

TESIS

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK SISTEM PENGANGGARAN
TERHADAP KINERJA FINANSIAL MELALUI MOTIVASI MANAJER DAN
KINERJA OPERASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT ISLAM SURABAYA)



SITI YATIMAH

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2003

TESIS

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK SISTEM PENGANGGARAN
TERHADAP KINERJA FINANSIAL MELALUI MOTIVASI MANAJER DAN
KINERJA OPERASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT ISLAM SURABAYA)

SITI YATIMAH

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

ii

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK SISTEM PENGANGGARAN
TERHADAP KINERJA FINANSIAL MELALUI MOTIVASI MANAJER DAN
KINERJA OPERASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT ISLAM SURABAYA)**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan
Minat Pemasaran Dan Keuangan Pelayanan Kesehatan
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

OLEH

SITI YATIMAH

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2003**

iii

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal 1 Juli 2003

Oleh

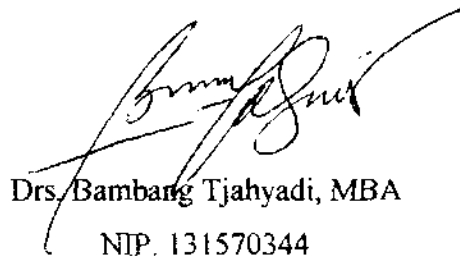
Pembimbing Ketua



Dr. dr. Stefanus Supriyanto, MS

NIP. 130675544

Pembimbing



Drs. Bambang Tjahyadi, MBA

NIP. 131570344

Telah diuji pada

Tanggal 1 Juli 2003

PANITIA PENGUJI TESIS :

Ketua : Dr.drg. Nyoman Anita Damayanti, MS

Anggota : 1. Dr.dr. Stefanus Supriyanto, MS

2. Drs. Bambang Tjahyadi, MBA

3. Prof. Dr. Drs. Ec. Parwoto W, MS

4. dr. H.A. Thoha Masykur, M.Kes

5. Dra.Ec.Thinni Nurul R., M.Kes

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kami, karena dengan pertolongan-Nya kami dapat diberikan kemampuan untuk dapat menyelesaikan tesis dengan baik.

Pada kesempatan ini perkenankan kami menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr.dr. S. Supriyanto, MS, selaku pembimbing utama kami yang telah dengan sabar dan tekun membimbing dan memberi arahan, mulai dari persiapan proposal hingga akhir penulisan tesis ini

Dan kami menyampaikan terima kasih kepada Drs. Bambang Tjahyadi, MBA, selaku pembimbing yang juga dengan tekun dan arif membimbing dan memberi arahan, mulai dari persiapan proposal sampai penyelesaian tesis ini

Tidak lupa pula kami perkenankan menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. drg. Nyoman Anita Damayanti, MS, selaku Ketua Minat Studi Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan, Progran Studi Administrasi Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah memberikan dorongan mulai awal perkuliahan sampai terselesainya tesis ini
2. dr. Widodo J. Pudjirahardjo, MS, MPH, Dr.PH, selaku Ketua Program Studi Administrasi Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan dorongan dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini
3. dr. H.A. Thoha Masykur, selaku Direktur Umum dan Keuangan di RS Islam Surabaya yang telah dengan sabar dan arif memberikan arahan, bantuan dan bimbingan untuk mengikuti perkuliahan dan melakukan penelitian di RS Islam Surabaya sampai menyelesaikan tesis ini
4. dr.H. Muhammad Thohir, Sp KJ, selaku Direktur Utama RS Islam Surabaya yang telah memberikan dorongan dalam mengikuti perkuliahan sampai pada penyelesaian tesis ini
5. Seluruh Kepala Bagian dan Kepala Unit RS Islam Surabaya yang telah banyak membantu dalam penelitian dan memberi masukan yang berharga dalam penyelesaian tesis ini

6. Seluruh staf dan teman-teman bagian keuangan RS Islam Surabaya yang dengan penuh pengertian dan pengorbanan membantu kami mulai dalam mengikuti perkuliahan sampai pada penyelesaian tesis ini
7. Seluruh teman kelas kami Minat Studi Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan angkatan tahun 2001/2002 yang tiada henti selalu mendorong dan membantu penyelesaian tesis ini
8. Seluruh dosen pengajar yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu mulai semester I hingga semester IV pada Minat Studi Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Universitas Airlangga
9. Seluruh staf pengelola, pengajar dan penguji Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Universitas Airlangga atas bantuan, bimbingan dan masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian tesis ini
10. Secara khusus kami sampaikan banyak terima kasih kepada suamiku tercinta Mas Achmad Chasan dan anakku tersayang Azmi dan Rifky, yang dengan setia mendampingi dan memberikan dorongan moral dengan penuh pengertian selama menempuh masa kuliah hingga selesai.

