

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Sistem

Pengertian sistem menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2002:5) yaitu: 'Sebuah sistem merupakan sebuah cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas'.

Pandangan sistem juga dikemukakan oleh Jerry Fitzgerald dkk, yang dikutip oleh Jogianto (1988:4), yakni sistem merupakan 'suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu'.

2.1.1.2 Pengertian Pengendalian

Hansen dan Mowen yang direvisi oleh Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh Fakhri Husein (2000:4), mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari pengertian di atas, setidaknya terdapat tiga langkah dalam pengendalian yaitu, menentukan standar, mengevaluasi pelaksanaan kerja dan melakukan tindakan koreksi sesuai dengan penyimpangan yang terjadi.

Maman Ukas (2004:337) mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :
“Suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan kerja sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan”.

Pengendalian merupakan hal yang sangat penting karena merupakan mata rantai terakhir dalam rangkaian proses manajemen. Dengan pengendalian dapat diketahui apakah pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan.

Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2002:1), menyatakan bahwa setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen yaitu:

1. Pelacak (*detector*) atau sensor, yaitu sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang berjalan,
2. Penaksir (*assessor*) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi,
3. *Effector*, yaitu suatu perangkat (*feedback*) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi,

4. Jaringan komunikasi, yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan teratur untuk mencapai sasaran dengan membandingkan rencana kerja dan mengambil tindakan koreksi yang tepat atas penyimpangan tersebut.

Selain itu, pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dalam organisasi, karyawan perlu diberi motivasi dan dituntut agar melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan harus dikoreksi bila menyimpang dari tujuan. Usaha tersebut dapat dilakukan dengan adanya pengendalian itu sendiri.

2.1.1.3 Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2002:6) menyatakan bahwa: "Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi".

Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan kerja baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efisien menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan

satu unit output, sedangkan efektif menggambarkan kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa aktivitas, seperti merencanakan apa yang seharusnya dilakukan dalam perusahaan. Proses selanjutnya adalah mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setelah itu, aktivitas selanjutnya adalah mengkomunikasikannya kepada seluruh manajer yang ada dalam perusahaan. Kemudian dilakukan evaluasi dan strategi mengenai apa yang harus dilakukan. Dan pada akhirnya memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan untuk menjamin bahwa semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Menurut Supriyono (2000:4) mengemukakan :

Pengendalian manajemen adalah meliputi metoda, prosedur dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien dan telah sesuai dengan prosedur. Pengendalian manajemen yang efektif memerlukan prosedur-prosedur yang tepat sehingga memungkinkan para manajer untuk memonitor, menginterpretasikan, mengevaluasi masukan dan keluaran secara optimum.

Dengan demikian, manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan strateginya dengan baik. Sistem inilah yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen.

2.1.1.4 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Ada beberapa pengertian mengenai sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar. Marciariello & Kirby (dalam Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein; 2000:12) mengatakan bahwa 'sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus-menerus'.

Dalam buku yang sama Hongren, Foster, dan Datar mendefinisikan 'sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan'.

Menurut Supriyono (2000:4):

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.

Sedangkan menurut Arief Suandi (2001:8) menyatakan bahwa :

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dipergunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota-anggota yang ada dalam organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan strategi pokok yang telah ditentukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Aktivitas yang terdapat di dalam sistem pengendalian manajemen tidak hanya berupa aktivitas pengendalian dan pengarahan kegiatan operasi organisasi yang direncanakan saja, melainkan juga meliputi aktivitas merencanakan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya dengan baik melalui manajernya.

2.1.1.5 Lingkungan Pengendalian Manajemen

Apabila berbicara mengenai sistem pengendalian manajemen, maka tidak akan terlepas dari dua unsur penting, yaitu lingkungan pengendalian dan proses pengendalian. Anthoni dan Govindarajan (dalam Abdul Halim., et.al, 2002: 13) menyatakan bahwa, *“dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian*

manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian". Salah satu faktor lingkungan pengendalian yang berpengaruh terhadap pengendalian manajemen ialah pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*).

