kelemahan Anggaran Partisipasi	18

2.4 Kualitas Anggaran.....	18
2.4.1 Pengertian Kaulitas Anggaran.....	18
2.4.2 Kualitas Informasi.....	19
2.4.3 Anggaran Informatif.....	19
2.4.4 Keakuratan Anggaran.....	19
2.4.5 Kesesuaian Informasi.....	19
2.5 Perumusan Hipotesis.....	20
Bab III Metode Penelitian.....	21
3.1 Jenis Data dan Sumber Data.....	21
3.2 Populasi dan Sampel.....	21
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	21
3.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	23
3.4.1 Uji Validitas.....	23
3.4.2 Uji Reliabilitas.....	23
3.5 Statistik Deskriptif.....	24
3.6 Uji Hipotesis.....	24
3.6.1 Analisis Regresi Sederhana.....	24
3.6.2 Pengujian Hipotesisi dengan Uji t.....	25
3.6.3 Koefisien Determinasi.....	26
Bab IV Hasil dan Pembahasan.....	27
4.1 Statistik Deskriptif.....	27
4.1.1 Gambaran Umum Obyek.....	27
4.1.2 Usia dan Jenis Kelamin Responden.....	27
4.1.3 Jabatan dan Lama Bekerja.....	28
4.2 Hasil Penelitian.....	29
4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Anggaran Partisipasi.....	29
4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Anggaran.....	29
4.2.3 Hubungan Anggaran Partisipasi dan Kualitas Anggaran.....	31
4.3 Pengujian Data.....	32
4.3.1 Uji Validitas.....	32
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	33

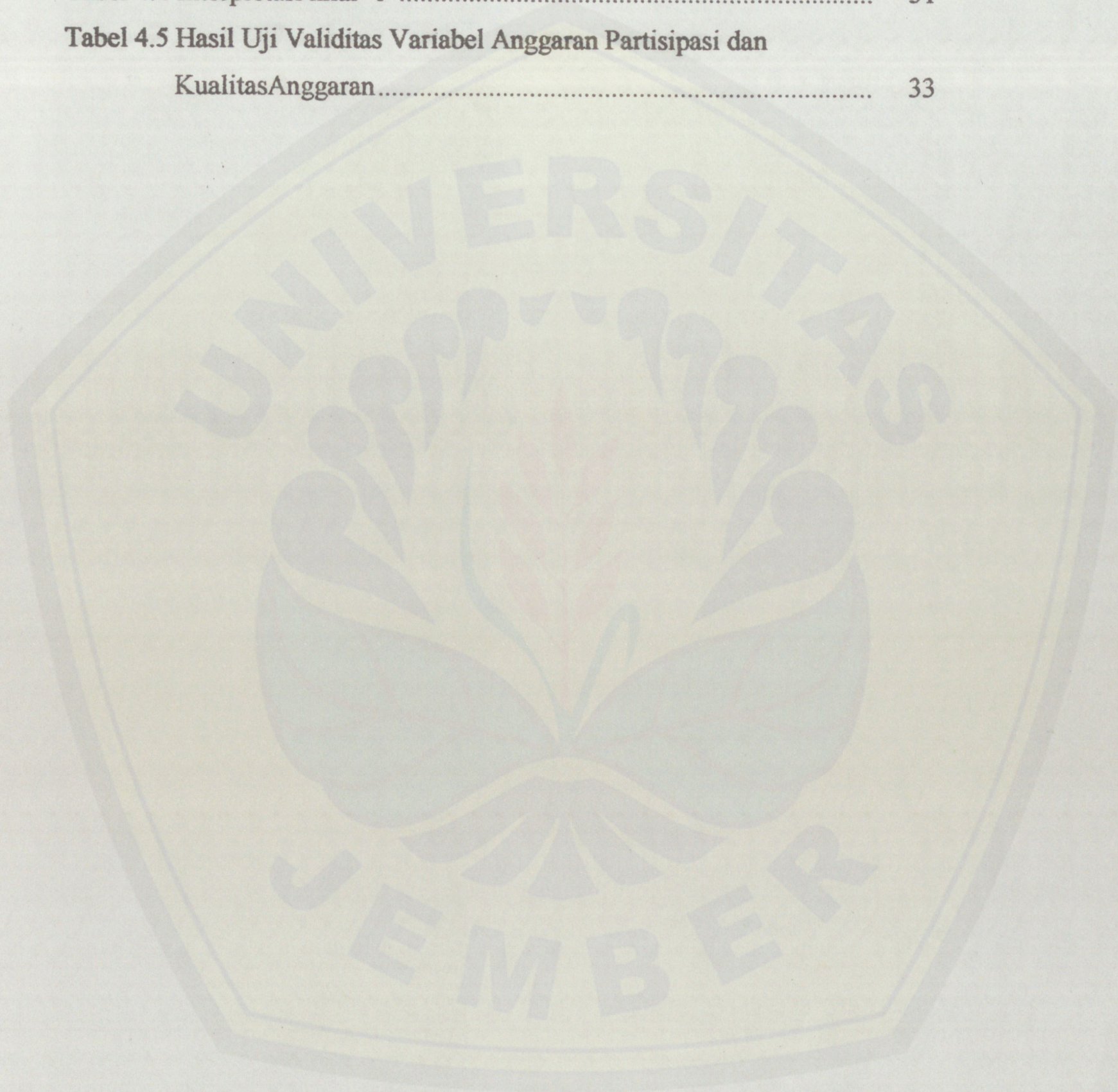
4.4 Analisis Data	33
4.4.1 Analisis Regresi Linear Sederhana.....	33
4.4.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji t.....	34
4.4.3 Koefisien Determinasi.....	35
4.5 Pembahasan.....	35
Bab V Kesimpulan dan Saran.....	36
5.1 Kesimpulan.....	36
5.2 Keterbatasan	36
5.3 Saran Penelitian Selanjutnya.....	37

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Usia dan Jenis Kelamin.....	28
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Anggaran Partisipasi.....	29
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Anggaran	31
Tabel 4.4 Interpretasi nilai “r”	31
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Anggaran Partisipasi dan Kualitas Anggaran.....	33



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Hasil Uji Regresi Sederhana dan Persebaran Sampel 34



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Kuisisioner
- Lampiran 2 Alur Penyusunan Anggaran
- Lampiran 3 Hasil Rekapitulasi Data Hasil Kuisisioner
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Anggaran Partisipasi
- Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Kualitas Anggaran
- Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Anggaran Partisipasi
- Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Anggaran
- Lampiran 8 Hasil Uji Regresi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dunia usaha saat ini telah berkembang dengan pesat. Persaingan yang terjadi semakin ketat dan ini tidak hanya dirasakan oleh perusahaan dagang saja tapi juga dirasakan oleh perusahaan jasa. Persaingan ini tidak saja terjadi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) akan tetapi Badan Usaha Milik Swastapun turut andil dalam persaingan ini. Contohnya saja rumah sakit yang merupakan lembaga sosial yang produknya berupa jasa dengan tujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan.

Aktivitas yang ada di rumah sakit tidak jauh berbeda dengan perusahaan pada umumnya. Rumah sakit juga melakukan kegiatan produksi, pemasaran, pembelanjaan, dan administrasi. Dalam melaksanakan proses produksi perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan tersebut dengan pertimbangan yang matang. Akan tetapi seringkali tujuan yang telah direncanakan tersebut tidak dapat tercapai karena berbagai macam kendala yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut perusahaan harus cepat melakukan antisipasi agar keadaan itu tidak terus terjadi bahkan kalau bisa tidak terjadi. Dalam hal ini pihak manajemen harus memiliki suatu alat untuk membantu dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya terbatas. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi dan penilaian kerja adalah anggaran.

Anggaran dalam tahap penilaian berguna sebagai tolak ukur pelaksanaan rencana perusahaan (Tunggal, 1994). Untuk dapat beroperasi dengan efektif dan efisien diperlukan suatu alat sebagai pedoman untuk melakukan semua kegiatan untuk mencapai semua tujuan yang telah direncanakan. Alatnya tidak lain adalah anggaran.

Model dalam anggaran ada yang berbentuk *top down* dan *bottom up*. Anggaran bentuk *top down* seringkali dianggap tidak efektif karena dilihat ketidakikutsertaan para manajer lini dalam pembuatan anggaran perusahaan. Sedangkan model anggaran *bottom up* yaitu suatu model anggaran yang

membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer. Anggaran model ini lebih dikenal dengan nama Anggaran Partisipasi (*Budget Participation*).

Budget participation memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran. Umumnya tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dalam anggaran partisipasi penekanan dilakukan pada pemenuhan tujuan secara umum bukan pada setiap jenis anggaran (Hansen, 1999)

Keunggulan model ini adalah diikutsertakannya manajer lini dalam penyusunan anggaran yang diharapkan akan mencerminkan dan membuat rencana kegiatan yang akan dilaksanakan. Karena jika disusun melalui partisipasi manajer lini atau karyawan telah disetujui oleh manajer maka anggaran itu akan mudah dilaksanakan. Sehingga bisa dikatakan kualitas anggaran tersebut akan lebih baik.

Penelitian mengenai pengaruh *Budget Participation* terhadap *Budget Quality* telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Nace Magner, Robert B Welker dan Terry L Campbell tahun 1996 yang mengindikasikan bahwa *Budgetary Participation* dapat menambah *Budget Quality*, dan mempunyai pengaruh positif terhadap *Quality Utility*. *Budget Participation* juga mempunyai pengaruh positif dan langsung dalam *Job Relevant Information*.

Sweringa dan Moncur (1975:3) seperti dikutip oleh (Nace Magner, 1996) mengambil kesimpulan bahwa partisipasi yang lebih besar dalam proses pembuatan anggaran diasumsikan tercapainya kualitas anggaran, dimana kualitas anggaran (*Budget Quality*) merupakan suatu rencana yang telah dirinci secara kuantitatif yang berjangka waktu satu tahun, dapat memberikan motivasi kepada manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dan dapat dipakai untuk mengukur prestasi (Surarsa, 1991).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Surarsa, (1991) meneliti mengenai pengaruh kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan daerah tingkat II di Jawa Tengah. Dari hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen telah dilaksanakan

dengan baik yang terlihat dari Struktur Pengendalian Manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, tolak ukur prestasi dan motivasi yang telah didiskripsikan dengan tegas dan jelas. Dari hasil uji hipotesis tersebut, juga diukur bahwa memang ada pengaruh antara kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali bahwa anggaran yang disusun berdasarkan partisipasi para manajer lini akan semakin meningkatkan kualitas dari suatu anggaran karena memberikan kesempatan bagi karyawan tingkat bawah untuk berkomunikasi kepada pengambil keputusan (*decision maker*) mengenai informasi yang dimilikinya yang berhubungan dengan pembuatan anggaran. Anggaran yang berkualitas akan memberikan sumber daya yang memadai kepada manajer serta memberikan dasar perencanaan yang layak bagi operasi manajer seperti fasilitas dan gaji karyawan.

Objek penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi. Model penyusunan anggaran RSUD dr. Soebandi menggunakan model partisipasi yaitu dari unit kerja mengajukan usulan anggaran yang dibutuhkan di bagian masing-masing kemudian akan diajukan ke bagian Perencanaan dan Rekam Medik yang akan dilanjutkan ke bagian Keuangan yaitu Sub Bagian Penyusunan Anggaran dan akan dikumpulkan menjadi suatu Rencana Anggaran Satuan Kerja yang sebelumnya akan dipertimbangkan oleh Direksi.