Dan akhirnya kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu yang telah membantu menyelesaikan pendidikan dan tesis ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu kami, sehingga kami dapat menyelesaikan pendidikan ini. Amin.

Surabaya, 30 Juni 2003

Penulis

RINGKASAN

Anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen, karena anggaran tidak saja berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi. Apabila anggaran digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja, maka perlu diperhatikan karakteristik sistem penganggaran yang erat hubungannya dengan aspek motivasi.

Masalah yang terjadi di RS Islam Surabaya, adalah terjadinya penurunan kinerja operasional dan kinerja finansial secara berturut-turut dari tahun 1996 sampai tahun 2001. Faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja tersebut, adalah faktor organisasi (manajemen, sistem penganggaran, motivasi dan kemampuan kerja, teknologi, mutu layanan, sistem penyusunan tarif dan fasilitas), faktor masyarakat (kemampuan dan kemauan bayar masyarakat, serta kepercayaan masyarakat), dan faktor lingkungan (kebijakan pemerintah, persaingan antar rumah sakit, dan kondisi ekonomi). Dalam hal ini yang diteliti adalah faktor organisasi, yaitu karakteristik sistem penganggaran, motivasi manajer, kinerja operasional dan kinerja finansial.

Tujuan penelitian ini adalah ingin menganalisis pengaruh karakteristik sistem penganggaran terhadap kinerja finansial melalui motivasi manajer unit organisasi dan kinerja operasional di RS Islam Surabaya. Penelitian ini difokuskan pada persepsi manajer atas pelaksanaan proses penganggaran yang berpengaruh pada motivasi para manajer dan kinerja operasional dari unit-unit organisasi baik ditinjau dari aspek internal maupun aspek eksternal, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja finansialnya. Dari aspek internal diteliti dari observasi dan wawancara dengan manajer unit, untuk mengetahui persepsi manajer atas operasional rumah sakit pada pasien, sedangkan dari aspek eksternalnya diteliti dari persepsi pasien atas kegiatan operasional rumah sakit dalam pelayanan kepada pelanggan. Untuk kinerja finansial diteliti melalui persepsi manajer atas pencapaian hasil kerja, perencanaan dan pengawasan pusat pertanggungjawaban keuangan, yang meliputi pusat pendapatan, pusat biaya, dan pusat laba.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu observasi, dokumentasi data dan wawancara dengan responden seluruh manajer dan beberapa pasien R.VIP dan Kelas III di RS Islam Surabaya. Pengamatan dilakukan pada bulan Maret – April 2003. Data yang terkumpul diolah secara kualitatif maupun secara kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*, dengan bantuan program statistik AMOS 4,0, untuk melihat pengaruh variabel karakteristik sistem penganggaran terhadap kinerja finansial melalui motivasi manajer dan kinerja operasional.

Berdasarkan analisis kualitatif maupun kuantitatif, didapatkan hasil bahwa sistem penganggaran yang dilaksanakan di RS Islam Surabaya, adalah sistem penganggaran *bottom up* dengan karakteristik yang erat hubungannya dengan motivasi. Akan tetapi tidak semua karakteristik sistem penganggaran tersebut berpengaruh signifikan terhadap

kinerja finansial, karena ada beberapa variabel dari motivasi dan kinerja operasional, sebagai variabel perantara yang juga tidak berpengaruh signifikan baik terkait dengan sistem penganggaran maupun kinerja finansial

Hasil dari uji pengaruh adalah bahwa variabel yang berpengaruh, meliputi :

1. Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Motivasi Intrinsik adalah : Partisipasi dalam proses penganggaran , Tingkat Kesulitan Anggaran, Derajat Keadilan, Peran Departemen Anggaran, Pelimpahan wewenang
2. Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Motivasi Ekstrinsik adalah : Partisipasi dalam proses penganggaran, Perhatian manajemen puncak
3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Operasional adalah berpengaruh pada : Mutu Layanan, Mutu Yanmed, Efisiensi
4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Operasional adalah berpengaruh pada: Mutu Layanan, Mutu Yanmed, Efisiensi
5. Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial yaitu pendapatan, adalah : Efisiensi
6. Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial yaitu biaya, adalah : Teknologi, Mutu Yanmed, Efisiensi
7. Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial yaitu laba, adalah : Teknologi, Mutu Layanan, Mutu Yanmed, Efisiensi

