

# PENGARUH PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PADA INSTALASI RAWAT INAP DI RSUD KOTA BANDUNG

Leksono Putro Hadi Utomo

(Alumni Program Studi Akuntansi, FPEB Universitas Pendidikan Indonesia)

Jl. Dr. Setiabudhi No. 229 Bandung 40154 Jawa Barat Indonesia

Telp: (022) 2013162-63-64, (022) 2013651, Fax: 2013651, Email: hadiutomo\_21@yahoo.com

## Abstract

*This research is aimed to know the influences of management control system implementation towards performance of inpatient installations at RSUD Bandung. The method used in this research is survey method, so that the information was collected from respondents by using questionnaires / surveys which are distributed to finance and programs unit and inpatient units of RSUD Bandung. Sampling technique that used for this research is non probability sampling with the satisfied sampling technique. Obtaining this sampling technique based on the sample source from the entire population numbering 25 people, so this research is also a population research.*

*Based on the hypothesis testing, it is known that there are positive and strong correlation for about 0.7089pts between management control system implementation and the performance of inpatient installation in RSUD Bandung, and with the determination of 50.25%. This indicated that the management control system implementation have an influence on performance of inpatient installation 50.25% and 49.75% for the rest influenced by another factors which not elaborated in this research.*

*Keywords : Management Control System, Performance*

## A. PENDAHULUAN

Kebutuhan masyarakat akan jasa pelayanan kesehatan semakin tinggi. Hal itu disebabkan karena tingginya kesadaran masyarakat tentang pentingnya kesehatan. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa pelayanan kesehatan tersebut, rumah sakit merupakan salah satu pilihan yang tepat.

Rumah sakit sebagai salah satu organisasi nirlaba, merupakan organisasi yang tujuan utamanya bukanlah menghasilkan laba. Tujuannya lebih kepada memberikan jasa pelayanan semaksimal mungkin bagi masyarakat yang membutuhkan. Laba dari aktivitas rumah sakit ini biasanya digunakan untuk menjaga agar aktivitas rumah sakit bisa terus berjalan.

Salah satu unit pelayanan pada rumah sakit guna mendukung aktivitasnya dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat ialah instalasi rawat inap. Begitu juga

pada RSUD Kota Bandung, unit instalasi rawat inap ini merupakan unit dari rumah sakit yang memiliki peran cukup penting dalam pelayanan kesehatan untuk observasi, diagnosis, pengobatan, atau upaya pelayanan kesehatan lainnya dengan cara menginap di rumah sakit. Melihat cukup pentingnya peran instalasi rawat inap ini dalam sebuah rumah sakit, maka diharapkan instalasi rawat inap ini memberikan kontribusi terhadap pendapatan operasional rumah sakit.

Agar instalasi rawat inap memberikan kontribusi yang maksimal, maka instalasi tersebut harus berjalan sesuai dengan semestinya. Oleh karena itu, harus dilakukan pengukuran mutu pelayanannya. Untuk mengukur mutu pelayanan instalasi rawat inap ini, digunakan beberapa indikator, diantaranya:

- a. BOR (*Bed Occupancy Ratio = Angka penggunaan tempat tidur*), yaitu prosentase pemakaian tempat tidur

Tabel 1 Mutu Pelayanan dan Kunjungan Pasien Rawat Inap RSUD Kota Bandung

Tahun	Mutu Pelayanan Instalasi Rawat Inap				Tahun	Jumlah (orang)
	BOR (%)	LOS (hari)	TOI (hari)	BTO (kali)		
1999	68,64	3,40	1,04	82,35	1999	3.937
2000	76,09	3,35	1,10	79,31	2000	4.116
2001	72,32	3,42	0,91	75,81	2001	4.193
2002	85,86	3,31	0,57	90,56	2002	4.909
2003	62,34	2,90	1,84	74,54	2003	5.251
2004	69,39	3,02	1,36	81,94	2004	7.376
2005	75,23	3,15	1,13	79,89	2005	8.159
2006	77,40	3,00	1,00	80,75	2006	8.757
2007	68,60	3,00	1,60	71,10	2007	9.014
2008	77,70	2,90	0,90	76,00	2008	9.701

Sumber: RSUD Kota Bandung

- pada satuan waktu tertentu.
- AVLOS (Average Length of Stay = Rata-rata lamanya pasien dirawat)*, yaitu rata-rata lama rawat seorang pasien.
  - TOI (Turn Over Interval = Tenggang perputaran)*, yaitu rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya.
  - BTO (Bed Turn Over = Angka perputaran tempat tidur)*, yaitu frekuensi berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu.