Robert N. Anthony (1984: 26) mendefinisikan "*responsibility centers is an organization unit headed by a responsible manager*". (Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan/kinerja unitnya).

Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh Fakhri Husein membedakan pusat pertanggungjawaban ke dalam 4 pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. **Pusat Biaya**, adalah pusat pertanggungjawaban dimana input atau biaya diukur dalam unit moneter tetapi outputnya tidak diukur dalam unit moneter. Secara umum pusat biaya diklasifikasikan ke dalam dua tipe, yaitu:
 - a. *Pusat biaya teknik*, pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dengan outputnya. Kinerja diukur berdasarkan efisien dan efektifitasnya,
 - b. *Pusat biaya kebijakan*,, pusat biaya yang sebagian besar biaya yang terjadi tidak mempunyai hubungan dengan output yang dihasilkan. Kinerja diukur berdasarkan peran manajer dalam perencanaan program kerja.
2. **Pusat Pendapatan**, adalah pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam unit moneter. Pusat pendapatan bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai

biaya yang terjadi pada departemennya. Pada umumnya biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan.

3. **Pusat Laba**, adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya diukur atas dasar laba yang diperoleh, yaitu selisih antara pendapatan dan biaya. Dengan demikian pusat laba adalah gabungan antara pusat biaya dan pusat pendapatan sehingga ukuran laba merupakan indikator kinerja yang komprehensif.
4. **Pusat Investasi**, adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba yang diperoleh dengan investasi yang digunakan.

2.1.1.6 Proses Pengendalian Manajemen

Unsur sistem pengendalian manajemen yang kedua ialah proses pengendalian. Proses merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuan. Kegiatan seperti ini dapat dilakukan dengan komunikasi yang baik. Komunikasi dapat bersifat formal dan informal, dimana komunikasi informal bisa dilakukan dengan percakapan, memo dan lain sebagainya. Sedangkan komunikasi formal ialah komunikasi yang melalui tahap-tahap yang terstruktur yang saling terkait.

Abdul Halim.,et.al (2000:15) menyatakan proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. **Perencanaan strategi (pemrograman)**, yaitu proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan

dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Keluaran dari proses perencanaan strategi berbentuk dokumen yang dinamakan *strategic plan* (atau yang sering disebut program). Informasi tentang program meliputi beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun. Dalam perusahaan yang berorientasikan laba, setiap produk utama atau lini produk disebut sebagai program. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, bentuk utama jasa organisasi yang ditawarkan merupakan suatu program.

2. **Penyusunan anggaran**, adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, biasanya dalam unit moneter, meliputi periode waktu tertentu, biasanya satu tahun. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Dalam anggaran, program dihubungkan terhadap pusat pertanggungjawaban. Anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sebuah program atau bagian dari program. Proses penyusunan anggaran biasanya merupakan sebuah proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Hasil akhir proses negosiasi adalah persetujuan tentang perkiraan biaya yang akan terjadi selama satu tahun

(untuk pusat biaya), atau anggaran laba atau ROI yang diisyaratkan (untuk pusat laba atau pusat investasi),

3. **Pelaksanaan**, selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.
4. **Evaluasi kinerja**, kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisiensi dan efektifitas tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja serta Faktor yang Mempengaruhinya

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Menurut Peter F. Druker (dalam 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 menurut Maman Ukas (dalam Rahayu Kusumawati 2005:47)

adalah :

Pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangannya dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu dan secara lebih umum.

Adapun kinerja menurut Mulyadi (1993:419) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang menunjukkan bagaimana seseorang melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya pada perusahaan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam Kajian Kinerja Pelayanan Puskesmas di Kota Bogor yang dilakukan oleh PKP2AI – LAN Bandung (2008: 7), mengatakan bahwa Kinerja sering pula dikaitkan dengan kualitas pelayanan itu sendiri. Goetsch dan Davis (2002) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai sesuatu kondisi yang dinamis, yang berhubungan dengan jasa/produk, dan manusia serta proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dari sisi produk, kualitas dapat diartikan sebagai fungsi yang spesifik dengan variabel pengukuran yang berbeda-beda dalam penilaian kualitas sesuai dengan karakteristik produk tersebut; dari sisi pengguna, kualitas adalah sesuatu yang diinginkan; dari sisi nilai, maka kualitas adalah keterkaitan antara kegunaan atau kepuasan dengan harga (Evans dan Lyndsay: 1997).

