

**PENGARUH PENERAPAN STRUKTUR PENGENDALIAN
MANAJEMEN MELALUI PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA RUMAH SAKIT
PEMERINTAH DI KOTA JAMBI**

Reni Yustien, Andi Mirdah, Ratih Kusumastuti
Fakultas Ekonomi Universitas Jambi
Kampus Pinang Masak, Mendalo Darat – Jambi 36361

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi. Survey dilakukan terhadap 10 responden yaitu pejabat struktural yang berhubungan dengan pusat pendapatan dan pusat biaya pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Kota Jambi. Data yang dikumpulkan menggunakan kuisioner dan analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linier dan berganda. Analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada RSUD di kota Jambi; 2. Penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada RSUD di kota Jambi; 3. Penerapan proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada RSUD di kota Jambi; 4. Penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada RSUD di kota Jambi.

Kata kunci: Struktur pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen kinerja manajerial, pusat pendapatan, pusat biaya.

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Pemerintah terutama Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan sarana pelayanan kesehatan yang menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan kesehatan lanjutan kepada masyarakat di daerah. Untuk itu diharapkan RSUD dapat memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau ke seluruh lapisan masyarakat. Namun sampai saat ini, ada beberapa masyarakat mengeluhkan pelayanan kesehatan di RSUD, keluhannya terutama

diarahkan pada kualitas pelayanan rumah sakit yang dinilai masih rendah sehingga ada citra pelayanan RSUD yang kurang baik di masyarakat. Salah satu penyebab kurangnya kualitas pelayanan di RSUD adalah merupakan masalah klasik, yaitu masalah keterbatasan dana yang di miliki RSUD sehingga belum bisa mengembangkan mutu layanannya, baik karena peralatan medis yang terbatas maupun kurangnya kemampuan sumber daya manusia (SDM). Akibatnya, rumah sakit belum maksimal

mengembangkan mutu layanan kepada pasien. Tuntutan lainnya adalah pada pengendalian biaya.

Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai pihak dari rumah sakit itu sendiri. Di pandang dari segmentasi kelompok masyarakat, secara umum RSUD merupakan layanan jasa yang menyediakan untuk kalangan menengah ke bawah, sedangkan rumah sakit swasta melayani masyarakat menengah ke atas. Biaya kesehatan cenderung terus meningkat, dan rumah sakit di tuntut untuk secara mandiri mengatasi masalah tersebut. Peningkatan biaya kesehatan menyebabkan fenomena tersendiri bagi RSUD.

Pembiayaan operasional rumah sakit, selama ini sebagian besar masih bergantung pada anggaran pemerintah daerah setempat. Di lain pihak dengan keterbatasan anggaran yang dimiliki pemerintah daerah, diharapkan Rumah Sakit Umum Daerah sebagai unit penghasil dari retribusi pelayanan kesehatan dapat dikelola secara profesional. Pada tenaga yang bertanggung jawab pada pusat biaya di rumah sakit harus dibekali dengan pengetahuan tentang mengetahui apakah hal tersebut telah tercapai atau tidak diperlukan suatu evaluasi/penilaian yang tepat yang ditujukan pada pusat pertanggung jawaban biaya dan pusat pertanggungjawaban pendapatan agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi rumah sakit, selain itu kompetisi dibidang

yaitu mekanisme pasar, tindakan ekonomis, sumber daya manusia yang dimiliki (profesionalitas) dan yang tidak kalah penting adalah perkembangan teknologi dari rumah sakit itu sendiri. biaya (*cost*) dan satuan biaya (*unit cost*) serta mampu melibatkan tenaga profesional dalam perhitungan ini, yang berhubungan dengan pusat biaya. Dari laporan yang dihasilkan belum sepenuhnya mampu menunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban biaya, hal ini juga disebabkan karena dalam pengusulan anggaran yang akan diterima rumah sakit ada perbedaan dalam realisasi anggaran.