Tabel 1 di atas merupakan mutu pelayanan serta kunjungan pasien rawat inap RSUD Kota Bandung:

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa jumlah pasien rawat inap setiap tahunnya mengalami peningkatan. Namun berbeda dengan mutu pelayanannya. Walaupun secara umum memuaskan, tetapi mutu pelayanan instalasi rawat inap RSUD Kota Bandung tersebut mengalami fluktuasi yang tidak stabil. Dikarenakan adanya fluktuasi inilah, diperlukan suatu perbaikan

terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi sehingga diharapkan untuk periode selanjutnya penyimpangan tersebut tidak terulang kembali.

Oleh karena itu, instalasi rawat inap ini harus dapat memberikan pelayanan secara efektif dan efisien. Instalasi rawat inap dapat beroperasi secara efektif dan efisien apabila fungsi dari manajemen dilaksanakan dengan baik mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap pengendaliannya sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal guna menjamin tercapainya tujuan rumah sakit.

Menurut Peter F. Druker (Samiaty Eka, 2008: 19) "kinerja adalah tingkat prestasi (karya) atau hasil nyata yang dicapai yang kadang-kadang dipergunakan untuk mencapai suatu hasil yang positif." Kinerja yang tinggi sangat diharapkan oleh suatu organisasi. Karena dengan kinerja yang tinggi, banyak manfaat yang akan diperoleh organisasi diantaranya adalah output yang dihasilkan merupakan output yang berkualitas tinggi sehingga produktivitas organisasi akan optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mencoba melakukan penelitian untuk mengungkap seberapa besar pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung.

### Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, masalah-masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung?
2. Bagaimana kinerja pada instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung?

### Kerangka Pemikiran

Tujuan utama dari perusahaan adalah untuk mendapatkan pendapatan dengan memanfaatkan penggunaan sumber daya yang ada pada perusahaan secara maksimal. Pendapatan merupakan hal yang sangat penting karena dengan pendapatan perusahaan dapat beroperasi dan bisa mengembangkan usahanya. Untuk itu, dalam melaksanakan aktivitas perusahaan tersebut, harus terlebih dahulu direncanakan dan dikendalikan dengan baik oleh setiap manajer agar hasilnya memuaskan. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajer perusahaan guna menjamin tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baik.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya menurut Henry Simamora (Riani R. Farid, 2008: 30) adalah faktor organisasi. Beberapa aspek yang terdapat dalam organisasi diantaranya aspek *job design*

dan struktur organisasi yang semuanya itu terangkum dalam suatu sistem yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen. Supriyono (2000: 4) mengatakan bahwa, "*Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi*".

Menurut Anthony dan Govindarajan (Abdul Halim., et.al, 2002: 13), sistem pengendalian manajemen ini memiliki dua unsur penting yakni, lingkungan pengendalian dan proses pengendalian manajemen. Salah satu bagian dari lingkungan pengendalian yaitu pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan bagian dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas dalam bagian tersebut.

Sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang melibatkan interaksi dalam sebuah organisasi. Proses pengendalian manajemen ini meliputi perencanaan strategi (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. (Abdul Halim., et.al 2002: 15).

Pengertian pusat pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2002: 5) adalah 'sebuah unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatannya'. Pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu alat pengendalian atau pengawasan yang dapat digunakan oleh manajemen dalam suatu perusahaan dimana setiap pusat pertanggungjawaban ini akan dipimpin oleh seorang manajer. Pusat-pusat pertanggungjawaban itu diantaranya yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan

pusat investasi.