Selain itu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya menurut Henry Simamora (dalam Riani R. Farid, 2008 : 30), mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual, yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi.

b. Faktor psikologi, yang terdiri dari:

1. Persepsi
2. *Attitude*
3. *personality*
4. Pembelajaran
5. Motivasi

c. Faktor organisasi, yang terdiri dari:

1. Struktur organisasi
2. *Job design*
3. Sumber daya
4. Kepemimpinan
5. Sistem penghargaan

2.1.2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Leon C. Megginson (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2008: 68) mengatakan bahwa '*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended*'. (proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi secara sistematis efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan segala potensi yang dimiliki oleh individu dalam pengembangan organisasinya.

2.1.2.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Mulyadi dan Jony Setyawan (dalam Abdul Halim.,et.al, 2002:208) menyebutkan manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Tujuan pokok dari adanya penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan

menegakan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya.

2.1.2.4 Penetapan Indikator Kinerja

Tim peneliti PKP2A I – LAN (2008: 14), mengatakan ‘Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan’. Oleh karena itu indikator-indikator kinerja itu sendiri harus dapat mengukur aspek-aspek yang penting dari kinerja organisasi.

Menurut Lawrence (dalam Abdul Halim., et.al, 2002: 213), terdapat beberapa elemen yang dapat digunakan 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 dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*. Tujuan akhir dari perspektif ini diantaranya adalah dengan meningkatnya produktivitas dan komitmen karyawan.

2.1.3 Tinjauan Atas Rumah Sakit

2.1.3.1 Pengertian Rumah Sakit

Tahun 1994, Departemen Kesehatan RI menyatakan bahwa rumah sakit merupakan pusat pelayanan yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar dan medik spesialis, pelayanan penunjang medis, pelayanan perawatan, baik rawat jalan, rawat inap maupun pelayanan instalasi.

Berdasarkan Menteri Kesehatan nomor 582/Menkes/SK/VI/1997, “rumah sakit adalah sarana kesehatan yang menyelenggarakan kesehatan secara merata dengan mengutamakan penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan”.

Menurut SK Menkes nomor : 983/Menkes/SK/IX/1992 tanggal 12 November 1992 disebutkan bahwa tugas dan fungsi rumah sakit umum adalah sebagai berikut :

1. Tugas rumah sakit

Adalah melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang

dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan peningkatan dan pencegahan serta melaksanakan upaya rujukan.

2. Fungsi rumah sakit umum adalah menyelenggarakan sebagai berikut :
 - a. Pelayanan medis
 - b. Pelayanan penunjang medis
 - c. Pelayanan dan asuhan keperawatan
 - d. Pelayanan rujukan
 - e. Pendidikan dan pelatihan
 - f. Penelitian dan pengembangan
 - g. Administrasi umum dan keuangan

2.1.3.2 Klasifikasi Rumah Sakit

Klasifikasi rumah sakit adalah suatu pengelompokan rumah sakit sesuai dengan kemampuan pelayanan dalam pembedaan bertingkat atau kelas.

Berdasarkan bentuk pelayanannya, rumah sakit dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu:

1. Rumah Sakit Umum, adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan dalam semua jenis yang bersifat *sub-spesialistik*,
2. Rumah Sakit Khusus, adalah rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan berdasarkan jenis tertentu, seperti penyalit mata, paru-paru, jiwa, dan lain-lain

Berdasarkan penyelenggaraannya, rumah sakit dapat digolongkan menjadi:

1. Rumah Sakit Pemerintah, yaitu rumah sakit yang dimiliki dan diselenggarakan oleh Departemen Kesehatan, Pemerintah Daerah, TNI, ataupun BUMN
2. Rumah Sakit Swasta, yaitu rumah sakit yang dimiliki dan diselenggarakan baik oleh yayasan (yang sudah disahkan oleh badan hukum) maupun badan hukum lainnya yang bersifat sosial.