Masalah sumberdaya manusia di rumah sakit juga merupakan masalah krusial, yang hanya dapat dilakukan oleh tenaga-tenaga profesional yang tentu saja harus memberikan jasa pelayanan yang layak dan wajar, pada pengukuran kinerja dapat memberi arah pada keputusan strategis yang menyangkut perkembangan rumah sakit dimasa yang akan datang. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan ukuran yang cocok dengan karakteristik operasi kinerja manajerial rumah sakit. Untuk layanan kesehatan semakin ketat, dibandingkan rumah sakit swasta yang independen dan mandiri diperlukan suatu pembenahan yang tepat agar RSUD tidak tertinggal.

Keberhasilan manajer dalam mengelola rumah sakit sulit tercapai jika tidak didukung oleh seluruh karyawan rumah sakit. Agar terjadi

keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan RSUD maka diperlukan penerapan pengendalian manajemen yang baik yang disebut Sistem Pengendalian Manajemen. RSUD yang sudah menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen berdasarkan pada fasilitas yang dimiliki dan mempunyai kemampuan pelayanan berdasarkan tipe A dan tipe B. RSUD tipe A mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialisik dan sub spesialisik yang luas, dan sudah di kategorikan pada rumah sakit yang sudah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 tahun 2005, dengan adanya PP ini, maka status rumah sakit milik pemerintah termasuk RSUD ada yang berubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU), dengan BLU manajemen RSUD memiliki otonomi yang luas dalam melaksanakan prinsip-prinsip manajemen korporasi yang efektif dan akuntabel, manajemen rumah sakit memiliki keleluasaan dalam mengelola keuangannya dan pendayagunaan pendapatannya.

Beberapa penelitian yang terkait dengan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) pada rumah sakit, organisasi sektor publik dan perusahaan manufaktur telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Syed Amin Tabish, Ajaz Mustafa, Rangrez RA (2001) yang berjudul : "*Hospital Accounting Based Cost Studies: Indian Experience*", menyatakan bahwa di negara-negara berkembang (India), banyak pengeluaran dalam

bidang kesehatan disia-siakan (*wasted*) karena terjadinya kesalahan alokasi (*misallocation*), tidak efisiennya manajerial dan kegiatan teknik di rumah sakit. Penerapan SPM dapat digunakan membantu manajemen rumah sakit untuk menentukan alokasi optimum dari sumber daya yang ada dengan merekonstruksi SPM diseluruh struktur finansial, seperti sumber-sumber pembiayaan pada unit keuangan rumah sakit.

Hasil penelitian Mitra Lagerstrom (2002) yang berjudul : "*Performance measurement and management control systems profit-oriented corporation versus non-profit organizations*", menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik dapat diaplikasikan pada bagian penganggaran (*budget*), sistem akuntansi (*the accounting systems*), *auditing*, pengendalian proyek (*project controls*), laporan informasi (*information report*), dan laporan kinerja (*performance report*). Hasil interview peneliti pada beberapa manajer organisasi non-profit di Amerika Serikat, Komite Palang Merah International (*International Red Cross Committee*), *Save the Children*, dan SIDA (*Swedish International Cooperation Agency*) menyimpulkan bahwa aplikasi sistem pengendalian manajemen pada bagian penganggaran organisasi non-profit (terutama bagian pembiayaan) lebih intensif daripada organisasi profit.

Beberapa penelitian yang berhubungan dengan sistem

pengendalian manajemen pada rumah sakit di Indonesia juga sudah dilakukan. Pada penelitian yang dilakukan Animah (2002) tentang : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan (Penelitian pada Rumah Sakit Umum Swasta Kelas B di Propinsi Jawa Barat), menyatakan bahwa struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif yang tergolong sedang terhadap proses pengendalian manajemen pada rumah sakit umum swasta kelas B di Provinsi Jawa Barat. Hal ini berarti struktur pengendalian manajemen rumah sakit umum swasta kelas B di Propinsi Jawa Barat baik, maka baik pula proses pengendalian manajemennya, demikian pula sebaliknya. Pengaruhnya diduga karena struktur organisasi rumah sakit yang masih berbentuk fungsional.