Unsur sistem pengendalian manajemen yang kedua ialah proses pengendalian manajemen yaitu serangkaian kegiatan atau proses bekerjanya pengendalian manajemen (Abdul Halim dan Bambang Supomo, 1997: 134). Abdul Halim, et.al (2000: 15) menyatakan proses pengendalian manajemen formal meliputi empat kegiatan yaitu:

1. perencanaan strategi/pemrograman, yaitu proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan oleh perusahaan,
2. penyusunan anggaran, yaitu proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk unit moneter untuk kurun waktu tertentu,
3. pelaksanaan, yaitu pengawasan terhadap kegiatan yang telah dibuat,
4. evaluasi kinerja, yaitu evaluasi yang dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bidang kesehatan merupakan salah satu bidang yang harus dilaksanakan Pemerintah Daerah setempat dalam hal melaksanakan otonomi daerah. Rumah sakit merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan dalam memberikan pelayanan kesehatan memiliki kedudukan yang cukup penting dalam meningkatkan kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Dalam menjalankan standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan, salah satu pelayanan wajib yang harus dilakukan rumah sakit ialah pelayanan rawat inap. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 159b/MENKES/PER/1997, yang dimaksud dengan instalasi rawat inap adalah "Sarana penunjang kegiatan unit pelayanan pelaksanaan pasien rawat

inap".

Semua kegiatan yang ada pada rumah sakit tersebut dinilai untuk mengetahui kinerja, mutu serta efisiensi pelayanan yang diberikan. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Peter F. Drucker (Samiati Eka, 2008: 19) "kinerja adalah tingkat prestasi (karya) atau hasil nyata yang dicapai yang kadang-kadang dipergunakan untuk mencapai suatu hasil yang positif." Kinerja yang tinggi sangat diharapkan oleh suatu organisasi. Karena dengan kinerja yang tinggi, banyak manfaat yang akan diperoleh organisasi diantaranya adalah output yang dihasilkan merupakan output yang berkualitas tinggi sehingga produktivitas organisasi akan optimal.

Menurut Lawrence (Abdul Halim, et.al, 2002: 213), terdapat beberapa elemen dalam pengukuran kinerja diantaranya:

1. perspektif kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Contohnya dengan menyediakan *customer service*, yang digunakan sebagai sarana kritik dan saran dari pelanggan. Tujuan akhir dari perspektif ini ialah dengan bertambahnya pelanggan baru atau loyalitas pelanggan dan lain sebagainya,
2. perspektif proses bisnis internal. Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan

- produk atau jasa secara efektif dan efisien. Tujuan akhir dari perspektif ini diantaranya adalah meningkatnya perbaikan layanan terhadap pelanggan serta menurunnya aktivitas yang tidak bernilai tambah.
3. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi serta terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu sumber daya dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi. Tujuan akhir dari perspektif ini diantaranya adalah dengan meningkatnya produktivitas dan komitmen karyawan.

Dengan kinerja tersebut dapat diketahui seberapa besar kualitas sebuah rumah sakit dan bisa dilihat pula mutu perawatan dari rumah sakit tersebut serta menunjukkan keberhasilan unit tersebut dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem yang dapat merencanakan dan mengendalikan semua kegiatan yang ada pada perusahaan sehingga aktivitas berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Agar pelaksanaan perencanaan dan pengendalian, berjalan

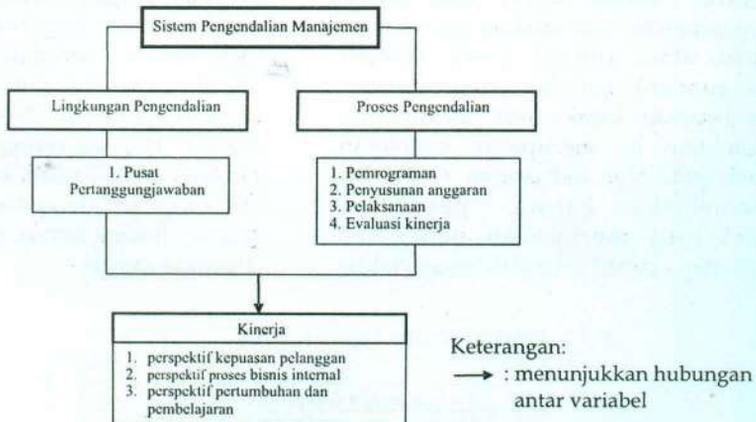
dengan efektif, dapat dilakukan dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen.