Rumah sakit diklasifikasikan menurut kemampuan pelayanan kesehatan yang dapat disediakan berdasarkan Departemen Kesehatan adalah sebagai berikut:

1. Rumah Sakit Kelas D, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan sekurang-kurangnya pelayanan medis dasar (pelayanan kesehatan yang bersifat umum),
2. Rumah Sakit Kelas C, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan media spesialisik, paling sedikit empat cabang yaitu, penyakit dalam, bedah, kebidanan (kandungan), dan kesehatan anak,
3. Rumah Sakit Kelas B1, rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan medis spesialisik sekurang-kurangnya 11 jenis,
4. Rumah Sakit Kelas B2, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialisik luas dan sub spesialisik terbatas,
5. Rumah Sakit Kelas A, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialisik dan sub-spesialisik luas.

2.1.3.3 Instalasi 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”.

Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 560/Menkes/SK/IV/2003, yang dimaksud pelayanan rawat inap yaitu, “Pelayanan pasien untuk observasi, diagnosis, pengobatan, rehabilitasi medic, dan atau upaya pelayanan kesehatan lainnya dengan menginap di rumah sakit”.

Pada rumah sakit, instalasi rawat inap merupakan bagian yang cukup penting dari pelayanan kesehatan kepada pasien rumah sakit yang kegiatannya meliputi:

1. perawatan kepada pasien rawat inap
2. melakukan penyuluhan kepada pasien dalam melakukan pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit yang dideritanya,
3. pendidikan dan pelatihan kepada para tenaga medis dan para medis dalam meningkatkan mutu pelayanan.

2.1.3.4 Mutu Pelayanan Instalasi Rawat Inap

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai macam cara, baik berdasarkan segi keuangan maupun non keuangan. Dari segi keuangan, kinerja perusahaan dapat diukur berdasarkan tingkat pendapatan yang merupakan komponen yang sangat penting yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pendapatan

merupakan penerimaan dana akibat penyerahan barang atau jasa sebagai aktivitas perusahaan.

Peran pendapatan begitu penting karena dengan pendapatan, aktivitas operasi perusahaan bisa terus berjalan (*going concern*). Begitu juga dengan organisasi nirlaba seperti rumah sakit. Walaupun aktivitas utamanya adalah pelayanan jasa, namun tetap membutuhkan pendapatan, untuk membiayai beban-beban operasi mereka. Klasifikasi pendapatan di rumah sakit menurut Standar Keuangan Rumah sakit yang ditetapkan Direktorat Jendral Pelayanan Medis Rumah Sakit adalah sebagai berikut:

1. pendapatan operasional
 - a. pendapatan rawat jalan
 - b. pendapatan rawat inap
 - c. pendapatan unit penunjang
 - d. pendapatan apotek
2. pendapatan non operasional
 - a. pendapatan jasa lembaga keuangan
 - b. pendapatan sewa
 - c. pendapatan penjualan aktiva tetap

Mutu pelayanan dapat diukur melalui indikator-indikator yang digunakan.

A.a Gde Muninjaya (2004:232) menyebutkan indikator yang sering digunakan pelayanan yang menyangkut instalasi rawat inap pada rumah sakit adalah:

1. BOR (Bed Occupancy Ratio = Angka penggunaan tempat tidur)

BOR menurut Huffman (1994) adalah “the ratio of patient service days to inpatient bed count days in a period under consideration”. Sedangkan menurut Depkes RI (2005), BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu.

- a. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit,
- b. Angka BOR yang tinggi menunjukkan tingkat pemanfaatan tempat tidur yang baik, jika sebaliknya, menunjukkan kurangnya pemanfaatan tempat tidur oleh pasien
- c. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005),

2. AVLOS (Average Length of Stay = Rata-rata lamanya pasien dirawat)

AVLOS menurut Huffman (1994) adalah “The average hospitalization stay of inpatient discharged during the period under consideration”. AVLOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien.

- a. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut.
- b. Secara umum nilai AVLOS yang ideal antara 6-9 hari (Depkes, 2005).