Berdasarkan latar belakang tersebut dan mengingat pentingnya penyusunan anggaran untuk menghasilkan suatu *Budget Quality* maka penulis mengambil judul "Analisis Pengaruh Anggaran Partisipasi terhadap Kualitas Anggaran (Studi Empiris pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi Jember)".

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini rumusan masalahnya adalah: "Apakah anggaran partisipasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas anggaran?"

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh anggaran partisipasi terhadap kualitas anggaran.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Bagi Peneliti dan Akademisi

Hasil penelitian ini akan menjadi bahan tambahan diskusi selanjutnya mengenai anggaran partisipasi dan pengaruhnya terhadap kualitas anggaran.

b) Bagi Rumah Sakit

Dapat memberikan pertimbangan dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan dalam hal penganggaran dan untuk meningkatkan kualitas anggaran.

c) Bagi Pihak Lain

Akan memberikan gambaran tentang pengaruh antara anggaran partisipasi terhadap kualitas anggaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh Anggaran Partisipasi terhadap kualitas anggaran telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Nace Magner, Robert B Welker dan Terry L Campbell tahun 1996 yang mengindikasikan bahwa *Budgetary Participation* dapat menambah *Budget Quality*, dan mempunyai pengaruh positif terhadap *Quality Utility*. *Budget Participation* juga mempunyai pengaruh positif dan langsung dalam *Job Relevant Information*. Variabel penelitian ini memakai variabel yang tersembunyi pada kerangka struktural.

Nace Magner, 1996 mengambil kesimpulan bahwa partisipasi yang lebih besar dalam proses pembuatan anggaran diasumsikan tercapainya kualitas anggaran, dimana kualitas anggaran (*Budget Quality*) merupakan suatu rencana yang telah dirinci secara kuantitatif yang berjangka waktu satu tahun, dapat memberikan motivasi kepada manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dan dapat dipakai untuk mengukur prestasi (Surarsa, 1991).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Surarsa, (1991) meneliti mengenai pengaruh kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan daerah tingkat II di Jawa Tengah. Dari hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen telah dilaksanakan dengan baik yang terlihat dari Struktur Pengendalian Manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, tolak ukur prestasi dan motivasi yang telah didiskripsikan dengan tegas dan jelas. Dari hasil uji hipotesis tersebut, juga diukur bahwa memang ada pengaruh antara kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran harus dipandang dari perspektif sebenarnya yaitu sebagai suatu alat bantu manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Anggaran adalah ungkapan keuangan dari program kerja untuk mencapai sasaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Tunggal, 1995: 1). Gibson dkk, 1991 dalam Pranesti, 2001 menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah faktor terpenting dalam suatu budaya organisasi. Hal ini disebabkan karena perilaku manajer akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan demikian ini terutama dalam aktivitas penyusunan anggaran yang menerapkan partisipasi diduga akan berpengaruh pada setiap fungsi yang dilakukan manajer. Salah satu tugas akuntan yang bekerja dalam perusahaan adalah menyusun anggaran (*budgeting*). Akuntan tidak hanya sekedar dituntut untuk dapat menyusun angka anggaran tapi juga bertanggung jawab untuk merealisasikan.

Anggaran (*budget*) dapat juga diartikan sebagai rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu (Simamora, 1999: 190).

2.2.2 Karakteristik & Jenis – jenis Anggaran

Beberapa karakteristik umum dari anggaran adalah sebagai berikut: (Tunggal, 1995: 2)

1. Dinyatakan dalam bilangan keuangan dengan rincian yang mungkin bukan dalam bilangan keuangan,
2. Biasanya untuk jangka waktu satu tahun,
2. Dibuat untuk pusat pertanggungjawaban,
3. Anggaran dipelajari dan disetujui oleh atasan penanggungjawab anggaran,
5. Tersirat suatu komitmen dari manajemen dalam arti mereka menyetujui pencapaian sasaran yang dianggarkan,
4. Perubahan anggaran hanya dilakukan pada situasi tertentu,
5. Secara periodik perbandingan realisasi dengan anggaran yang dilakukan.

Tujuan pokok dari anggaran adalah meramalkan transaksi-transaksi, kejadian-kejadian *financial* dan *non financial* dimasa yang akan datang (Simamora, 1999, 190). Penganggaran mengidentifikasi sasaran-sasaran *financial* dan operasi tertentu yang menjadi tujuan manajemen dimasa yang akan datang. Untuk mencapai sasaran ini anggaran harus disajikan dengan cara yang tertata rapi. Informasi yang terlalu berlimpah akan mengaburkan makna dan akurasi data. Sebaliknya informasi yang terlalu ringkas dapat membingungkan si pembaca karena tidak memahami batas-batas yang diterapkan oleh anggaran tersebut.

Didalam penyusunan anggaran suatu perusahaan ada beberapa tahap yang biasanya dilakukan oleh penyusun anggaran agar mendapatkan hasil yang baik. Adapun langkah-langkah dalam penyusunan sistem pengendalian anggaran secara luas dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahap yaitu sebagai berikut: (Tunggal, 1995: 21)

Tahap 1. Perencanaan

Dalam tahap ini manajemen puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sasaran usaha dan program kerja secara luas.

Tahap 2. Perkiraan

Merupakan tahapan dari penyusunan anggaran yaitu perkiraan pendapatan dan biaya sesuai dengan sasaran dan program kerja diatas yang ditaksir oleh para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

Tahap 3. Penyesuaian

Pada tahap ini tingkatan manajemen diatas para kepala pertanggungjawaban operasi mempelajari, mendiskusikan, mengadakan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta tahap perkiraan diatas.

Tahap 4. Implementasi

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan yaitu kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai anggaran yang telah disetujui guna mencapai sasaran yang ditentukan.

Tahap 5. Evaluasi

Setelah pelaksanaan anggaran secara periodik perlu diadakan evaluasi dengan membandingkan realisasi dan anggarannya serta mengadakan tingkat perbaikan untuk periode berikutnya.

Jenis anggaran dapat dilihat dari beberapa sudut pandang antara lain jenis anggaran jika dilihat dari dasar penyusunan anggaran, cara penyusunan anggaran, jangka waktu anggaran dan bidang.

Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari: (Nafarin, 2000: 17)

1. Anggaran variabel, adalah anggaran yang disusun berdasarkan *interval* (kisaran) kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga anggaran fleksibel.
2. Anggaran tetap, adalah anggaran yang disusun berdasarkan pada tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.

Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari: (Nafarin, 2000: 17)

1. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya, periodenya satu tahun yang disusun pada tiap akhir periode anggaran.
2. Anggaran *continuous* (kontinyu), adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah disusun. Misalkan tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

Menurut jangka waktunya anggaran terdiri dari: (Nafarin, 2000: 17)

1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis)
Adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu yang paling lama sampai satu tahun. Contohnya yaitu anggaran untuk keperluan modal kerja.
2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis)
Adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran jangka pendek.

Menurut bidangnya, anggaran dapat dibagi menjadi: (Nafarin, 2000: 18)

1. Anggaran operasional

Adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional terdiri dari anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran beban usaha, dan anggaran laporan laba rugi.

2. Anggaran keuangan

Adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang dan anggaran neraca.

2.2.3 Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran memastikan bahwa anggaran dipakai secara efektif, manfaat-manfaat dan keterbatasan-keterbatasan anggaran perlu dipertimbangkan secara matang. Fungsi dari anggaran antara lain sebagai berikut: (Samosir, 1984: 10)

(1) Fungsi Perencanaan

Perencanaan biaya dan penghasilan, pengeluaran dan penerimaan perlu dikaji dan ditentukan terlebih dahulu yang didasarkan pada biaya standar dan taksiran *budget*. Pencatatan data pada rencana *budget* didasarkan pada hasil penelitian data historis dan peramalan perkembangan data sedangkan klasifikasi biaya didasarkan pada sandi perkiraan dan penyusunan komponen *budget* yang diperlukan. Alat perencanaan *budget* dengan wujud standar yang terdiri dari standar harga, kualitas, kuantitas dan standar waktu akan membantu penelitian dan pengembangan perencanaan dalam rangka menetapkan tujuan laba perusahaan. Setelah perencanaan dilengkapi dan disempurnakan segera setiap saat dihimpun dan dikelola faktor-faktor produksi yang diperlukan pada setiap awal periodisasi *budget*.

(2) Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian sebagai alat *budgeting* berfungsi untuk mendukung jalannya perusahaan pada setiap saat sehingga pengelolaan faktor-faktor produksi bekerja menurut mekanisme yang efektif guna memperoleh efisiensi. Fungsi pengorganisasian akan mendukung dan menghasilkan

susunan organisasi yang menggambarkan kerangka kerja dimana orang-orangnya memegang berbagai fungsi dengan wewenang, tanggung jawab dan tugas yang disesuaikan dengan pola kebijaksanaan yang ditetapkan para manajer.

(3) Fungsi Mengarahkan

Secara harafiah fungsi mengarahkan dinamakan juga dengan fungsi menggerakkan, mendorong atau *actuating* didalam bahasa lain. Fungsi perencanaan dan pengorganisasian bukanlah syarat yang cukup guna mengelola perusahaan didalam mencapai tujuan dan keberhasilan tujuan laba perusahaan, apabila ditinjau dari kelancaran proses-proses manajemen yang dilalui.

Mengarahkan merupakan salah satu fungsi yang tidak dapat dilupakan dibandingkan dengan fungsi-fungsi lainnya, sebab menggerakkan berhubungan erat dengan faktor manusia. Selagi manajemen itu berusaha mencapai tujuannya melalui pekerjaan orang lain maka pada kenyataannya bahwa fungsi menggerakkan adalah bagian yang sangat penting di dalam proses manajemen.

(4) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian sering diartikan dengan pengawasan *budget* (*budgetary control*) yang dilakukan pihak eksekutif. Pengendalian *budget* sebagai salah satu fungsi yang diperlukan untuk memperbandingkan kegiatan operasional perusahaan dan prestasi dengan rencana *budget*, apakah akan ditemukan efisiensi yang dapat diukur dengan standar atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik atau kurang baik untuk mengelola perusahaan.

Namun demikian jika terjadi penyimpangan-penyimpangan yang tajam dan kenapa terjadi demikian sudah tentu pihak eksekutif akan kecewa mengingat pemborosan yang mengakibatkan terjadinya kerugian. Tindakan pengawasan tidaklah semata-mata mencari kesalahan orang lain, setidaknya dapat melakukan usaha *preventif*, guna menghindari penyimpangan dan pemborosan. Sebaliknya dengan adanya pengawasan yang sehat akan

memungkinkan dicapainya efisiensi pemakaian bahan baku dan pelengkap, tenaga kerja yang diperlukan, biaya umum pabrik lainnya, biaya distribusi maupun efisiensi didalam pembelanjaan biaya umum dan administrasi.

(5) Fungsi Pengawasan

Beberapa tahap pengawasan biaya yang perlu dikemukakan didalam pengelolaan proses *budgeting* adalah sebagai berikut: (Handriyono, 1994)

- a) Menentukan standar-standar dan taksiran pada rencana *budget*,
- b) Melakukan prestasi *budget* menurut waktu, departemen dan produk,
- c) Melakukan perbandingan standar dan taksiran dengan prestasi *budget* sehingga dapat menunjukkan penyimpangan,
- d) Melakukan tindakan perbaikan apabila diketahui penyimpangan kerugian yang mencolok.