Dari uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajemen untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja pada instalasi rawat inap sebuah rumah sakit, dapat berjalan dengan baik apabila sistem pengendalian manajemen diterapkan secara maksimal. Dengan meningkatnya kinerja tersebut diharapkan meningkatnya kepercayaan masyarakat akan pelayanan instalasi rawat inap sebuah rumah sakit, sehingga akan meningkatkan pendapatan operasional bagi rumah sakit.

Untuk memberikan gambaran mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap penilaian kinerja pada instalasi rawat inap, maka dibuatlah kerangka seperti Gambar 1.

**Definisi Operasionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya (X) adalah penerapan sistem pengendalian manajemen sedangkan yang menjadi variabel terikatnya (Y) adalah kinerja pada instalasi rawat inap. Berdasarkan variable di atas, maka dirumuskan



Gambar 1  
 Bagan Kerangka Pemikiran

operasional variable sebagai berikut:

1. Penerapan sistem pengendalian manajemen diartikan sebagai sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang diukur berdasarkan indikator lingkungan pengendalian ( seperti pusat-pusat pertanggungjawaban) dan proses pengendalian (seperti pemrograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja).
2. Kinerja pada instalasi rawat inap diartikan sebagai tingkat prestasi (karya) atau hasil nyata yang dicapai yang kadang-kadang dipergunakan untuk mencapai suatu hasil yang positif, yang diukur berdasarkan indikator perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## B. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Nur indriantoro (1999: 26) menjelaskan bahwa, "metode survey yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti (responden) melalui tanya jawab". Berdasarkan karakteristik masalahnya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Nur indriantoro (1999: 26) menjelaskan bahwa, "penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-

fakta saat ini dari suatu populasi". Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan subjek yang diteliti.

Dalam menguji hipotesis yang telah ditetapkan, metode yang digunakan adalah metode verifikatif. Verifikatif adalah metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik. Menurut Suharsimi arikunto (2002: 86) pada dasarnya metode verifikatif adalah menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan.

## Populasi dan Sampel Penelitian

Sugiyono (1999: 72) mendefinisikan populasi sebagai, "wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Merujuk kepada definisi di atas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah staf keuangan dan program, serta unit instalasi rawat inap RSUD Kota Bandung (Tabel 2.1)

Jenis sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik sampling jenuh atau sensus. Sugiyono (1999: 78), menyatakan: "sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah pupolasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel".

Tabel 2.1 Daftar Populasi

No	Bagian	Jumlah
1.	Staf keuangan dan program	19 orang
2.	Unit instalasi rawat inap	6 orang
	Jumlah	25 orang

Sumber: Data penelitian, tahun 2009

Tabel 2 Skala Likert Untuk Variabel X dan Y

Jawaban	Nilai	Kriteria
A	5	Sangat jelas; Sangat rutin; Sangat sesuai; Sangat aktif; Selalu
B	4	Jelas; Sering; Setuju; baik
C	3	Kurang jelas; Kadang-kadang; Kurang setuju; Kurang baik
D	2	Tidak jelas; Jarang; Tidak setuju; Tidak baik
E	1	Sangat tidak jelas; Tidak pernah; Sangat tidak setuju;

Tabel 3 Contoh Tabel Perhitungan Frekuensi Jawaban Responden

No. Item	Pertanyaan	Frekuensi jawaban					Skor item	Skor tertinggi	Kategori/kriteria penilaian
		1	2	3	4	5			

Riduwan (dalam Samiati Eka, 2008:63)

### Teknik Pengumpulan dan Analisa Data

Sesuai dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode survey, maka teknik yang digunakan untuk melakukan pengumpulan data adalah teknik kuesioer. Teknik Kuesioner yaitu teknik untuk menggali atau memperoleh informasi dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan secara tertulis yang disampaikan kepada responden.

Kemudian, berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, penulis melakukan pengolahan data dan analisa dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data yang diperoleh dari angket yang telah diberikan kepada responden yang berisi pertanyaan untuk variabel X dan variabel Y,
2. Setelah semua angket terkumpul, data dipilih dan dikelompokkan menurut kelompok variabel masing-masing, lalu dilanjutkan dengan memberikan skor untuk jawaban dari setiap item pertanyaan yang diajukan,
3. Untuk memperoleh data tentang pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen, dibuat pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan skala Likert. Sugiyono (1999: 86-87) menjelaskan bahwa

"skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial". Adapun skor yang diberikan dapat dilihat pada Tabel 2.