Anggaran yang terbatas, lambatnya pencairan dana anggaran serta ketatnya manajemen pengelolaan keuangan rumah sakit yang disebabkan karena masalah sumber daya manusia, Hal ini diantaranya bisa disebabkan karena pelaksanaan observasi personel tidak terhadap semua karyawan, hanya kepada yang memegang jabatan penting saja yang menyebabkan pelaporan dan analisis belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Sehingga dalam analisis terhadap laporan belum bisa dilakukan secara teratur.

Beberapa hal tersebut diatas berpengaruh pada kualitas jasa pelayanan rumah sakit, sehingga

masih banyak anggapan dikalangan masyarakat pelayanan RSUD belum bisa memadai, mutu layanan kepada pasien atau konsumen menurun. Akibatnya, rumah sakit belum sepenuhnya dapat mengembangkan mutu layanan kepada masyarakat, dari beberapa permasalahan tersebut hal ini merupakan masalah, khususnya pada proses dalam sistem pengendalian manajemen. Sehingga berpengaruh juga pada kinerja manajerial rumah sakit, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap proses pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi.
2. Apakah terdapat pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi.
3. Apakah terdapat pengaruh proses pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi.
4. Apakah terdapat pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya melalui proses pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial

pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis melalui survey atas populasi, datanya dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Terkait hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan olahan statistik untuk menjelaskan pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen melalui proses pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan model analisis regresi linear dan berganda. Unit analisis penelitian ini adalah pejabat yang berhubungan dengan pusat pertanggungjawaban biaya dan pendapatan pada Rumah Sakit Umum Daerah di Kota Jambi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Struktur pengendalian manajemen yang terdiri atas dimensi pusat pertanggungjawaban biaya dan pendapatan sebagai variabel X_1 .
2. Proses pengendalian manajemen yang terdiri atas dimensi pemograman, penganggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis sebagai variabel X_2 .
3. Kinerja manajerial yang terdiri atas dimensi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi/pengawasan, pemilihan staf, dan representasi sebagai variabel Y .

Masing-masing dimensi dari setiap variabel dijabarkan dalam beberapa indikator yang digunakan sebagai pedoman untuk membuat pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner. Teknik pengukuran yang digunakan untuk mengubah data kualitatif dari kuisisioner menjadi suatu data kuantitatif adalah menggunakan Skala Likert. Jawaban pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner disusun berperingkat dari tipe skala Likert, yaitu mulai dari skala 1 mewakili peringkat skor jawaban terendah sampai dengan skala lima untuk peringkat skor jawaban tertinggi. Untuk setiap pertanyaan diberi nilai skor dari yang terendah sampai yang tertinggi yang secara berturut turut diberikan nilai 1, 2, 3, 4, dan 5.

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural rumah sakit yang berhubungan dengan pusat pertanggungjawaban biaya dan pendapatan dari Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Kota Jambi. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2004 : 78). Dalam penelitian ini, kriteria penentuan sampel yang diteliti adalah :

1. Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi.
2. Direktur Utama, Direktur Pelayanan, Direktur Pengembangan SDM dan Sarana Prasarana, Direktur Umum dan Keuangan, Kepala Bidang Pelayanan Medik, Kepala Bidang Diklat dan Penelitian, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan, Kepala Sub-Bidang Mutu Pelayanan

Medik, Kepala Sub-Bagian Akuntansi.

Metode Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi yang hanya dapat diolah jika menggunakan skala metrik (interval atau rasio). Oleh karena itu variabel independen yang menggunakan skala ordinal terlebih dahulu dikonversikan ke skala interval melalui metode interval berurutan (*Method of Successive*)

Analisis deskriptif membahas kesimpulan yang diperoleh dari kecenderungan responden dalam menjawab pertanyaan kuisisioner yang diajukan menggunakan distribusi rentang antar kuartil dan pengujian

$$X_2 = x_{2x1}X_1 + \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = y_{x1}X_1 + y_{x2}X_2 + \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