Apabila terjadi penyimpangan yang mendalam hingga mengakibatkan kerugian pada perusahaan segera diadakan analisa manajer yang bertanggung jawab atas pusat-pusat biaya dan faktor yang menyebabkan kelakuan biaya tersebut.

2.2.4 Syarat-syarat *Budget* menjadi Efektif

Suatu anggaran dapat dikatakan efektif jika memenuhi syarat sebagai berikut: (Handriyono, 1994)

- 1) Harus ada komitmen kuat dari pimpinan pelaksana *budget* tanpa dukungan dari pimpinan tidak akan ada gunanya. Karena sistem *budget* perlu biaya, kekuasaan, dan *enforcement* yang kesemuanya hanya jika ada ijin dari atasan.
- 2) Sistem dan fungsi manajemen harus berjalan. *Budget* ini menyatu dengan konsep dan fungsi manajemen yang baku. Jika sistem manajemen tidak berjalan sebagaimana mestinya maka konsep *budgeting* ini tidak akan dapat berjalan efektif. Konsep manajemen yang dimaksud adalah "setiap pekerjaan didahului dengan perencanaan, baru dituangkan dalam organisasi, dipilih personil, diarahkan, dimotivasi dan diawasi".
- 3) Sistem pengawasan juga harus berjalan. *Budget* ini banyak menyangkut fungsi perencanaan dan pengawasan. Sedangkan fungsi pengawasan sendiri dilaksanakan dengan prosedur: perumusan tujuan atau standar, pekerjaan

diukur (akuntansi), dihitung penyimpangan dengan membandingkan antara tujuan dan realisasi, dikaji penyebab penyimpangan, dan dilakukan koreksi. Konsep *budgeting* ini menyatu didalam fungsi pengawasan ini.

- 4) Struktur organisasi harus berfungsi dengan baik. Dalam suatu lembaga ataupun badan hukum. Perusahaan dijalankan melalui konsep organisasi. Organisasi ini adalah media untuk mengatur pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab. Pengaturan ini perlu supaya antara satu dengan orang lain tidak ada saling menunggu, tumpang tindih atau kerancuan lainnya. Struktur organisasi yang baik harus dapat menjelaskan siapa mengerjakan apa? Siapa menginstruksi siapa? Kepada siapa seseorang bertanggungjawab dan memberi perintah?
- 5) Sistem informasi harus didesain sehingga mencatat tanggungjawab bagian. Hal ini dikenal dengan *responsibility accounting*. Jika *budget* ini ingin berjalan efektif maka sistem akuntansi harus didesain sedemikian sehingga dapat mencatat prestasi dan tanggungjawab suatu bagian yang nantinya akan dibandingkan dengan tujuan atau standarnya. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana suatu bagian mencapai beban tugas yang diberikan kepadanya. Dari perbandingan inilah akan diketahui prestasinya. Konsep ini nanti akan sejalan dengan konsep *Management by Objective* (MBO).
- 6) Komunikasi harus lancar. Karena organisasi adalah suatu badan bahkan seperti manusia, maka arus komunikasi didalamnya harus lancar. Antara atasan dan bawahan, kolega dengan kolega jangan ada distorsi pesan dengan apa yang diterima. Jika hal ini terjadi maka nanti instruksi tidak bisa berjalan yang akhirnya akan menimbulkan berbagai masalah yang tidak diinginkan dalam kegiatan perusahaan.
- 7) Harus ada skala waktu dan tepat waktu. *Budget* adalah merupakan upaya untuk menuangkan sebagian kecil dari upaya untuk mencapai tujuan perusahaan yang sifatnya tidak terbatas ataupun yang terbatas. *Budget* harus memiliki batas waktu misalkan setahun, semester, atau bulanan. Kemudian harus diupayakan agar laporan perbandingan diberikan tepat waktu.

- 8) Harus dapat diterima dan dipahami semua karyawan. Sistem ini dilakukan oleh karyawan. Tanpa partisipasi mereka baik dukungan maupun pemahaman maka sistem ini tidak berjalan efektif.
- 9) Sistem *budget* harus ditindak lanjuti. Sistem *budget* ini tidak bisa berjalan otomatis. Ia harus terus menerus diikuti, direvisi dan dimonitor. Karena *budget* ini adalah rencana yang sifatnya prakiraan saja dan belum tentu kepastiannya.

2.2.5 Tujuan & Manfaat Anggaran

Adapun tujuan pokok penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

(Anthony, dalam Murtiyani, 2001)

1. memperbaiki rencana strategi organisasi,
2. mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian organisasi,
3. menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja mereka,
4. sebagai perjanjian atas komitmen yang merupakan dasar mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Program penganggaran memberikan kegunaan-kegunaan bagi perusahaan sebagai berikut: (Hansen, 1999)

1. Memaksa manajemen membuat rencana

Penganggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Kegiatan ini juga memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan. Anggaran juga berlaku sebagai kerangka referensi. Anggaran merupakan pedoman untuk melaksanakan operasi, merupakan kriteria untuk memonitor dan mengendalikan aktivitas, serta pengesahan tindakan. Keberhasilan suatu organisasi memerlukan syarat bahwa semua sub unit organisasi melaksanakan operasi sesuai dengan yang direncanakan. Anggaran mengungkapkan operasi yang diharapkan dari setiap unit atau sub divisi organisasi yang memungkinkan semua unit dan subdivisi untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitasnya.

2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan

Anggaran meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keputusan yang lebih baik ini, pada akhirnya dapat menghindari timbulnya masalah serta menghasilkan kondisi keuangan yang lebih baik ataupun dalam usahanya.

3. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja

Anggaran juga memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Pengendalian (*control*), yang merupakan bagian penting dari sistem anggaran, dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan yang dianggarkan secara periodik (misalkan bulanan). Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan merupakan umpan balik yang menyingkapkan bahwa sistem tidak berjalan baik. Disini perlu diambil tindakan untuk mengetahui penyebab perbedaan tersebut dan kemudian memperbaikinya. Anggaran perusahaan juga bertindak sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja. Anggaran yang menyajikan hasil tertentu yang diharapkan oleh divisi dan karyawan perusahaan untuk periode tertentu dipertemukan dengan hasil operasi yang sesungguhnya.

4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi

Anggaran juga dapat digunakan sebagai sarana komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Anggaran merupakan alat komunikasi. Melalui anggaran, menjadikan rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dapat diketahui oleh seluruh organisasi. Lebih lanjut setiap divisi mengetahui apa yang diperlukan untuk memenuhi kewajibannya kepada divisi lain. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena anggaran dari berbagai bidang dan aktivitas perusahaan harus saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan koordinasi. Manajer dapat melihat kebutuhan bidang lain dan termotivasi untuk mengutamakan tujuan organisasi daripada tujuan pribadi. Peran komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting bila organisasi berkembang semakin besar.

2.2.6 Keterbatasan-keterbatasan Anggaran

Sebagaimana halnya alat-alat komunikasi manajemen lainnya, penganggaran bukanlah obat mujarab untuk segala macam penyakit perusahaan karena mengandung beberapa kelemahan yang dapat mempengaruhi secara buruk manfaatnya. Keterbatasan-keterbatasan penganggaran antara lain: (Tunggal, 1995)

1. Dalam banyak kejadian anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta-fakta dari situasi nyata di lapangan dan tidak benar-benar menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen,
2. Anggaran bisa saja terlampaui menekankan hasil-hasil (yakni laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan), namun bukan pada sebab-sebabnya (yaitu penjelasan-penjelasan mengapa biaya pemasaran lebih tinggi daripada yang dianggarkan) manakala kedua faktor tersebut sama-sama penting,
3. Tema partisipasi pada anggaran menuntut dukungan penuh dan keterlibatan manajemen. Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat-manfaat anggaran tipis kemungkinannya mereka akan mencurahkan waktu untuk menggunakannya secara sukses,
4. Anggaran dapat menggerogoti inisiatif manajemen dengan menghalangi perkembangan-perkembangan dan langkah-langkah baru yang tercakup dalam anggaran,
5. Jika diberlakukan tekanan berlebihan terhadap individu manajer untuk pencapaian tujuan-tujuan anggaran maka para manajer dapat bereaksi dengan keputusan-keputusan yang mempengaruhi secara buruk tujuan-tujuan organisasional,
6. Proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik memainkan peran penting. Dengan demikian penganggaran agar subjektif dan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia dibutuhkan revisi konstan manakala diketahui fakta-fakta baru.

2.3 Anggaran Partisipasi

2.3.1 Pengertian Anggaran Partisipasi

Anggaran dalam perusahaan dapat berfungsi sebagai alat untuk menentukan sasaran, alat pengendalian, dan sebagai salah satu alat untuk menilai kinerja manajer. Pada umumnya perusahaan-perusahaan menggunakan anggaran dengan model *top down* dimana dalam model anggaran ini, *top* manajer hanya menentukan besarnya anggaran yang harus digunakan dan dialokasikan ke manajer bawahnya tanpa menilai layak tidaknya anggaran yang diberikan.

Anggaran model ini seringkali dianggap tidak efektif karena disamping dapat menimbulkan konflik antar manajer, *top* manajer sebagai penyusun anggaran tidak paham betul mengenai kondisi dan keadaan usaha di tiap divisi. Jika ini tetap berlangsung maka akan berdampak pada produktivitas kerja dan pendapatan perusahaan.

Pada dasarnya proses penyesuaian anggaran itu merupakan proses penetapan peran dimana setiap manajer dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran dapat lebih terlaksana jika anggaran dibuat dengan model *bottom up*, terutama untuk perusahaan yang memiliki divisi-divisi. Anggaran model *bottom up* membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer.

Manajer lini membuat anggaran berdasarkan situasi tanpa tekanan dari manapun termasuk dari *top* manajer, kemudian anggaran tersebut didistribusikan dengan *top* manajer untuk dievaluasi. Jika *top* manajer menyetujui anggaran tersebut maka akan langsung diolokasikan kepos-pos untuk dilaksanakan. Sistem anggaran yang demikian ini lebih dikenal dengan istilah anggaran partisipasi (*Budget Participation*).

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama antar 2 pihak atau lebih yang membawa efek dimasa yang akan datang bagi mereka yang membuat keputusan. Secara teoritis partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan moral, menimbulkan minat, semangat dan inisiatif para pelaksananya serta membuat para bawahan akan lebih memahami tujuan yang

ingin dicapai sehingga mereka lebih tanggap terhadap masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat anggaran dilaksanakan. Dengan pemahaman yang lebih terhadap tujuan yang akan dicapai maka seharusnya partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan efek positif bagi kualitas anggaran. (Vita, 2001: 84)

Partisipasi dalam proses pembuatan anggaran dikatakan banyak orang sebagai obat mujarab untuk menemukan aktualisasi diri dan penghargaan yang dibutuhkan oleh para anggota organisasi (Siegel, 1989). Dengan kata lain pekerja dan manajer pada tingkat yang lebih rendah memiliki suara dalam *management process*.

2.3.2 Keunggulan Anggaran Partisipasi

Anggaran partisipasi mempunyai keunggulan tersendiri dibandingkan dengan anggaran yang disusun secara *top down* (penganggaran otoritatif/*authoritative budget*): (Siegel, 1989)

1. Melibatkan diri (*ego involved*) dan tidak hanya mendapat tugas (*task involved*) untuk para partisan dalam pekerjaan mereka hal ini dapat meningkatkan moral dan menyebabkan inisitif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen,
2. Partisipasi juga menambah rasa kesatuan pada kelompok yang mengakibatkan kecenderungan untuk menambah kerjasama diantara anggota kelompok dalam penetapan tujuan.