Sedangkan variabel yang tidak berpengaruh adalah :

1. Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Motivasi Intrinsik adalah : Perhatian Manajemen Puncak
2. Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Motivasi Ekstrinsik adalah : Tingkat Kesulitan Anggaran, Derajat Keadilan, Peran Departemen Anggaran, Pelimpahan Wewenang
3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Operasional adalah berpengaruh pada : Teknologi
4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Operasional adalah berpengaruh pada: Teknologi
5. Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial yaitu pendapatan, adalah : Teknologi, Mutu Layanan, Mutu Yanmed
6. Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial yaitu biaya, adalah : Mutu Layanan

Hal ini kemungkinan bahwa RS Islam Surabaya belum melaksanakan fungsi anggaran sebagai evaluasi kinerja dan motivasi, juga dalam sistem perencanaan yang ada, baik perencanaan kegiatan maupun perencanaan keuangan belum berorientasi pada kebutuhan dan harapan pasien sebagai pelanggan rumah sakit, tetapi lebih pada berorientasi pada kepentingan internal rumah sakit.

Kata kunci : Karakteristik sistem penganggaran, motivasi manajer, kinerja operasional, dan kinerja finansial

ABSTRACT

Budgeting is a crucial element in management control system. It does not only function as a means of planning and control, but has also become an instrument for coordination, communication, performance evaluation, and motivation. If budgeting is being used as basic of performance evaluation, there is supposed to be a significant attention on the close relationship between characteristic of budgeting system and motivation aspect.

A specific problem which occurs in RS Islam Surabaya (*Surabaya Islamic Hospital*) is; the decreasing trend which happened upon operational and financial performance consecutively from 1996 to 2001. Some factors that may be influential toward those decreasing performances are ranging from organizational (including management, budget system, motivation, competence, technology, service quality, tariff arrangement system, and facilities), societal (involving their demand, their buy power, and reliability), and environment perspective (government's policies, competitiveness, and economical situation). In this case, the point of observation will be merely around organizational perspective, i.e. the characteristic of budgeting system, manager's motivation, and operational and financial performance.

This research used three type of data collection, such as observation, documentation, and followed by interviewer with some respondents who consist of all managers and several patients in VIP Room and III Class in RS Islam Surabaya (*Surabaya Islamic Hospital*). The research was conducted in March – April 2003. The collected data was processed both qualitatively and quantitatively by means of *Structure Equation Modeling (SEM)* analytical technique. By viewing the influence of budget system characteristic variables against financial and operational performance through manager's motivation, we achieve a great deal of assistance from AMOS 4.0 statistic program.

On the basis of qualitative and quantitative analysis, the result show us that the budget system belongs to RS Islam Surabaya (*Surabaya Islamic Hospital*), is performing a *bottom-up* style along with significance characteristics expressing motivation. However, that budget system does all that characteristics affect financial performance, since it is not also significantly influential against several variables of motivation and operational performance as presumably medium variable. It might happen; perhaps because of that RS Islam Surabaya (*Surabaya Islamic Hospital*), has not applied budget's function as performance evaluation and motivation within exiting planning system. In other words, instead of orientating activities and financial planning on patients' demand and expectation (as the consumers of hospital service), RS Islam Surabaya (*Surabaya Islamic Hospital*) is more interested in orientating on their own internal importance.

Key word: characteristic of budgeting system, manager's motivation, operational and financial performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Persyaratan Gelar	iii
Lembar Pengesahan	iv
Penetapan Panitia	v
Ucapan Terima kasih	vi
Ringkasan	viii
Abstract	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah	8
1.3 Kajian Masalah	8
1.4 Pembatasan Masalah	16
1.5 Rumusan Masalah	19
1.6 Tujuan Penelitian	19
1.7 Manfaat Penelitian	20
 BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	 21
2.1 Manajemen Keuangan Rumah Sakit	21
2.2 Anggaran	22
2.3 Karakteristik Sistem Penganggaran	29
2.4 Motivasi Manajer	38
2.5 Kemampuan Manajer	42
2.6 Kinerja Operasional	44
2.7 Kinerja Finansial	50
2.8 Logical and Theoretical Reasoning	56
 BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL	 59
3.1 Kerangka Konseptual	59
3.2 Hipotesis	63
 BAB 4 METODE PENELITIAN	 66
4.1 Rancang Bangun Penelitian	66
4.2 Lokasi Penelitian	66
4.3 Waktu Penelitian	66
4.4 Unit Analisis dan Besar Sampel Penelitian	67
4.5 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	68