Y yaitu kinerja manajerial rumah sakit

X₁ yaitu struktur pengendalian manajemen

X₂ yaitu proses pengendalian manajemen

x_{2x1} yaitu koefisien jalur variabel X₁ dengan X₂

y_{x1} yaitu koefisien jalur variabel X₁ dengan Y

y_{x2} yaitu koefisien jalur variabel X₂ dengan Y

yaitu error term (*residual*)

0,80 dan variabel kinerja manajerial mempunyai koefisien reliabilitas 0,89. Hasil uji reliabilitas ini memenuhi kriteria reliabel (dapat

hubungan variabel yang diteliti menggunakan analisis jalur (*Path analysis*).

Analisis hubungan variabel penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Menurut Gosali dan Fuad (2005), *path analysis* merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua variabel atau lebih. Metode analisis ini dipilih karena model antar variabel merupakan model kausal yang terdekomposisi ke dalam satu struktur hubungan. Berdasarkan model penelitian, maka persamaan dalam analisis jalur adalah:

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas terhadap variabel-variabel penelitian menunjukkan bahwa variabel struktur pengendalian manajemen (X₁) mempunyai koefisien korelasi antara 0,47-0,97, variabel proses pengendalian manajemen (X₂) mempunyai koefisien korelasi antara 0,47-0,95, dan variabel kinerja manajerial mempunyai koefisien korelasi antara 0,50-0,95. Hasil uji validitas ini memenuhi kriteria valid karena semua item memiliki nilai koefisien korelasi > 0,30 (Kaplan *et al.*, 1993). Hasil uji reabilitas terhadap variabel-variabel penelitian menunjukkan bahwa variabel struktur pengendalian manajemen (X₁) mempunyai koefisien reliabilitas 0,83, variabel proses pengendalian manajemen (X₂) mempunyai koefisien reliabilitas

dipercaya) karena semua item memiliki nilai koefisien korelasi > 0,70 (Kaplan *et al.*, 1993).

Pengujian tentang pengaruh variabel yang ditinjau dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Langkah awal dalam proses perhitungan koefisien jalur adalah menghitung korelasi antar variabel yang digunakan, baik antar variabel sebab (*eksogen*) maupun antara variabel sebab (*eksogen*) dengan variabel akibat (*endogen*). Berdasarkan koefisien korelasi yang diperoleh dapat dihitung koefisien jalur yang menjelaskan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

Hasil Analisis Pengaruh Penerapan Struktur Pengendalian

Tabel 3. Korelasi antara variabel struktur pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen dan kinerja manajerial

Variabel	Struktur pengendalian manajemen (X ₁)	Proses pengendalian manajemen (X ₂)	Kinerja manajerial (Y)
Struktur pengendalian manajemen (X ₁)	1,000	0,821	0,724
Proses pengendalian manajemen (X ₂)	0,821	1,000	0,851
Kinerja manajerial (Y)	0,724	0,851	1,000

Sumber : Data olahan

Hasil analisis koefisien korelasi struktur pengendalian manajemen (X₁) dengan proses pengendalian manajemen (X₂) adalah 0,821. Dalam struktur pertama ini pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap proses pengendalian manajemen hanya mempunyai satu variabel sebab (*eksogen*) dan satu variabel akibat (*endogen*), sehingga besarnya koefisien jalur untuk pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi yang diperoleh, dimana besarnya koefisien jalur

$$X_2 = 0,821X_1 + 0,571$$

Manajemen Terhadap Proses Pengendalian Manajemen

Hasil analisis korelasi antara masing-masing variabel penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi variabel struktur pengendalian manajemen (X₁) dengan proses pengendalian manajemen (X₂) adalah 0,821, koefisien korelasi variabel struktur pengendalian manajemen (X₁) dengan kinerja manajerial (Y) adalah 0,724, dan variabel proses pengendalian manajemen (X₂) dengan variabel kinerja manajerial (Y) mempunyai koefisien korelasi 0,851 (Tabel 1).

sebesar 0,821 (Tabel 1). Berdasarkan kriteria derajat pengaruh menurut Guilford (Soleh, 2005), maka pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap proses pengendalian manajemen mempunyai pengaruh kuat.