Manfaat dari adanya partisipasi manajer menengah dan bawahan dalam penyusunan anggaran: (Welsch, dalam Rosidi, 2000: 2)

- 1) Mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi,
- 2) Menimbulkan komitmen yang lebih besar pada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran,
- 3) Dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi *job relevant*, (Kren, dalam Rosidi, 2000: 2)
- 4) Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan suatu komitmen, dimana komitmen adalah intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam suatu organisasi atau profesi. (Shoub, dalam Rosidi, 2000: 2)

2.3.3 Kelemahan Anggaran Partisipasi

Selain mempunyai kelebihan yang sudah disebutkan diatas anggaran partisipasi juga mempunyai kelemahan atau masalah yang potensial yaitu: (Mowen, 1999)

- a) Penetapan standar yang dapat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah,
- b) Memasukkan *slack* dalam anggaran (seringkali disebut mengamankan anggaran atau *padding budget*),
- c) Partisipasi yang semu.

2.4 Kualitas Anggaran

2.4.1 Pengertian Kualitas Anggaran

Kualitas Anggaran merupakan *budget* yang menunjukkan kondisi dimasa yang akan datang dalam suatu lingkungan kerja. Kualitas anggaran adalah rencana yang telah dirinci secara kuantitatif, yang berjangka waktu satu tahun, yang dapat memberikan motivasi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan dapat dipakai untuk mengukur prestasi. Dengan demikian anggaran tersebut adalah merupakan proses penerapan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. (Surarsa, 1991)

Kualitas anggaran proyek merupakan anggaran biaya proyek yang dibutuhkan dalam satu tahun yang telah dirinci secara kuantitatif yang meliputi baik untuk proyek jangka pendek atau jangka panjang (Zen, 1991). Anggaran ini diharapkan akan dapat memberikan dorongan dan motivasi sekaligus akan digunakan sebagai tolak ukur prestasi manajer proyek sehingga sasaran yang telah diterapkan dapat tercapai. (Zen, 1991)

Anggaran proyek yang berkualitas sangat dipentingkan untuk dapat digunakan dalam aktivitas pengendalian proyek (Zen, 1991). Efektivitas pengendalian proyek sangat didukung oleh anggaran yang berkualitas yang sekaligus akan mendorong peningkatan prestasi manajer proyek. Tolak ukur prestasi manajer proyek akan diukur berdasarkan kemampuannya dalam menyelesaikan proyek sesuai dengan spesifikasi, tepat waktu dan tidak melampaui anggaran proyek yang telah dianggarkan. (Zen, 1991)

Anggaran partisipasi akan meningkatkan kualitas anggaran karena anggaran partisipasi memberi kesempatan pada manajer lini untuk berkomunikasi dimana manajer lini mempunyai pengetahuan yang matang mengenai pekerjaan yang digelutinya, misalkan informasi yang akurat mengenai kondisi lingkungan kerja dimasa yang akan datang. Sebuah anggaran yang berkualitas akan memberikan sumber daya yang memadai bagi manajer sebagai salah satu tanggung jawabnya.

2.4.2 Kualitas Informasi

Anggaran dikatakan berkualitas jika anggaran tersebut memberikan informasi yang berkualitas atau bermutu. Informasi itu sesuai dengan keadaan sekarang dan dapat dijadikan panduan untuk pengambilan keputusan yang dapat memberikan keuntungan bagi para pengambilan keputusan.

2.4.3 Anggaran Informatif

Anggaran dikatakan baik jika anggaran tersebut informatif yaitu anggaran tersebut dapat memuat informasi yang dibutuhkan atau dimanfaatkan oleh para manajer.

2.4.4 Keakuratan Anggaran

Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan pencapaiannya dan memberi motivasi para pelaksana. Dalam penyusunan anggaran keadilan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan anggaran tersebut. Manajer pelaksana merasa mendapatkan perlakuan yang seimbang dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Laporan yang akurat dan tepat waktu untuk membandingkan anggaran dengan realisasi adalah perlu agar diperoleh peringatan sedini mungkin kalau terjadi penyimpangan.

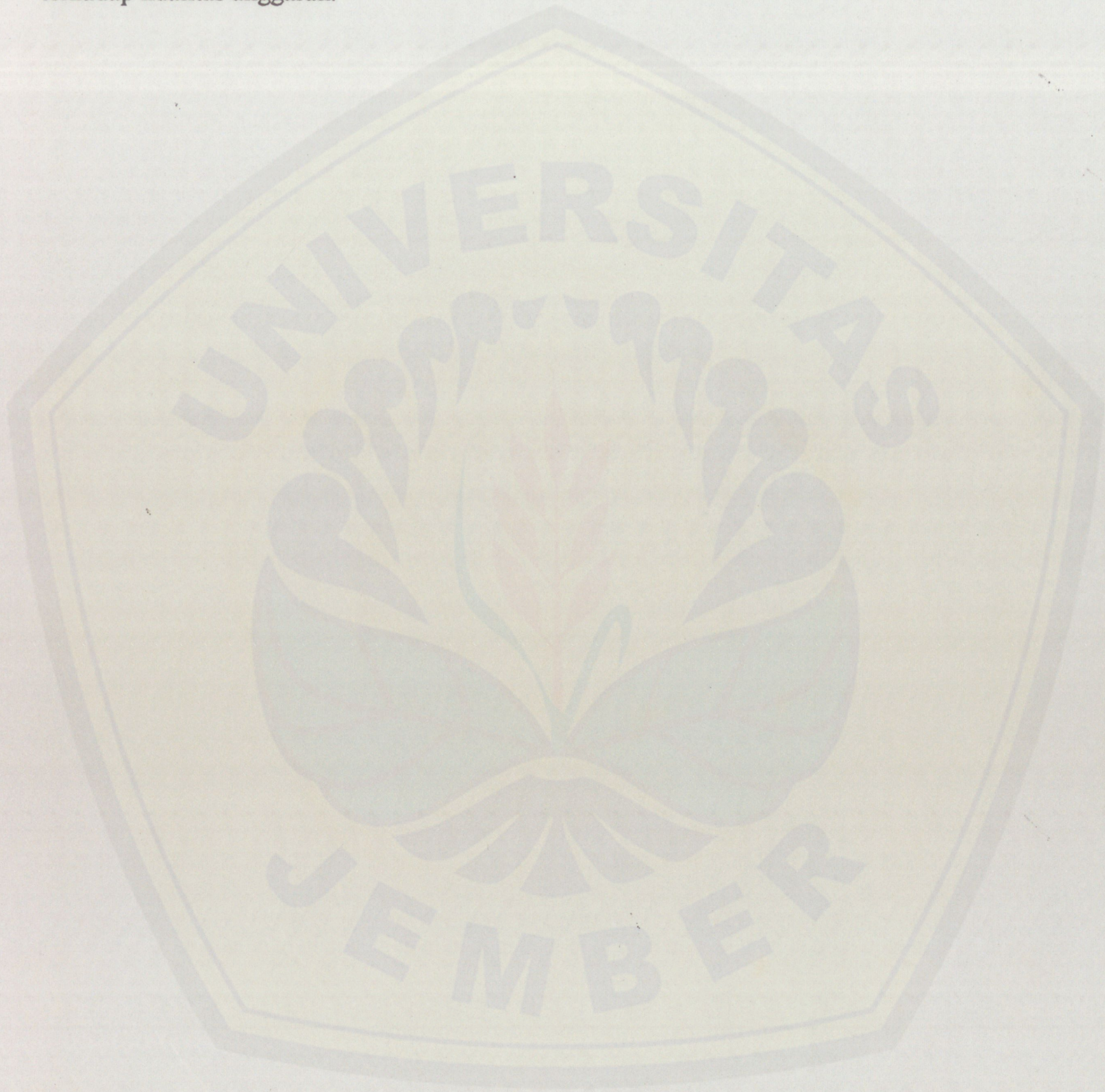
2.4.5 Kesesuaian Informasi

Anggaran yang baik dapat memuat informasi yang sesuai dengan tujuan untuk memudahkan pengambilan keputusan (*decision-facilitating*) yang berkenaan dengan pekerjaan atau jabatan. Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas ketersediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

2.4 Perumusan Hipotesis

Bermula dari pembahasan dan pokok permasalahan seperti yang telah disebutkan di atas maka penulis mencoba memberikan hipotesis sebagai berikut :

H_1 = Anggaran partisipasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas anggaran.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data primer merupakan data yang didapat dari sumber asli (tidak melalui perantara). Misalkan hasil wawancara atau hasil pengisian kuisisioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Bambang, 2002, 115). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan membagikan kuisisioner kepada responden, yang berisi pertanyaan tentang partisipasi anggaran dan kualitas anggaran. Sumber data penelitian ini dihasilkan dari pengumpulan data dengan menggunakan metoda survey dengan memberikan kuisisioner kepada responden secara langsung.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri karakteristik yang sama (Dayan, 1986:110). Sampel adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Bambang, 2002, 115). Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari populasi atau sejumlah unsur, bagian, unit yang mewakili populasinya. Penelitian ini populasinya para karyawan yang memegang jabatan manajer yang berperan sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) serta ikut dalam penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini tidak menggunakan sampel tetapi semua populasi dijadikan sebagai responden.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran (Govindaraja, 1986 dalam Darlis SNA IV). Menurut Kenis, 1979 dalam Darlis SNA IV partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran dipusat pertanggungjawabannya. Partisipasi anggaran diukur

dengan menggunakan instrumen Milani (1975) seperti dikutip oleh Mustikawati (1999). Instrumen ini terdiri dari 6 item pertanyaan, yaitu (1) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran, (2) Alasan ketika merevisi anggaran yang diusulkan, (3) Frekuensi diskusi dengan atasan, (4) Pengaruh manajer dalam penetapan anggaran, (5) Kontribusi atasan selama penyusunan anggaran, (6) Frekuensi atasan meminta usulan dalam penyusunan anggaran. Instrumen yang terdiri dari 6 item pertanyaan tersebut dipilih sesuai untuk mengukur variabel partisipasi anggaran seperti definisi yang diperlukan oleh peneliti dan telah dipergunakan dengan nilai validitas dan reabilitas yang cukup tinggi pada penelitian sebelumnya. Skor total minimal yang akan diperoleh adalah 6 dan skor maksimal adalah 30. Semakin rendah skor yang diperoleh, berarti semakin rendah juga partisipasi yang diberikan oleh para responden terhadap proses penyusunan anggaran. Dengan demikian sebaliknya, semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin tinggi pula partisipasi para responden terhadap penganggaran.

2. Kualitas anggaran adalah suatu rencana yang mencakup seluruh aktivitas yang akan dilakukan untuk tahun berikutnya, dimana jumlah anggaran tersebut harus mencakup kebutuhan dari manajer lini dan juga sudah memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh *top* manajer melalui proses diskusi. Kualitas anggaran diukur dengan menggunakan 4 item (Magner, 1996) yaitu: (1) Kualitas informasi dalam anggaran semakin baik, (2) Anggaran yang informatif, (3) Keakuratan anggaran, (4) Kesesuaian informasi yang terkandung dalam anggaran yang dibutuhkan manajer. Skala skor yang digunakan adalah 1 sampai 5, dimana skor minimal yang akan diperoleh adalah 4 dan skor maksimal adalah 20. Semakin rendah skor yang diperoleh, berarti semakin rendah juga kualitas anggaran yang disusun. Dan demikian pula sebaliknya, semakin tinggi skor yang diperoleh, berarti semakin tinggi pula kualitas anggaran yang disusun.