4. Menghitung frekuensi seluruh responden terhadap pertanyaan dengan menggunakan bantuan Tabel 3.
5. Dari skor di atas maka dapat dianalisis gambaran mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen dan kinerja pada instalasi rawat inap dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah skor total per item}}{\text{Jumlah skor tertinggi}} \times 100\%$$

Dimana:

Jumlah skor total per item = skoring setiap jawaban dari responden

Jumlah skor tertinggi = kategori skor terbesar x jumlah responden (n)

Sugiyono (2004: 109)

6. Menghitung besarnya tingkat variabel X dan variabel Y dengan cara mencari rata-rata (*mean*) dari variabel X tersebut. Rumus rata-rata (*mean*) yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\bar{x}_i = \frac{\sum x_i}{n} \quad \bar{y}_i = \frac{\sum y_i}{n}$$

Dimana:

$\bar{x}$  = Nilai rata-rata

$\sum$  = Sigma (jumlah)

$x_i, y_i$  = Nilai ke i sampai dengan ke -n  
Sudjana (2000: 113)

7. Langkah selanjutnya adalah menentukan interval skor rata-rata untuk variabel X dan variabel Y secara keseluruhan melalui beberapa tahap yaitu menentukan:

- Rentang = Data terbesar - Data terkecil  
(Sudjana, 2000: 77)

Penentuan rentang mengacu pada skor yang digunakan yaitu banyak kelas interval dari angka 1 sampai dengan 5. Angka 1 merupakan data terkecil yang besarnya 20% dan angka 5 merupakan data terbesar dengan nilai 100%. Jadi, rentangnya adalah 100% - 20% = 80%, sehingga dapat diketahui panjang kelas intervalnya adalah:

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Panjang kelas}} \times 100\%$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{80\%}{5} = 16\%$$

8. Menentukan kriteria penilaian untuk variabel X dan variabel Y sesuai dengan panjang kelas yang sudah ditentukan sebelumnya.
9. Menarik kesimpulan berdasarkan kepada hasil pengolahan data yang dilakukan.

### Pengujian Hipotesis

Sebelum penulis melakukan pengujian hipotesis, langkah yang pertama adalah menetapkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ( $H_0$ ) dan menetapkan pernyataan berlawanan dari hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ). Penetapan Hipotesis Nol dan Hipotesis Alternatif ditetapkan sebagai berikut:

$H_0: \rho = 0$  tidak terdapat pengaruh antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap,

$H_a: \rho \neq 0$  artinya terdapat pengaruh antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap.

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan analisis korelasi *Spearman Rank* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana :  $r_s$  = Koefisien korelasi Spearman  
 $di = X_i - Y_i$  (selisih rangking)  
 $n$  = Jumlah responden  
(Sudjana, 2004: 253)

Adapun langkah-langkah dalam menguji hipotesis ini adalah sebagai berikut:

1. Memeriksa kembali seluruh angket dan mengurutkannya dengan jumlah skor yang diperoleh responden untuk masing-masing variabel.
2. Setelah angka koefisien korelasi *Rank Spearman* diperoleh maka untuk mengetahui hubungan antara variabel tersebut harus dikonsultasikan dengan batas-batas

Tabel 4 Kriteria Pencapaian

Kriteria Pencapaian	Interval
Sangat tidak jelas/Sangat tidak baik	20%-36%
Tidak Jelas/Tidak baik	37%-52%
Kurang jelas/Kurang baik	53%-68%
Jelas/Baik	69%-84%
Sangat jelas/Sangat baik	85%-100%