3. *TOI (Turn Over Interval = Tenggang perputaran)*

TOI menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya.

- a. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur
- b. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari,
- c. Umumnya makin kecil makin baik.

4. *BTO (Bed Turn Over = Angka perputaran tempat tidur)*

BTO menurut Huffman (1994) adalah "...the net effect of changed in occupancy rate and length of stay". BTO menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu.

- a. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali,
- b. Umumnya nilai makin besar makin baik

2.2 **Kerangka Pemikiran**

Tujuan utama dari perusahaan adalah untuk mendapatkan pendapatan dengan memanfaatkan penggunaan sumber daya yang ada pada perusahaan secara maksimal. Pendapatan bagi suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena dengan pendapatan perusahaan dapat beroperasi. Tak terkecuali bagi perusahaan non profit. Walaupun tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan jasa bagi masyarakat, namun tetap saja membutuhkan pendapatan dari aktivitas

perusahaan yang diharapkan akan memperoleh laba sehingga perusahaan tersebut tetap beroperasi dan bisa mengembangkan usahanya.

Untuk itu, dalam melaksanakan aktivitas perusahaan tersebut, harus terlebih dahulu direncanakan dan dikendalikan dengan baik oleh setiap manajer dari berbagai tingkatan 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.

Pengertian sistem pengendalian manajemen menurut Supriyono (2000:4):

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.

Sedangkan menurut Arief Suandi (2001:8) menyatakan bahwa :

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dipergunakan oleh para manajer untuk mengarahkan (memberikan motivasi) anggota-anggota yang ada dalam organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien serta memberikan koreksi atas kekurangan-kekurangan terhadap penyimpangan yang terjadi, sesuai dengan strategi pokok yang telah ditentukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen ini terdiri dari dua unsur, yaitu lingkungan pengendalian dan proses pengendalian manajemen. Salah satu faktor lingkungan pengendalian yang berpengaruh terhadap pengendalian manajemen ialah pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*).

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, 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 pelaksanaan kegiatan yang telah dibuat,

4. evaluasi kinerja, yaitu evaluasi yang dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem pengendalian manajemen yang baik akan mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua unit organisasi ke arah tujuan organisasi.

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.

Standar Pelayanan Rumah Sakit Daerah adalah penyelenggaraan pelayanan manajemen rumah sakit, pelayanan medik, pelayanan penunjang dan pelayanan keperawatan baik rawat inap maupun rawat jalan yang minimal harus diselenggarakan oleh rumah sakit.

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI No 228/Menkes/SK/III/2002, mengenai standar minimal rumah sakit yang wajib dilaksanakan daerah, terdapat beberapa manfaat dari penerapan standar pelayanan minimal ini yaitu:

1. *bagi masyarakat:*
 - a. tersedianya pelayanan yang terjangkau dan berkesinambungan,
 - b. pelayanan bermutu sesuai standar,
 - c. meningkatkan dan melindungi kesehatan masyarakat,
 - d. melindungi hak asasi kesehatan masyarakat.
2. *bagi rumah sakit:*
 - a. akuntabilitas rumah sakit kepada pemerintah daerah,

- b. pemacu untuk selalu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja rumah sakit,
 - c. memudahkan rumah sakit untuk menentukan strategi,
 - d. dapat dijadikan salah satu dasar untuk menghitung besarnya subsidi kepada rumah sakit oleh pemerintah kabupaten/kota untuk pelayanan masyarakat.
3. *bagi Pemerintah Kabupaten Kota*
 - a. adanya akuntabilitas pelayanan kesehatan,
 - b. merupakan rujukan dalam rangka melakukan pembinaan di wilayahnya,
 - c. mengetahui hal-hal yang harus difasilitasi oleh Kabupaten/Kota,
 - d. merupakan acuan yang dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan pembinaan
 4. *bagi Propinsi*
merupakan acuan untuk propinsi dalam rangka menetapkan sebagai tolak ukur pelaksanaan kewenangan minimal yang menjadi kewajiban Kabupaten/Kota.
 5. *bagi Pemerintah Pusat*
terjaminnya pelayanan kesehatan masyarakat khususnya yang tidak mampu.