3.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

3.4.1 Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan analisis faktor. Tujuannya untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan memang mewakili keberadaan variabel tersebut. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner yang ada dapat mengungkapkan data yang ada pada variabel-variabel penelitian secara tepat. Hasil pengujian dari validitas kuisisioner dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana data yang terkumpul dapat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara setiap skor item instrumen dengan skor total masing-masing item (Arikunto, 1992). Teknik korelasi yang digunakan memakai *Product Moment Pearson Correlation*. Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah r-hitung (koefisien korelasi) lebih besar daripada r-tabel (nilai kritis) pada taraf signifikansi 0,05. Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat pengukur tersebut dikatakan valid (Indriantoro, 1999). Untuk mengetahui ketepatan dari kuisisioner dapat digunakan rumus koefisien korelasi: (Azwar, 1997: 19)

$$r = \frac{(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)/n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2/n][\sum Y^2 - (\sum Y)^2/n]}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

X = tingkat skor indikator yang diuji

Y = total skor indikator

N = jumlah sampel

$\alpha = 5\%$

3.4.2 Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas peneliti melakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel. Data yang reliabel menunjukkan instrumen sudah dipercaya sehingga akan menghasilkan data yang

dapat dipercaya pula. Merupakan data yang reliabel jika pengukurannya memiliki reliabilitas yang tinggi. Ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam arti subyek memang belum berubah.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,5 (Nunnally dalam Darlis, 2001). Cara menghitungnya adalah dengan menggunakan rumus alpha : (Azwar, 1997: 78)

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right]$$

Dimana :

k = banyaknya belahan tes

S_j^2 = varians belahan j ; $j=1,2,\dots,k$

S_x^2 = varians skor tes

3.5 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif didasarkan pada jawaban responden tentang gambaran umum responden yang dilihat dari jenis kelamin, usia, jabatan dan lama bekerja.

3.6 Uji Hipotesis

3.6.1 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi ini digunakan untuk mengetahui pengaruh satu arah variabel terhadap variabel lain. Analisis digunakan untuk membuktikan apakah ada pengaruh dari variabel anggaran partisipasi sebagai variabel bebas terhadap kualitas anggaran sebagai variabel terikat. Rumus regresi yang digunakan adalah : (Algifari, 1997: 134)

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = variabel dependen (kualitas anggaran)

a = bilangan konstan

b = koefisien regresi

X = variabel independen (anggaran partisipasi)

3.6.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Tes hipotesis uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas, yaitu anggaran partisipasi (X) terhadap variabel terikat, yaitu kualitas anggaran (Y). Untuk menguji hipotesis yang diajukan terbukti atau tidak, langkah-langkah pengujian hipotesis dengan dengan uji t adalah sebagai berikut : (Santoso, 2001: 165)

1. Perumusan hipotesis

H_0 : $\beta = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel anggaran partisipasi terhadap kualitas anggaran

H_a : $\beta > 0$ artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel anggaran partisipasi terhadap kualitas anggaran

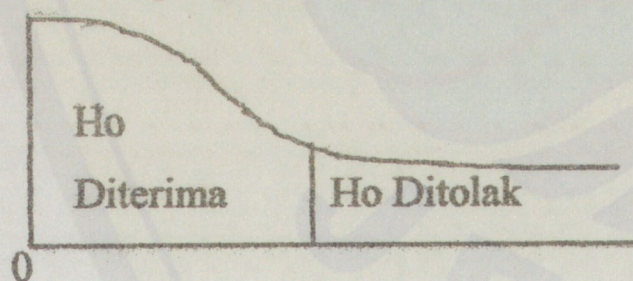
2. Tingkat kepercayaan = 95% atau (α) = 5%

Derajat kebebasan (df) = $n-2$

$$t_{\text{tabel}} = (t_{\alpha; n-2})$$

$$= (t_{0,05; 100})$$

3. Kriteria pengambilan keputusan (daerah kritis) ;



H_0 diterima apabila t hitung $\leq t$ tabel

H_0 ditolak apabila t hitung $> t$ tabel

4. Statistik uji

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

$$S_b = \frac{S_e}{\sqrt{\sum(X^2) - (\sum X)^2 / n}}$$

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - a \sum Y - b \sum XY}{n-2}}$$

Dimana :

b = koefisien korelasi

S_b = tingkat kesalahan dari koefisien korelasi

5. Keputusan : Ho diterima atau ditolak

3.6.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah ukuran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan (*explained*) oleh persamaan atau model yang diperoleh. didalam suatu persamaan regresi, koefisien determinasi menunjukkan persentase pengaruh semua variabel independen anggaran partisipasi yang terdapat didalam persamaan terhadap variabel dependen kualitas anggaran. Koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Adjusted R Square*. (Algifari, 1997: 140)



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Statistik Deskriptif

4.1.1 Gambaran Umum Obyek

Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soebandi Jember berada di lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II Jember yang dipimpin oleh seorang Direktur yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah Tingkat II Jember. Tugas utama RSUD dr. Soebandi Jember adalah memberikan pelayanan jasa yaitu pelayanan kesehatan dan usaha penyembuhan penderita serta usaha pemeliharaan keadaan cacat badan dan jiwa sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Perda Tingkat II Jember No. 4 Tahun 1987 Bab II pasal 3).

Dalam proses penyusunan anggaran RSUD dr. Soebandi menggunakan model partisipasi yaitu mengikutsertakan manajer lini dalam penyusunan anggaran, adapun proses penyusunan anggaran dimulai dari semua bagian dan instalasi untuk mengusulkan anggaran yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian dan penyusunannya didasarkan pada realisasi kebutuhan periode sebelumnya. Usulan anggaran tersebut diajukan ke bagian Perencanaan dan Rekam Medik Sub Bagian Perencanaan dan akan didiskusikan serta diajukan ke bagian Keuangan Sub Bagian Penyusunan Anggaran. Usulan anggaran tersebut akan digabungkan semua bagian yang tercermin dalam Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) yang sebelumnya dibicarakan terlebih dahulu oleh Dewan Direksi. RASK tersebut akan diajukan ke DPRD yang sebelumnya melalui Bappekab. Dari DPRD akan keluar Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) atas RASK yang diajukan tersebut.

4.1.2 Usia dan Jenis Kelamin Responden

Dari pengelompokan responden berdasarkan usia dan jenis kelamin, diperoleh hasil bahwa jumlah terbesar responden adalah berjenis kelamin laki-laki dengan usia responden 38-43 tahun sebesar 7 orang atau 22% dan jumlah terkecil dari responden adalah berjenis kelamin perempuan dengan usia 26-31 tahun sebesar 1 orang atau 3%, jenis kelamin laki-laki dengan usia 32-37 sebesar 1 orang

atau 3%, jenis kelamin perempuan dengan usia 44-49 sebesar 1 orang atau 3%, jenis kelamin laki-laki dengan usia 56-61 sebesar 1 orang atau 3%. Pengelompokan responden berdasarkan usia dan jenis kelamin secara rinci dapat dilihat dalam tabel 4.1.

Dalam menentukan kelompok usia responden menurut Struges dalam Dajan 1986 menggunakan rumus sebagai berikut:

$$K = 1 + 3,322 \log n, \text{ dimana:}$$

$$K = \text{jumlah kelas}$$

$$n = \text{jumlah responden}$$

sehingga jumlah kelasnya: $K = 1 + 3,322 \log n$

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,322 \log 31 \\ &= 5,95 = 6 \end{aligned}$$

Sedangkan intervalnya adalah:

$$i = \frac{\text{Jarak}}{K} \text{ dimana:}$$

$$i = \text{interval kelas}$$

$$K = \text{jumlah kelas}$$

sehingga bisa diperoleh intervalnya:

$$I = \frac{58 - 26}{6} = 5,3 = 5$$

Tabel 4.1

USIA DAN JENIS KELAMIN

Usia	Jenis Kelamin				Jumlah	
	Laki-laki		Perempuan		F	%
	F	%	F	%		
26 - 31	0	0%	1	3%	1	3%
32 - 37	1	3%	2	6%	3	9%
38 - 43	7	23%	2	6%	9	29%
44 - 49	6	20%	1	3%	7	23%
50 - 55	6	20%	4	13%	10	33%
56 - 61	1	3%	0	0%	1	3%
Σ	21	69%	10	31%	31	100%

Sumber : Data primer diolah

4.1.2 Jabatan dan Lama Bekerja

Jabatan responden antara lain adalah kepala bagian, kepala bidang, kepala sub bagian, kepala sub bidang dan kepala instalasi yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi. Lama bekerja responden kisaran 9 bulan sampai 35 tahun.

4.2 Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tanggapan responden terhadap anggaran partisipasi dan kualitas anggaran dalam bentuk tabel dengan melihat besarnya skor jawaban responden. Kriteria penentuan skor berdasarkan dari analisis kualitatif yang terdapat di bab III.

4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Anggaran Partisipasi

Berdasarkan penelitian tanggapan responden terhadap anggaran partisipasi yang terdiri dari keterlibatan dalam penyusunan anggaran (AP1), alasan ketika merevisi anggaran yang diusulkan (AP2), frekuensi diskusi dengan atasan tentang usulan anggaran (AP3), pengaruh responden dalam penetapan anggaran (AP4), kontribusi responden dalam penyusunan anggaran (AP5), frekuensi atasan meminta usulan kepada responden dalam penyusunan anggaran (AP6), dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2

Tanggapan Responden Terhadap Anggaran Partisipasi

	Pertanyaan					
	AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6
Mean	2,645	3,516	2,645	2,709	3,677	2,548
Skor	Frekuensi Jawaban (Dalam %)					
1	16,1	6,4	19,3	16,1	3,2	22,6
2	48,4	6,4	38,7	32,3	9,7	35,5
3	3,2	22,6	6,5	19,4	25,8	12,9
4	19,3	58,1	29	29	38,7	22,6
5	13	6,5	6,5	3,2	22,6	6,4
Total*	100	100	100	100	100	100
Total**	35,5	64,6	42	51	61,3	41,9

Sumber : data primer yang diolah

Total* : Total keseluruhan tanggapan responden terhadap AP

Total** : Total tanggapan responden terhadap AP yang diatas rata-rata

Jumlah responden yang menjawab pertanyaan AP1 diatas rata-rata (2.645) sebanyak 35,5%, artinya 35,5% responden terlibat dalam penyusunan anggaran di atas rata-rata. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan AP2 di atas rata-rata (3,516) sebanyak 64,6%, artinya 64,6% alasan penolakan atasan atas anggaran ataupun revisi yang diajukan oleh responden masuk akal. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan AP3 di atas rata-rata (2.645) sebanyak 43%, artinya 43% responden sering menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran tanpa diminta oleh atasannya. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan AP4 di atas rata-rata (2.709) sebanyak 51%, artinya 51% pengaruh responden tercermin dalam anggaran akhir. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan AP5 di atas rata-rata (3.677) sebanyak 61,3%, artinya 61,3% responden beranggapan telah memberikan kontribusi selama dalam penyusunan anggaran. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan AP6 di atas rata-rata (2.548) sebanyak 41,9%, artinya 41,9% responden merasa sering diminta pendapat dan/atau usulan oleh atasannya ketika anggaran sedang disusun.