Tabel 5 Tabel Jenis Keeratan Hubungan Antar Variabel

Interval Nilai	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono, 1999: 183

nilai  $r_c$  menurut Sugiyono (1999: 183) pada Tabel 5.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel dapat menggunakan koefisien determinasi ( $K_d$ ).  $K_d$  yaitu cara mengkuadratkan koefisien korelasi yaitu berbentuk  $r^2$  digunakan untuk memilih variabel X yang dapat menerangkan secara lebih baik mengenai perubahan yang terjadi dalam variabel Y. Untuk menghitung koefisien determinasi yang memberikan penafsiran besarnya pengaruh antara dua variabel dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana  $0 \leq r^2 \leq 1$   
 (Sugiyono, 2009: 231)

### C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang telah diajukan dalam kuisioner dapat mengukur variabel yang ada. Rumus yang digunakan dalam uji validitas adalah rumus korelasi Product Moment Pearson:

$$r_{xy} = \frac{N \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[N \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][N \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

Berdasarkan rumus di atas, maka akan didapat nilai  $r_{hitung}$  yang akan

dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  pada  $n = 25$  dengan taraf kepercayaan 5%. Dari jumlah sampel 25 dan taraf kepercayaan 5% diperoleh nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,396. Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka item pertanyaan dinyatakan valid, sedangkan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pertanyaan tersebut tidak valid dan tidak disertakan dalam analisis data selanjutnya.

Dari hasil perhitungan, dari 21 pertanyaan untuk variabel X didapat 19 pertanyaan untuk yang dinyatakan tidak valid, sedangkan dari 7 pertanyaan untuk variabel Y didapat 6 pertanyaan yang dinyatakan valid sehingga hanya pertanyaan yang dinyatakan valid yang akan diolah dalam penelitian ini.

#### Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, kestabilan atau konsistensi sehingga cukup dapat dipercaya. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan rumus koefisien alfa ( $\alpha$ ).

Berdasarkan perhitungan uji reliabilitas terhadap variabel X diperoleh hasil seperti pada Tabel 6.

Berdasarkan perhitungan uji reliabilitas terhadap variabel Y diperoleh hasil seperti pada Tabel 7.

#### Deskripsi Data Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Secara umum, gambaran variabel mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen di RSUD Kota Bandung dapat dilihat pada tabel rekapitulasi rata-rata jawaban untuk

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X

Pertanyaan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
Awal-akhir	0,8895	0,396	Nilai alfa > nilai tabel maka reliabel

Sumber: Data primer yang telah diolah

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y

Pertanyaan	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
Awal-akhir	0,8742	0,396	Nilai alfa > nilai tabel maka reliabel

Sumber: Data primer yang telah diolah

masing-masing dimensi (Tabel 8).

Untuk mengetahui besarnya rata-rata persentase dari penerapan sistem pengendalian manajemen seluruhnya maka dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{352,87\%}{5} = 70,57\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh rata-rata untuk variabel X (Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen) adalah sebesar 70,57%. Dengan melihat kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya pada bab 3, maka penerapan sistem pengendalian manajemen tersebut termasuk dalam kriteria jelas yaitu berkisar antara 69% - 84%.

#### Deskripsi Data Kinerja pada Instalasi Rawat Inap

Secara umum, gambaran Kinerja pada Instalasi Rawat Inap di RSUD Kota Bandung dapat dilihat pada Tabel 9 rekapitulasi rata-rata jawaban untuk masing-masing dimensi.

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh rata-rata dari kinerja instalasi rawat inap adalah sebesar 77,60%. Sehingga dengan melihat kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya, maka kinerja instalasi rawat inap tersebut termasuk dalam kriteria baik yaitu berkisar antara 69% - 84%.

#### D. PEMBAHASAN DAN ANALISA Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Instalasi Rawat Inap di RSUD Kota Bandung

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan penilaian responden terhadap lingkungan pengendalian diperoleh persentase rata-rata sebesar 71,47% yang berada pada kriteria jelas. Identifikasi pusat pertanggungjawaban RSUD Kota Bandung dilakukan dengan cara menyusun struktur organisasi yang secara tegas memisahkan wewenang, tugas dan tanggung jawab.