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”.

Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 560/Menkes/SK/IV/2003, yang dimaksud pelayanan rawat inap yaitu, “Pelayanan pasien untuk observasi, diagnosis, pengobatan, rehabilitasi medic, dan atau upaya pelayanan kesehatan lainnya dengan menginap di rumah sakit”.

Semua kegiatan yang ada pada rumah sakit tersebut dinilai untuk mengetahui kinerja atau tingkat pemanfaatan, mutu serta efisiensi pelayanan yang diberikan. Kinerja inilah yang nantinya akan dinilai sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kewenangan yang dimilikinya. Penilaian kinerja

merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku. 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. Druker (dalam 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. Begitu pula sebaliknya, jika kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan maka akan berdampak pada penurunan produktivitas organisasi.

Menurut Lawrence (dalam 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,

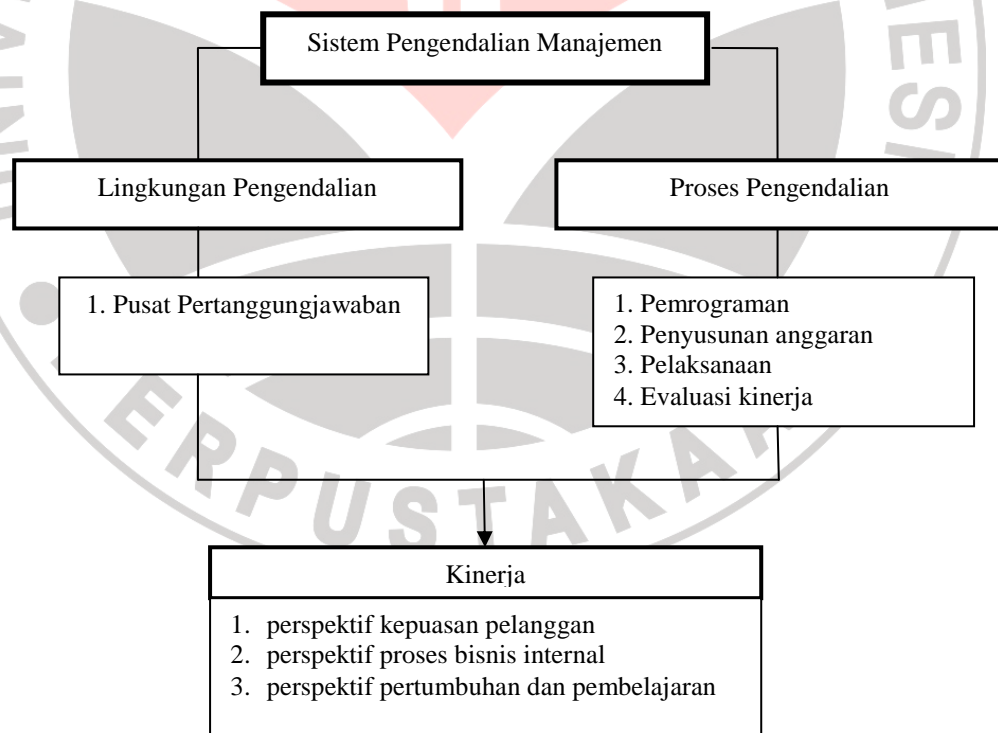
2. perspektif proses bisnis internal. Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efektif dan efisien. Tujuan akhir dari perspektif ini diantaranya adalah meningkatnya perbaikan layanan terhadap pelanggan serta menurunnya aktivitas 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 dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*. 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 pekerjaan yang diberikan kepada unit tersebut.

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 dimana mulai dari perencanaan sampai evaluasi, yang menjadi unsur didalamnya, dikendalikan dengan baik.

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 sebagai berikut:



Keterangan :
 → : menunjukkan hubungan antar variabel

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Sugiyono (1999:51) mendefinisikan hipotesis sebagai berikut: “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”.

Berdasarkan uraian serta kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengemukakan sebuah hipotesis yaitu terdapat pengaruh antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pada instalasi rawat inap.