4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Anggaran

Berdasarkan penelitian tanggapan responden terhadap kualitas anggaran yang terdiri dari kualitas informasi dalam anggaran (KA1), anggaran yang informatif (KA2), keakuratan anggaran (KA3), kesesuaian informasi yang terkandung dalam anggaran yang dibutuhkan manajer (KA4) dapat dilihat dalam tabel 4.3.

Jumlah responden yang menjawab pertanyaan KA1 di atas rata-rata (3,452) sebanyak 64,5% artinya 64,5% responden merasa kualitas informasi yang tercakup dalam anggaran tersebut akan semakin baik dengan ikut berpera sertanya responden dalam penyusunan anggaran. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan KA2 di atas rata-rata (3,484) sebanyak 61,3%, artinya 61,3% responden merasa anggaran tersebut dapat memuat informasi yang bermanfaat. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan KA3 di atas rata-rata (3,613) sebanyak 58%, artinya 58% responden merasa dengan ikut berperan serta dalam

penyusunan anggaran, responden merasa anggaran tersebut akurat. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan KA4 di atas rata-rata (3,323) sebanyak 51,6%, artinya 51,6% responden merasa informasi dalam anggaran sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Manajer.

Tabel 4.3

Tanggapan Responden Terhadap Kualitas Anggaran

	Pertanyaan			
	1	2	3	4
Mean	3,452	3,484	3,613	3,323
Skor	Frekuensi Jawaban (Dalam %)			
1	9,7	12,9	9,7	12,9
2	16,1	9,7	6,5	9,7
3	9,7	16,1	25,8	25,8
4	48,4	38,7	29	35,5
5	16,1	22,6	29	16,1
Total*	100	100	100	100
Total**	64,5	61,3	58	51,6

Sumber : data primer yang diolah

Total* : Total keseluruhan tanggapan responden terhadap AP

Total** : Total tanggapan responden terhadap AP yang diatas rata-rata

4.2.3 Hubungan Anggaran Partisipasi dan Kualitas Anggaran

Dalam penelitian ini, interpretasi nilai "r" tinggi atau rendah dapat diketahui sebagai berikut: (Hadi, 2001)

Tabel 4.4

Interpretasi nilai "r"

Besarnya nilai r	Interpretasi
Antara 0,800 – 1,00	Tinggi
Antara 0,600 – 0,80	Cukup Tinggi
Antara 0,400 – 0,60	Agak Rendah
Antara 0,200 – 0,40	Rendah
Lebih kecil 0,200	Sangat rendah (tidak ada korelasi)

Besarnya hubungan antara anggaran partisipasi (X) dan kualitas anggaran (Y) sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien $r_{xy} = 0,834$ adalah tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran kan berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas anggaran.

4.3 Pengujian Data

4.3.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu tes atas instrumen pengukuran dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan tehknik korelasi *Product moment Pearson*. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki korelasi di atas 0,05 atau dengan $\text{Sig.}(\alpha) < 0,025$ (*Significance level on two tailed test*)

Analisis Validitas Variabel Anggaran Partisipasi (X) dan Kualitas Anggaran (Y).

1. Koefisien Korelasi pearson menunjukkan tingkat hubungan/korelasi antara masing-masing variabel (dalam hal ini adalah item-item pertanyaan dan skor totalnya). Dari hasil output diperoleh nilai koefisien korelasi antara item pertanyaan dengan skor totalnya yang cukup besar yaitu diatas 0,50 dengan $\text{Sig.}(\alpha) 0,000$ atau $>0,025$, hal ini berarti bahwa memang terdapat korelasi.
2. Hasil pengujian validitas untuk variabel Anggaran Partisipasi (X) dan Kualitas Anggaran selengkapnya dirangkum dalam tabel berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel Anggaran Partisipasi (X) dan
Kualitas Anggaran (Y)

Item Pertanyaan	R (KOEFSISIEN KORELASI)	VALIDITAS
AP 1	0,733	VALID
AP 2	0,743	VALID
AP 3	0,806	VALID
AP 4	0,784	VALID
AP 5	0,703	VALID
AP 6	0,799	VALID
KA 1	0,600	VALID
KA 2	0,817	VALID
KA 3	0,727	VALID
KA 4	0,695	VALID

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,500 semakin besar alpha maka alat pengukur yang digunakan semakin reliabel.

Dari 31 N of cases dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan atau instrumen penelitian memiliki nilai alpha yang tinggi, yaitu 0,8525, sedangkan untuk variabel kualitas anggaran didapat nilai alpha sebesar 0,6627. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliable*.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

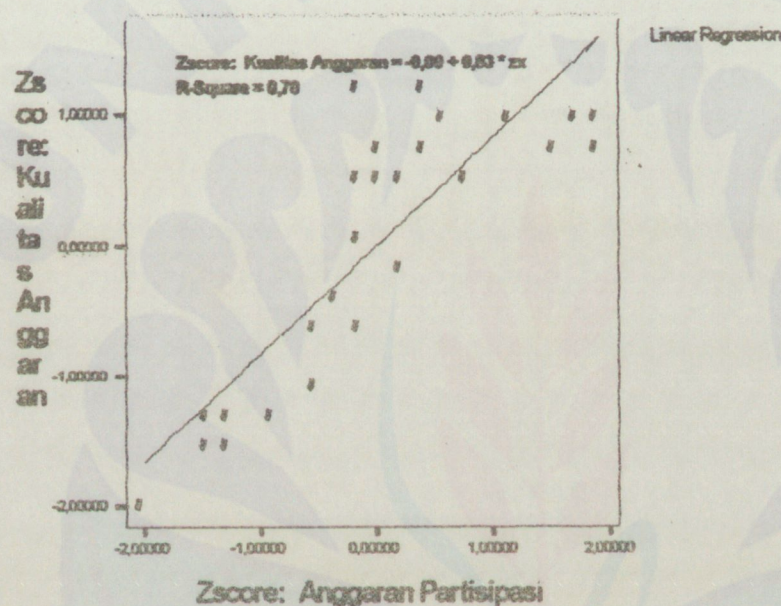
Dari hasil Output SPSS diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,000 + 0,834X$$

Persamaan ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Kualitas anggaran adalah sebesar 0,000 apabila tidak terdapat variabel independen yang mempengaruhi
- 2) Setiap peningkatan satu-satuan pada anggaran partisipasi maka kualitas anggaran akan meningkat sebesar 0,834 satuan.

Namun karena variabel dalam penelitian ini merupakan kuantifikasi dari hasil kualitatif maka interpretasi ini sebaiknya dihindari. Analisis yang lebih relevan adalah mengetahui ada tidaknya pengaruh anggaran partisipasi terhadap kualitas anggaran. Persamaan garis regresi dan persebaran sampel digambarkan dalam *interactive scatterplot* berikut :



Gambar 4.1 Hasil Uji Regresi Sederhana dan Persebaran Sampel

4.4.2 Pengujian Hipotesis Dengan Uji t

Test hipotesis uji t digunakan untuk pengujian secara parsial atau satu persatu untuk nilai X, yaitu untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas yaitu Anggaran Partisipasi (X) terhadap variabel terikat yaitu Kualitas Anggaran (Y). Pengujian hipotesis menggunakan uji t dengan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan responden 31 nilai kritis t tabel = 1,699.

Dari hasil output SPSS diperoleh nilai t hitung sebesar 8,151 dengan Sig.(α)0.000. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa tidak dapat menerima H_0 atau dengan kata lain menerima H_1 karena t hitung (8,151) lebih besar dari t tabel (1,699) jadi terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara anggaran partisipasi (X) terhadap Kualitas Anggaran (Y).

4.4.3 Koefisien Determinasi

Pada output SPSS dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi antara variabel anggaran partisipasi dan kualitas anggaran sangat tinggi yaitu sebesar 0,834. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas anggaran.

Nilai R square merupakan Koefisien determinasi atau koefisien penentu yang menentukan besar proporsi variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Atau dengan kata lain koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dari hasil output SPSS diperoleh nilai *R square* sebesar 0,696, atau 69,6% dari kualitas anggaran adalah dipengaruhi oleh anggaran partisipasi sedangkan sisanya atau 30,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar anggaran partisipasi.

4.5 Pembahasan

Setelah dilakukan uji statistik dengan menggunakan uji t untuk menguji hipotesis maka dapat diketahui bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas anggaran. Hal ini terlihat pada nilai t hitung (8,151) lebih besar dari t tabel (1,699). Dengan menggunakan uji t di atas, berarti bahwa hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas, diterima oleh peneliti. Hasil perhitungan secara sistematis ini mendukung hasil pengujian penelitian yang dilakukan oleh Magner (1996) yang menyatakan bahwa *Budgetary Participation* dapat menambah *Budget Quality* dan mempunyai pengaruh positif dan langsung dalam *Job Relevant Information* serta penelitian Surarsa (1991) yang menyatakan bahwa memang ada pengaruh antara kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Tingkat II di Jawa Tengah.



BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan alat linear sederhana, menunjukkan bahwa Anggaran Partisipasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas anggaran dengan koefisien regresi sebesar 0,679 atau 67,9%. Uji statistik yang dihasilkan, menunjukkan bahwa t hitung (8,151) > t tabel (1,699) pada taraf signifikansi 5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Anggaran Partisipasi dengan Kualitas Anggaran. Besarnya pengaruh Anggaran Partisipasi terhadap Kualitas Anggaran yang ditunjukkan dengan besarnya R Square adalah sebesar 0,696, atau 69,6% sisanya sebesar 30,4% Kualitas Anggaran dipengaruhi oleh faktor lain diluar Anggaran Partisipasi.