Aspek penting yang kedua ialah proses pengendalian manajemen yang

Tabel 8 Hasil Rekapitulasi Data Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen	Item Soal	Persentase (%)
Dimensi Pusat-pusat pertanggungjawaban	2 - 4	71,47
Dimensi Pemrograman	5 - 8	70
Dimensi Penyusunan Anggaran	9 - 11, 13	69
Dimensi Pelaksanaan	14 - 17	73,2
Dimensi Evaluasi Kinerja	18 - 21	69,4
<b>Jumlah</b>	<b>19</b>	<b>352,87</b>

Sumber: Data primer yang telah diolah

Tabel 9 Hasil Rekapitulasi Data Kinerja

Kinerja pada Instalasi Rawat Inap	Item Soal	Persentase (%)
Dimensi Perspektif Kepuasan Pelanggan	2 - 3	78,40
Dimensi Perspektif Proses Bisnis Internal	4 - 5	80,80
Dimensi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	6 - 7	73,60
<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>232,80</b>

Sumber: Data primer yang telah diolah

dibagi ke dalam empat proses. Proses yang pertama ialah pemrograman, dimana dalam proses ini ditentukan program-program utama yang akan dijalankan. Berdasarkan hasil perhitungan, penyusunan program pada instalasi rawat inap sudah dilakukan dengan jelas. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata persentase sebesar 70% yang berada pada kriteria jelas. Penyusunan program pada instalasi rawat inap dilakukan secara rutin dan berkala serta program yang dibuat merupakan implementasi dari strategi yang dijalankan RSUD Kota Bandung

Proses pengendalian yang kedua ialah mengenai penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil perhitungan, penyusunan anggaran pada instalasi rawat inap telah dilakukan dengan baik. Terlihat pada rata-rata persentase sebesar 69% yang berada pada kriteria jelas dimana penyusunan anggaran yang dibuat tersebut selalu mempertimbangkan berbagai kebutuhan sesuai dengan kondisi yang ada pada instalasi rawat inap.

Proses pengendalian selanjutnya ialah mengenai pelaksanaan rencana kerja yang telah dibuat. Berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa rata-rata persentase sebesar 73.2% menandakan bahwa pelaksanaan yang dijalankan tersebut berada pada kriteria baik. Pengawasan prosedur kerja yang jelas dan mudah dipahami, sangat membantu setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Tahap terakhir dalam proses pengendalian ialah evaluasi kinerja.

Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil perhitungan, menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan selalu membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Evaluasi yang dilakukan instalasi rawat inap, dengan rata-rata persentase sebesar 69,4% yang berada pada rentang 69%-84% sehingga memiliki kriteria jelas.

Dari perhitungan rata-rata persentase secara keseluruhan untuk penerapan sistem pengendalian manajemen (variabel X) pada Instalasi Rawat Inap RSUD Kota Bandung sudah digambarkan dengan jelas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata persentase sebesar 70,57% yang termasuk dalam kriteria jelas yaitu berkisar antara 69%-84%.

#### Kinerja Pada Instalasi Rawat Inap RSUD Kota Bandung

Untuk perspektif kepuasan pelanggan dapat dilihat dari bagaimana instalasi rawat inap ini memberikan pelayanan terhadap pasiennya. Hal tersebut berkaitan dengan bagaimana kualitas karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil perhitungan, dengan rata-rata persentase sebesar 78.4%, menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh instalasi rawat inap dinilai baik. Hal tersebut bisa lebih dibuktikan lagi dengan semakin meningkatnya jumlah pasien yang datang dan dirawat di instalasi rawat inap selama sepuluh tahun terakhir.

Instalasi Rawat Inap RSUD Kota Bandung, melaksanakan proses bisnis internalnya dengan baik. Hal tersebut terlihat dari rata-rata persentase sebesar 80,80% yang berada pada kriteria baik. Dimana pihak instalasi rawat inap selalu melakukan perbaikan terhadap layanan yang diberikannya kepada pelanggan dengan cara menyediakan *customer service* atau kotak saran sebagai kritik dan saran dari pelanggan. Selain itu, pihak instalasi rawat inap pun selalu meminta tanggapan dari pasien yang akan pulang atau minimal telah dirawat mengenai kualitas pelayanan maupun keinginan pasien terhadap instalasi rawat inap di masa yang akan datang.