4.6	Kerangka Operasional	72
4.7	Variabel Penelitian	73
4.8	Definisi Operasional dan Cara Pengukuran Variabel	74
4.9	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	88
4.10	Teknik Analisis	91
BAB 5	HASIL ANALISIS PENELITIAN	100
5.1	Proses Penelitian	100
5.2	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	102
5.3	Tabulasi Data	113
5.3.1	Karakteristik Sistem Penganggaran	114
5.3.2	Motivasi Manajer	120
5.3.3	Kinerja Operasional	122
5.3.4	Kinerja Finansial	131
5.4	SEM (<i>Structural Equation Model</i>)	136
5.4.1	Evaluasi atas Asumsi –asumsi SEM	136
5.4.2	Pengujian Model (<i>Measurement Model</i>)	138
5.4.2.1	Karakteristik Sistem Penganggaran	140
5.4.2.2	Motivasi Manajer	144
5.4.2.3	Kinerja Operasional	148
5.4.2.4	Kinerja Finansial	151
5.4.3	Pengujian Variabel	155
5.4.4	Analisis Full Equation Model	157
5.4.4.1	Uji Goodness of Fit	157
5.4.4.2	Uji Korelasi	160
5.4.4.3	Uji Hipotesis	161
5.4.4.4	Analisis Pengaruh	163
5.5	Hasil Focus Group Discussion (FGD)	167
5.5.1	Pelaksanaan <i>FGD</i>	167
5.5.2	Kesimpulan <i>FGD</i>	170
5.5.3	Rekomendasi <i>FGD</i>	172
BAB 6	PEMBAHASAN	173
6.1	Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Motivasi Manajer	173
6.2	Pengaruh Motivasi Manajer terhadap Kinerja Operasional ..	184
6.3	Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial ...	189
6.4	Kinerja Finansial	199
6.5	Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran melalui dampak Motivasi dan Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial	205
6.6	Rekomendasi	206

BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	207
	7.1 Kesimpulan	207
	7.2 Saran	209
DAFTAR PUSTAKA	210

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Laporan Laba –Rugi RS Islam Surabaya tahun 1996 – 2001	5
Tabel 1.2 : Kinerja Operasional RS Islam Surabaya tahun 1996 – 2001	6
Tabel 1.3 : Fluktuasi Persentase BOR dan Laba tahun 1996 – 2001	7
Tabel 4.1 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	91
Tabel 5.1 : Kinerja Finansial Pusat Laba (R.VIP dan R. Kelas III) di RS Islam Surabaya tahun 2002	113
Tabel 5.2 : Tingkat Partisipasi dalam Proses Penganggaran di RS Islam Surabaya tahun 2002	114
Tabel 5.3 : Tingkat Kesulitan Anggaran di RS Islam Surabaya tahun 2002	115
Tabel 5.4 : Tingkat Perhatian Manajemen Puncak di RS Islam Surabaya tahun 2002	116
Tabel 5.5 : Derajat Keadilan di RS Islam Surabaya tahun 2002	117
Tabel 5.6 : Peran Departemen Anggaran di RS Islam Surabaya tahun 2002	118
Tabel 5.7 : Pelimpahan Wewenang di RS Islam Surabaya tahun 2002	119
Tabel 5.8 : Motivasi Intrinsik Manajer di RS Islam Surabaya tahun 2002	120
Tabel 5.9 : Motivasi Ekstrinsik Manajer di RS Islam Surabaya tahun 2002	121
Tabel 5.10 : Teknologi yang digunakan di RS Islam Surabaya tahun 2002	127
Tabel 5.11 : Mutu Layanan di RS Islam Surabaya tahun 2002	128
Tabel 5.12 : Mutu Yanmed di RS Islam Surabaya tahun 2002	129
Tabel 5.13 : Efisiensi atau tarif di RS Islam Surabaya tahun 2002	130
Tabel 5.14 : Persepsi Manajer Mengenai Pendapatan RS Islam Surabaya tahun 2002	131