5.2 Keterbatasan

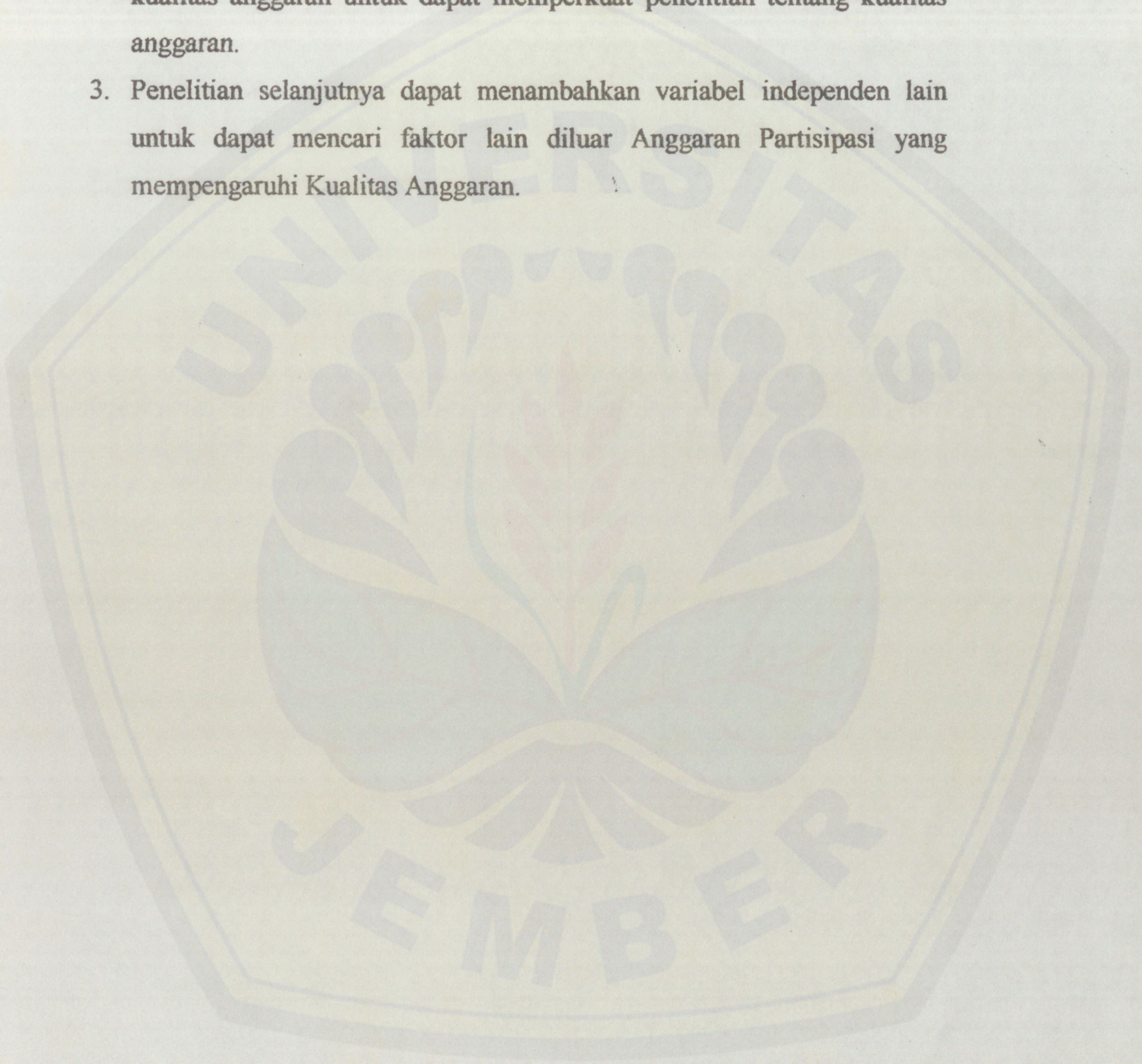
Keterbatasan pada penelitian ini adalah:

1. Terbatasnya literatur tentang kualitas anggaran dan penelitian-penelitian tentang kualitas anggaran padahal kualitas anggaran itu sangat dibutuhkan di dunia usaha untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan dengan persaingan yang ketat seperti sekarang ini.
2. Ada sebagian responden yang berbeda persepsi dari makna anggaran partisipasi dengan penulis.
3. Ada sebagian populasi yang tidak diikutsertakan dalam penyusunan anggaran padahal secara struktural dan fungsional seharusnya diikutsertakan sehingga dapat mencerminkan kebutuhan yang diperlukan oleh pada masing-masing bagian, bidang ataupun instalasi.

5.3 Saran Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini memang terdapat hal-hal lain yang mempengaruhi adanya kualitas anggaran dan juga tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan. Untuk itu penulis menyarankan berbagai hal untuk pengembangan penelitian ini:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan mengubah populasi (perusahaan jasa selain Rumah Sakit) dari penelitian ini untuk melihat konsistensi dari hasil penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mencari referensi dari dalam negeri atau luar negeri tentang kualitas anggaran dan literatur dari kualitas anggaran untuk dapat memperkuat penelitian tentang kualitas anggaran.
3. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel independen lain untuk dapat mencari faktor lain diluar Anggaran Partisipasi yang mempengaruhi Kualitas Anggaran.



DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, "Statistik Ekonomi I", Edisi ke 2, STIE YKPN, Yogyakarta, 1997
- Arikunto, Suharsini, "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek", Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta, 2002
- Azwar, Saifuddin, "Reliabilitas dan Validitas", Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997
- Blocher, Chen, Lin, "Manajemen Biaya", Buku 1, Salemba Empat, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, Jakarta, 2000
- Dajan, Anto, 1986, "Pengantar Metode Statistik", Jilid I, LP3ES, Jakarta
- Darlis, Edfan, "Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran, *Simposium Nasioanal Akuntansi IV*, Bandung, 30-31 Agustus 2001, p.523-539
- Handriyono, Drs, "Aplikasi Penyusunan Budget Produksi pada Perusahaan Industri Genteng Press Semen Tekun di Desa Tulung Rejo kec Glenmore Kab Banyuwangi", Proposal Penelitian, Jember, 1994
- Hansen, Mowen, "Akuntansi manajemeni", Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1999
- Harahap, Sofyan Syafri, "Budgeting : Penganggaran Perencanaan Lengkap", PT. Raja Grafinda Persada, Jakarta, 1995
- Indriantoro;Nur, Bambang Supomo, "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen" Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2002
- Magner, Nace, Robert B Walker dan Terry L Cambell, 1996, *Testing A Model Of Cognitive Budgetary Participation Procceses In A Latent Variable Structural Equation Framework*, Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol. 27, No. 1, Pp 41-50
- Mayastinasari, Vita, "Analisis Pengaruh Karakteristik Gaya Penganggaran terhadap Efisiensi Biaya pada Perusahaan Daerah Gerbang Kertausila", *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*", Vol.1, No. 1, September 2001, p.84
- Murtiyani, Siti, SE, M.Si, "Pengaruh Sistem Penganggaran, sistem Pelaporan dan Analisis Hubungan antara Partisipasi dengan Efisiensi dan Efektifitas Anggaran", *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung, 30-31 Agustus 2001, p.542-558

- Mustikawati, Reny, 1999, *Pengaruh Locus Of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 1, No. 2, Pp 96-119
- Nafarin, "*Penganggaran Perusahaan*", Salemba Empat, Jakarta, 2000
- Pranesti, Gregoria, Roekhudin, "Analisis Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Penerapan Penganggaran Partisipasi", *TEMA* Vol.1, No.1, Maret 2001, p.41-47
- Rosidi, "Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol.1, No.1, Juni 2000, p.1-13
- Samosir, Anton, M, "*Budgeting Perencanaan dan Pengendalian Laba*", Universitas HKBP, Nommersen, Medan, 1984
- Santoso, Singgih, Fandy Tjiptono, "*Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*", PT. Elek Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta, 2001
- Siegel, Marconi, "*Behavioral Accounting*", South Western Publishing Co.United States of Amerika, 1989
- Simamora, Henry, "*Akuntansi Manajemen*", Salemba Empat, Jakarta, 1999
- Surarsa, Djaka, 1999, *Pengaruh Kualitas Anggaran Terhadap Prestasi Manajerial Pusat Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Daerah Tingkat II di Jateng*, Thesis, UGM Program Pasca Sarjana Magister Saint Akuntansi (tidak dipublikasikan)
- Tunggal, Amin Widjaja, "*Dasar-dasar Budgeting*", Rineka Cipta, Jaakarta, 1995
- Zen, Basri, 1999, *Pengaruh Kualitas Anggaran Proyek Terhadap Efektivitas Pengendalian Proyek dan Konstruksi pada Perusahaan Jasa Konstruksi di Propinsi Daerah Istimewa Aceh*, Thesis, Universitas Gadjah Mada, Program Pasca Sarjana Magister Saint Akuntansi (tidak dipublikasikan)

DAFTAR KUISIONER

Nama : (Boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Umur :

Lama Bekerja :

A. Instrumen Anggaran Partisipasi

Pertanyaan berikut ini dapat mendeskripsikan peranan yang anda pegang dalam merancang anggaran untuk divisi anda. Mohon jawaban anda dengan melingkari nomor 1 sampai dengan 5 pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut :

1. Sejauh mana keterlibatan anda dalam penyusunan anggaran? Saya ikut dalam penyusunan

1 (Tidak satupun)	3 (Netral)	5 (Semua anggaran)
2 (Beberapa)	4 (Sebagian besar)	

2. Alasan yang diberikan oleh atasan anda ketika merevisi atau menolak anggaran yang anda usulkan? Alasannya.....masuk akal.

1 (Tidak)	3 (Netral)	5 (Sangat)
2 (Agak)	4 (Masuk akal)	

3. Seberapa sering anda menyatakan permintaan, pendapat, dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan anda tanpa diminta?

1 (Tidak pernah)	3 (Netral)	5 (Sangat sering)
2 (Kadang-kadang)	4 (Sering)	

4. Menurut perasaan anda, seberapa banyak pengaruh anda tercermin dalam anggaran akhir?

1 (Tidak ada)	3 (Netral)	5 (Sangat banyak)
2 (Sedikit)	4 (Banyak)	

5. Bagaimana pandangan anda mengenai kontribusi yang telah anda berikan selama penyusunan anggaran? Kontribusi saya.....

1 (Sangat tidak penting)	3 (Netral)	5 (Sangat penting)
2 (Tidak penting)	4 (Penting)	

6. Seberapa sering atasan anda meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

- | | | |
|------------------|------------|--------------------|
| 1 (Tidak pernah) | 3 (Netral) | 5 (Sangat sering) |
| 2 (Pernah) | 4 (Sering) | |

B. Instrumen Kualitas Anggaran

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang anda pegang dalam merancang anggaran untuk divisi anda. Mohon jawaban anda dengan melingkari nomor 1 sampai dengan 5 pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut ini :

1. Dengan ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran, saudara merasa kualitas informasi yang tercakup dalam anggaran tersebut akan semakin baik?

- | | | |
|-------------------------|------------|-------------------|
| 1 (Sangat tidak setuju) | 3 (Netral) | 5 (Sangat setuju) |
| 2 (Tidak setuju) | 4 (Setuju) | |

2. Seberapa besar anggaran tersebut dapat memuat informasi yang bermanfaat?

- | | | |
|----------------|------------|------------------|
| 1 (Kecil) | 3 (Netral) | 5 (Sangat besar) |
| 2 (Agak kecil) | 4 (Besar) | |