Perspektif yang terakhir yaitu mengenai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana pendidikan dan pembelajaran perlu diberikan kepada karyawan agar termotivasi untuk memiliki keahlian dan keterampilan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan, dengan rata-rata persentase sebesar 73,6%, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dilakukan instalasi rawat inap telah dilakukan dengan baik. Frekuensi pembinaan serta pelatihan untuk karyawan selalu dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Setelah dilakukan perhitungan rata-rata persentase, maka secara keseluruhan mengenai kinerja pada instalasi rawat inap (variabel Y) di RSUD Kota Bandung dinilai baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata persentase sebesar 77,6% yang termasuk dalam kriteria baik yaitu berkisar antara 69%-84%.

#### **Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pada Instalasi Rawat Inap di RSUD Kota Bandung**

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *Spearman Rank*. Berdasarkan hasil perhitungan diatas, nilai  $r_{hitung}$  adalah sebesar 0,7089. Setelah dilakukan perbandingan dengan

nilai  $r_{tabel}$  pada  $n = 25$  dan taraf kesalahan 5% yang mempunyai nilai sebesar 0,396, maka diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara penerapan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja pada instalasi rawat inap.

Untuk mengetahui seberapa besar variabel X (penerapan sistem pengendalian manajemen) mempengaruhi variabel Y (kinerja pada instalasi rawat inap) dilakukan dengan perhitungan koefisien determinasi. Dari hasil perhitungan, daya determinasi variabel X terhadap variabel Y adalah sebesar 50,25%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel X memberikan pengaruh sebesar 50,25% terhadap variabel Y dan sisanya sebesar 49,75% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini mengingat keterbatasan waktu dan tenaga. Faktor lain tersebut misalnya sistem penghargaan (*reward system*), kepemimpinan, kemampuan dan latar belakang individu, dan lain sebagainya

#### **E. PENUTUP**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen pada instalasi rawat inap RSUD Kota Bandung telah dilakukan dengan baik. Begitu pula halnya dengan tingkat kinerja yang dicapai oleh instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung dinilai baik. Dengan demikian, implementasi yang baik dalam sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi terhadap kinerja di instalasi rawat inap di RSUD Kota Bandung. Secara statistik, hal ini dibuktikan dengan adanya pengaruh yang cukup tinggi dari penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap, yaitu mencapai 0,7089 dengan koefisien determinasi sebesar 50,25%.

### Saran

1. Berkaitan dengan hasil penelitian, maka diharapkan RSUD Kota Bandung dapat mempertahankan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan lebih optimal lagi, sehingga capaian kinerja yang sudah diperoleh dapat lebih ditingkatkan lagi.
2. Berdasarkan hasil penelitian mengenai evaluasi kinerja khususnya dalam hal sistem penghargaan kepada karyawan yang dinilai kurang jelas, oleh karena itu, hendaknya pihak rumah sakit lebih memperhatikan sistem penghargaan tersebut baik berupa bonus maupun insentif lainnya agar karyawan lebih termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

### REFERENSI

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Abdul Halim dan Bambang Supomo. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2008). *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Anthony, Robert N., et.al. (1984). *Management Control Systems*. USA
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Penerjemah: Kurniawan Tjakrawala, Jakarta: Salemba Empat).
- Arief Suandi. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Ating Somantri dan Sambas Ali Muhidin. (2006). *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar. (2008). *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Penerbit: STIE YKPN.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (1999). *Metode Penelitian Bisnis - Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahayu Kusumawati. (2005). "Tinajauan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Investasi pada PDAM Kota Bandung". Skripsi. Bandung: Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia
- Riani R. Farid. (2008). "Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Bagian Divisi Operasional PT Yomart di Bandung". Skripsi. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung
- Samiati Eka. (2008). *Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Persfektif Balanced Scorecard (Studi Kasus pad PT. Kereta Api (Persero) DAOP 2 Bandung)*. Skripsi. Bandung: Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sudjana. (2000). *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga I*. Bandung: PT. Tarsito.
- Sudjana. (2004). *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga II*. Bandung: PT. Tarsito.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Suharsimi Arikunto (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- Tim dosen. (2008). *Pedoman Penulisan Skripsi*. Bandung: Program Studi Akuntansi UPI.
- Tim Peneliti. (2008). *Kajian Kinerja Pelayanan Puskesmas di Kota Bogor*. Bandung: PKP2AI-LAN