Tabel 5.15	: Realisasi Pendapatan RS Islam Surabaya tahun 2001 dan 2002 dibandingkan RS lain sejenis	132
Tabel 5.16	: Persepsi Manajer Mengenai Biaya RS Islam Surabaya tahun 2002 .	133
Tabel 5.17	: Realisasi Biaya RS Islam Surabaya tahun 2001- 2002 dibandingkan RS lain sejenis	134
Tabel 5.18	: Persepsi Manajer Mengenai Laba RS Islam Surabaya tahun 2002 .	134
Tabel 5.19	: Realisasi Laba RS Islam Surabaya tahun 2001-2002 dibandingkan RS lain sejenis	135
Tabel 5.20	: Uji Normalitas Data	136
Tabel 5.21	: Uji <i>Multivariate Outliers</i>	138
Tabel 5.22	: <i>Goodness Of Fit Indices</i> Model Karakteristik Sistem Penganggaran	141
Tabel 5.23	: <i>Regression Weight Measurement Model</i> Karakteristik Sistem Penganggaran	143
Tabel 5.24	: <i>Goodness Of Fit Indices</i> Model Motivasi Manajer	145
Tabel 5.25	: <i>Regression Weight Measurement Model</i> Motivasi Manajer	147
Tabel 5.26	: <i>Goodness Of Fit Indices</i> Model Kinerja Operasional	149
Tabel 5.27	: <i>Regression Weight Measurement Model</i> Kinerja Operasional	150
Tabel 5.28	: <i>Goodness Of Fit Indices</i> Model Kinerja Finansial	152
Tabel 5.29	: <i>Regression Weight Measurement Model</i> Kinerja Finansial	154
Tabel 5.30	: <i>Goodness Of Fit Indices</i> Model Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Finansial melalui Motivasi manajer dan Kinerja Operasional	157
Tabel 5.31	: Nilai Korelasi Antar Variabel Independen	160
Tabel 5.32	: Pengaruh Langsung Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Motivasi Manajer di RS Islam Surabaya tahun 2002	163
Tabel 5.33	: Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja Operasional di RS Islam Surabaya tahun 2002	164

Tabel 5.34 :	Pengaruh Langsung Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial di RS Islam Surabaya tahun 2002	164
Tabel 5.35 :	Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Operasional dan Kinerja Finansial di RS Islam Surabaya tahun 2002	165
Tabel 5.36 :	Total Pengaruh Tidak Langsung Motivasi dan Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial di RS Islam Surabaya tahun 2002	165
Tabel 5.37 :	Total Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Finansial melalui Motivasi dan Kinerja Operasional di RS Islam Surabaya tahun 2002	166

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Fluktuasi BOR dan Laba RS Islam Surabaya	7
Gambar 1.2 : Kajian Masalah	10
Gambar 2.1 : Pengaruh – pengaruh Terhadap Motivasi	39
Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual	60
Gambar 4.1 : Kerangka Operasional	71
Gambar 5.1 : <i>Measurement Model – Confirmatory Factor Analysis</i> Karakteristik Sistem Penganggaran – <i>Standardized Estimated</i>	140
Gambar 5.2 : <i>Measurement Model – Confirmatory Factor Analysis</i> Motivasi Manajer – <i>Standardized Estimated</i>	144
Gambar 5.3 : <i>Measurement Model – Confirmatory Factor Analysis</i> Kinerja Operasional– <i>Standardized Estimated</i>	148
Gambar 5.4 : <i>Measurement Model – Confirmatory Factor Analysis</i> Kinerja Finansial – <i>Standardized Estimated</i>	151
Gambar 5.5 : <i>Path Diagram</i> Pengaruh Tidak Langsung Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Finansial melalui Motivasi dan Kinerja Operasional	155
Gambar 5.6 : Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Karakteristik Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Finansial melalui Motivasi dan Kinerja Operasional	162

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuesioner untuk Manajer	216
Lampiran 2a	: Kuesioner untuk Unit Kerja Ruang Vip	227
Lampiran 2b	: Kuesioner untuk Unit Kerja Kelas III	231
Lampiran 3a	: Kuesioner Kepuasan Pasien Kelas III	235
Lampiran 3b	: Kuesioner Kepuasan Pasien Ruang Vip	237
Lampiran 4	: Hasil Uji Validitas	239
Lampiran 5	: Hasil Uji Reliabilitas	257
Lampiran 6	: Hasil Uji Structural Equation Model (SEM)	281
Lampiran 7	: Struktur Organisasi RS Islam Surabaya	319
Lampiran 8	: Daftar Hadir Diskusi Kelompok Terfokus Hasil Penelitian di RS Islam Surabaya	320

B A B I

PENDAHULUAN