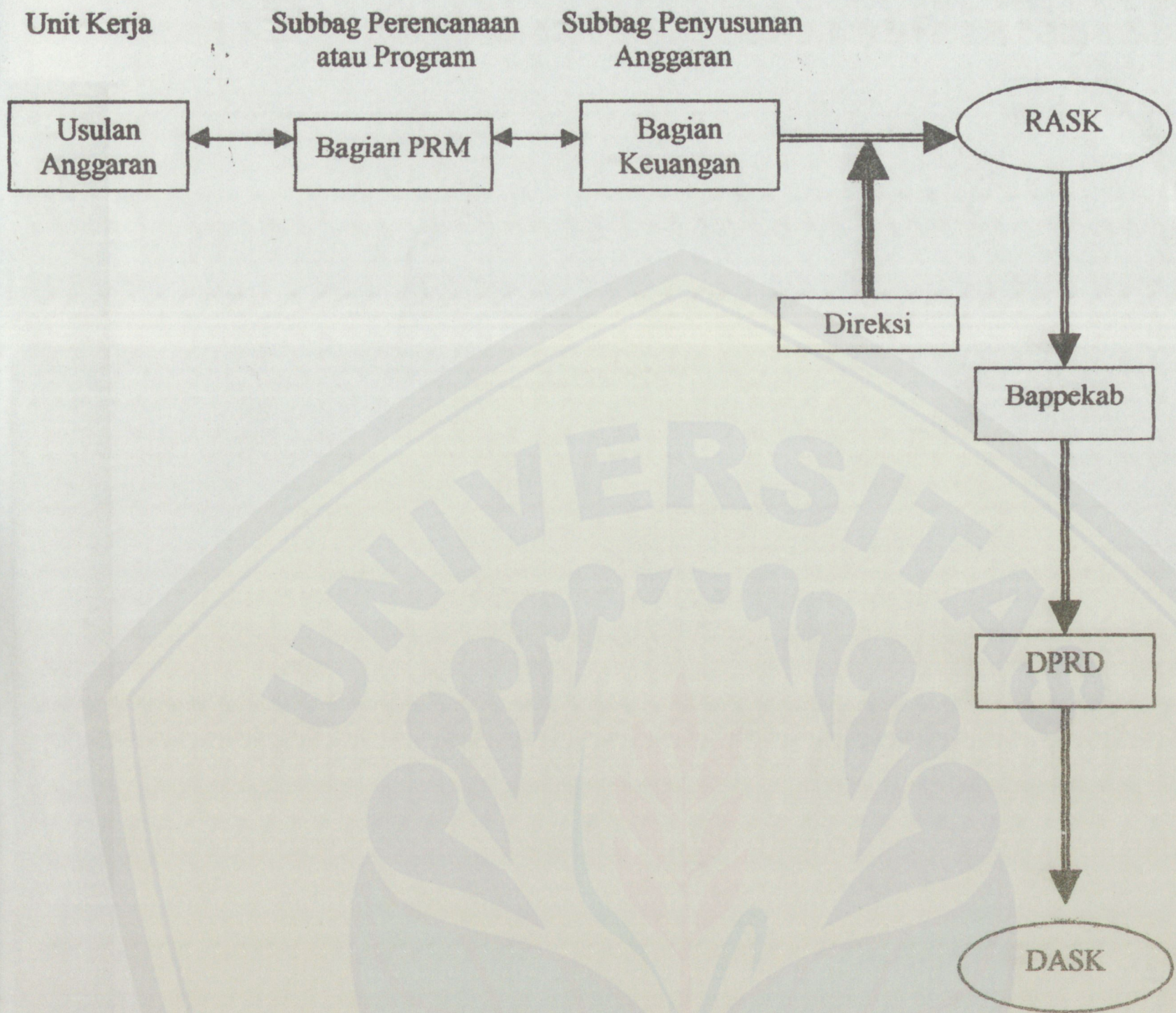
3. Dengan ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran, saudara merasa anggaran tersebut akurat?

- | | | |
|-------------------------|------------|-------------------|
| 1 (Sangat tidak setuju) | 3 (Netral) | 5 (Sangat setuju) |
| 2 (Tidak setuju) | 4 (Setuju) | |

4. Seberapa besar kesesuaian informasi dalam anggaran yang dibutuhkan oleh manajer?

- | | | |
|----------------|------------|------------------|
| 1 (Kecil) | 3 (Netral) | 5 (Sangat besar) |
| 2 (Agak kecil) | 4 (Besar) | |

Alur Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soebandi Jember



Keterangan : Bagian PRM = Perencanaan dan Rekam Medik

Sumber: Kepala Bagian Perencanaan dan Rekam Medik dan Kepala Sub Bagian Penyusunan Anggaran

Respon den	Jabatan	Jenis Kelamin	Uela Bekerja	Anggaran Partisipasi (X)						Kualitas Anggaran (Y)				
				AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	KA1	KA2	KA3	KA4	
1	Kasubag Rumah Tangga	L	45	2	3	4	2	4	2	4	5	4	5	2
2	Kabag Keuangan	L	48	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	5
3	Kasubag Perbendaharaan	L	38	2	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5
4	Kasubag Penyusunan Anggaran	L	48	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
5	Kasubag Mobilisasi dana	P	52	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3	1
6	Kabid Pelayanan	L	40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
7	Kasie Pelayanan medik	L	45	1	3	1	1	3	1	2	1	1	3	1
8	Kabag perencanaan rekam medik	P	36	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
9	kasubag rekam medik	P	52	2	4	1	3	5	1	3	4	2	2	3
10	Kasubag Program	L	35	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
11	Ka Instalasi ICU-ICCU	P	55	5	4	3	2	4	3	4	5	4	4	5
12	Kasubag TU	L	52	1	3	1	1	3	1	1	2	2	2	3
13	Kasubag Kepegawaian	P	26	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
14	Ka Instalasi Patologi Anatomi	L	54	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	4
15	Ka Instalasi IGD	L	40	1	2	1	1	4	2	2	2	1	3	1
16	Kabid Keperawatan	L	52	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	Kasubsie Keperawatan I	P	55	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3
18	Kasubsie Keperawatan II	P	41	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
19	Ka Instalasi Anestesi	L	52	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4
20	Kabag Umum	L	55	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	4
21	Ka instalasi Diklat	P	39	2	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3
22	Ka Komite Medik	L	58	1	3	2	2	2	1	2	3	1	2	2
23	Ka Instalasi Radiologi	L	52	2	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3
24	Ka Instalasi Gizi	P	33	4	3	4	1	3	2	5	4	5	5	5
25	Ka Instalasi Sanitasi	L	39	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
26	Ka Instalasi Farmasi	P	46	4	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3
27	Ka Instalasi Pemeliharaan Sarana	L	39	2	4	2	2	3	2	1	2	2	3	3
28	Ka Instalasi Lab. Klinik	P	42	2	1	2	2	4	2	4	2	2	1	1
29	Bedaharawan BBNM	L	43	2	4	2	3	3	4	5	3	3	5	3
30	Ka Instalasi Bedah Sentral	L	48	2	4	4	3	5	2	5	5	5	5	4
31	Ka Instalasi Rehabilitasi Medik	L	48	4	3	4	4	4	1	4	5	5	5	5

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AP1	2,6452	1,33037	31
AP2	3,5161	,96163	31
AP3	2,6452	1,27928	31
AP4	2,7097	1,16027	31
AP5	3,6774	1,04521	31
AP6	2,5484	1,26065	31
SKOR TOTAL	17,7419	5,37257	31

Correlations

		AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	SKOR TOTAL
AP1	Pearson Correlation	1	,408	,511	,492	,322	,517	,733
	Sig. (2-tailed)		,023	,003	,005	,077	,003	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
AP2	Pearson Correlation	,408	1	,479	,557	,503	,556	,743
	Sig. (2-tailed)	,023		,006	,001	,004	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
AP3	Pearson Correlation	,511	,479	1	,535	,585	,538	,806
	Sig. (2-tailed)	,003	,006		,002	,001	,002	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
AP4	Pearson Correlation	,492	,557	,535	1	,442	,568	,784
	Sig. (2-tailed)	,005	,001	,002		,013	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
AP5	Pearson Correlation	,322	,503	,585	,442	1	,442	,703
	Sig. (2-tailed)	,077	,004	,001	,013		,013	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
AP6	Pearson Correlation	,517	,556	,538	,568	,442	1	,799
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,002	,001	,013		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
SKOR TOTAL	Pearson Correlation	,733	,743	,806	,784	,703	,799	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KA1	4,1290	,67042	31
KA2	3,9032	1,01176	31
KA3	4,2258	,66881	31
KA4	3,7097	1,00643	31
SKOR TOTAL	15,9677	2,41501	31

Correlations

		KA1	KA2	KA3	KA4	SKOR TOTAL
KA1	Pearson Correlation	1	,314	,602	,057	,600
	Sig. (2-tailed)		,086	,000	,759	,000
	N	31	31	31	31	31
KA2	Pearson Correlation	,314	1	,427	,463	,817
	Sig. (2-tailed)	,086		,016	,009	,000
	N	31	31	31	31	31
KA3	Pearson Correlation	,602	,427	1	,249	,727
	Sig. (2-tailed)	,000	,016		,176	,000
	N	31	31	31	31	31
KA4	Pearson Correlation	,057	,463	,249	1	,695
	Sig. (2-tailed)	,759	,009	,176		,000
	N	31	31	31	31	31
SKOR TOTAL	Pearson Correlation	,600	,817	,727	,695	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	AP1	Pertanyaan 1
2.	AP2	Pertanyaan 2
3.	AP3	Pertanyaan 3
4.	AP4	Pertanyaan 4
5.	AP5	Pertanyaan 5
6.	AP6	Pertanyaan 6

		Mean	Std Dev	Cases
1.	AP1	2,6452	1,3304	31,0
2.	AP2	3,5161	,9616	31,0
3.	AP3	2,6452	1,2793	31,0
4.	AP4	2,7097	1,1603	31,0
5.	AP5	3,6774	1,0452	31,0
6.	AP6	2,5484	1,2607	31,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AP1	15,0968	20,1570	,5808	,8414
AP2	14,2258	22,1140	,6441	,8298
AP3	15,0968	19,4237	,6921	,8174
AP4	15,0323	20,4323	,6755	,8210
AP5	14,0645	22,0624	,5815	,8383
AP6	15,1935	19,6280	,6846	,8189

Reliability Coefficients

N of Cases = 31,0

N of Items = 6

Alpha = ,8525

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- 1. KA1 Pertanyaan 1
- 2. KA2 Pertanyaan 2
- 3. KA3 Pertanyaan 3
- 4. KA4 Pertanyaan 4

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KA1	4,1290	,6704	31,0
2.	KA2	3,9032	1,0118	31,0
3.	KA3	4,2258	,6688	31,0
4.	KA4	3,7097	1,0064	31,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KA1	11,8387	4,3398	,3734	,6415
KA2	12,0645	2,8624	,5685	,4992
KA3	11,7419	3,9312	,5481	,5514
KA4	12,2581	3,4645	,3616	,6685

Reliability Coefficients

N of Cases = 31,0

N of Items = 4

Alpha = ,6627

Hasil Uji Regresi

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore: Kualitas Anggaran	,0000000	1,00000000	31
Zscore: Anggaran Partisipasi	,0000000	1,00000000	31

Correlations

		Zscore: Kualitas Anggaran	Zscore: Anggaran Partisipasi
Pearson Correlation	Zscore: Kualitas Anggaran	1,000	,834
	Zscore: Anggaran Partisipasi	,834	1,000
Sig. (1-tailed)	Zscore: Kualitas Anggaran	,	,000
	Zscore: Anggaran Partisipasi	,000	,
N	Zscore: Kualitas Anggaran	31	31
	Zscore: Anggaran Partisipasi	31	31

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Anggaran ^a Partisipasi	,	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kualitas Anggaran

Hasil Uji Regresi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,834 ^a	,696	,686	,56065306	,696	66,441	1	29	,000

- a. Predictors: (Constant), Zscore: Anggaran Partisipasi
- b. Dependent Variable: Zscore: Kualitas Anggaran

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	20,884	1	20,884	66,441	,000 ^a
	9,116	29	,314		
Total	30,000	30			

- a. Predictors: (Constant), Zscore: Anggaran Partisipasi
- b. Dependent Variable: Zscore: Kualitas Anggaran

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
			B	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)							
	Zscore: Anggaran Partisipasi	-1,14E-18	,834	,834	,101	,102	,101	,102

- a. Dependent Variable: Zscore: Kualitas Anggaran

Hasil Uji Regresi

Coefficient Correlations^a

Model		Zscore: Anggaran Partisipasi
1	Correlations	Zscore: Anggaran Partisipasi 1,000
	Covariances	Zscore: Anggaran Partisipasi 1,048E-02

a. Dependent Variable: Zscore: Kualitas Anggaran

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1,66821	1,5930647	,0000000	,83435357	31
Residual	-,8773992	1,2883228	,0000000	,55122965	31
Std. Predicted Value	-1,999	1,909	,000	1,000	31
Std. Residual	-1,565	2,296	,000	,983	31

a. Dependent Variable: Zscore: Kualitas Anggaran