Persamaan koefisien jalur yang memperlihatkan pengaruh variabel struktur pengendalian manajemen terhadap proses pengendalian manajemen yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut:

Keterangan : X_1 yaitu struktur pengendalian manajemen

X_2 yaitu proses pengendalian manajemen

Perbandingan nilai t-hitung untuk variabel X_1 sebesar 4,067 dengan nilai t-tabel ($\alpha = 0,05$) sebesar 2,228, menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ($4,067 > 2,228$), sehingga dapat diambil keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap proses pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya RSUD di Kota Jambi.

Struktur pengendalian manajemen merupakan elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari berbagai pusat-pusat pertanggungjawaban, sedangkan proses pengendalian manajemen adalah cara bekerjanya setiap pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan informasi (fakta, data, observasi, dan persepsi) yang ada didalamnya. Artinya struktur pengendalian manajemen merupakan elemen yang akan melaksanakan proses pengendalian manajemen, sehingga penerapan struktur pengendalian manajemen yang baik akan berpengaruh positif terhadap proses pengendalian manajemen. Pencapaian tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan membantu pencapaian tujuan suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001:8) yang menyebutkan bahwa struktur pengendalian manajemen adalah

prasarana yang digunakan untuk melaksanakan proses pengendalian manajemen.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang meneliti tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen (struktur pengendalian manajemen terhadap proses pengendalian manajemen). Hasil penelitian Rusmida Hutabarat (2006) menyatakan bahwa struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap proses pengendalian manajemen pada rumah sakit swasta di Kota Palembang. Selanjutnya hasil penelitian Reni Yustien (2011) menyatakan bahwa struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap proses pengendalian manajemen pada Rumah Sakit Daerah tipe B di Provinsi Jawa Barat.

Hasil Analisis Pengaruh Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis koefisien korelasi struktur pengendalian manajemen (X_1) dengan kinerja manajerial (Y) adalah 0,724. Dalam struktur kedua ini pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial hanya mempunyai satu variabel sebab (*eksogen*) dan satu variabel akibat (*endogen*), sehingga besarnya koefisien jalur untuk pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi yang diperoleh, dimana besarnya koefisien jalur sebesar 0,724.

YX_1

Berdasarkan kriteria derajat pengaruh menurut Guilford (dalam Achmad Zanbar Soleh, 2005), maka pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial merupakan pengaruh yang kuat.

Persamaan koefisien jalur yang memperlihatkan pengaruh variabel struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = 0,724X_1 + 0,690$$

Keterangan : X_1 yaitu struktur pengendalian manajemen

Y yaitu kinerja manajerial

Nilai t-hitung untuk variabel X_1 sebesar 2,968, sedangkan nilai t-tabel ($\alpha = 0,05$) adalah 2,228. Hasil uji-t ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,968 > 2,228$) maka dapat diambil keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan hasil

Tabel 2. Pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial RSUD di Kota Jambi

Pengaruh X_1 terhadap Y		Kontribusi
Pengaruh langsung X_1 dengan Y	$Y_{X_1} \dots Y_{X_1} = 0,724 \times 0,724$	0,524 (52,4%)
Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y melalui X_2	$Y_{X_1} \dots r_{X_1 X_2} \dots Y_{X_2} = 0,724 \times 0,821 \times 0,851$	0,506 (50,6%)

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa pengaruh langsung variabel struktur pengendalian manajemen terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 52,4% dan pengaruh tidak langsung variabel struktur pengendalian manajemen melalui variabel proses pengendalian manajemen terhadap kinerja

pengujian dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, penerapan struktur pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada RSUD di Kota Jambi. Menurut Mulyadi (2001:9), struktur pengendalian manajemen merupakan wadah yang digunakan untuk menampung kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana, dan pemantauan rencana kegiatan. Adanya wadah tersebut akan memudahkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, yang mencerminkan tingkat kinerja perusahaan yang didalamnya mencakup kinerja manajerial.

Pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari variabel struktur pengendalian manajemen (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) dapat dilihat pada Tabel 2.

manajerial RSUD di Kota Jambi memberikan penambahan pengaruh sebesar 50,6%.

Analisis Jalur Pengaruh Penerapan Proses Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis koefisien korelasi proses pengendalian manajemen (X_2)

dengan kinerja manajerial (Y) adalah 0,851. Dalam struktur ketiga ini hubungan proses pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial hanya mempunyai satu variabel sebab (*eksogen*) dan satu variabel akibat (*endogen*), sehingga besarnya koefisien jalur untuk hubungan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi yang diperoleh, dimana besarnya koefisien jalur r_{YX_2} sebesar 0,851. Berdasarkan kriteria derajat hubungan menurut Guilford (dalam Achmad Zanbar Soleh, 2005), maka hubungan antara dengan proses pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial merupakan hubungan yang kuat.

Persamaan koefisien jalur yang memperlihatkan pengaruh antara variabel proses pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = 0,851X_2 + 0,526$$

Keterangan : X_2 yaitu proses pengendalian manajemen

Y yaitu kinerja manajerial

Nilai t-hitung untuk variabel X_2 sebesar 4,582, sedangkan nilai t-tabel ($\alpha = 0,05$) adalah 2,228. Hasil uji-t ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ($4,582 > 2,228$) maka dapat diambil

Tabel 3. Pengaruh proses pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial RSUD di Kota Jambi

Pengaruh X_2 dengan Y		Kontribusi
Pengaruh langsung X_2 dengan Y	$r_{YX_2} \cdot r_{YX_2} = 0,851 \times 0,851$	0,724 (72,4%)

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan Tabel 5, pengaruh langsung variabel proses

keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, penerapan proses pengendalian manajemen pada pusat pertanggungjawaban biaya dan pendapatan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial RSUD di Kota Jambi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan proses pengendalian manajemen yang baik pada RSUD di Kota Jambi akan meningkatkan kinerja manajerial rumah sakit. Menurut Mulyadi (2001:23), proses pengendalian manajemen merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan suatu sistem pengendalian manajemen. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keberadaan proses pengendalian manajemen dalam suatu organisasi merupakan alat (*tools*) yang dapat memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya melalui peningkatan kinerja organisasi, termasuk didalamnya kinerja manajerial.

Pengaruh proses pengendalian manajemen (X_2) terhadap kinerja manajerial RSUD (Y) dapat dilihat pada Tabel 3.

pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial sebesar 72,4%. Apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 52,4% (Tabel 4), maka dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian manajemen mempunyai kontribusi lebih besar dibandingkan dengan struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Analisis Jalur Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen Melalui Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Persamaan koefisien jalur yang memperlihatkan hubungan antara variabel struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen secara simultan dengan kinerja manajerial yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = 0,724 X_1 + 0,851 X_2 + 0,7834$$

Keterangan : Y = Kinerja manajerial

X₁ = Struktur pengendalian manajemen

X₂ = Proses pengendalian manajemen

Untuk menguji apakah penerapan struktur pengendalian manajemen (X₁) melalui proses pengendalian manajemen (X₂) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y) dilakukan pengujian hipotesis dengan statistik uji-F. Nilai F-hitung untuk variabel X₁ dan X₂ sebesar 9,274, sedangkan nilai F-tabel (α = 0,05) adalah 3,47. Hasil uji-F ini menunjukkan bahwa nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel (9,274 > 3,47) maka dapat diambil keputusan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, ada hubungan positif antara struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen pada pusat pertanggungjawaban biaya dan pendapatan dengan kinerja manajerial. Menurut Schemerhorn (1999), kinerja manajerial merupakan suatu proses penilaian dalam proses manajemen, dimana terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Pentingnya sistem pengendalian manajemen dilaksanakan oleh perusahaan/rumah sakit karena sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian yang baik berpengaruh pada cara maupun tujuannya; artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik akan mengkoordinir dan mengarahkan berbagai aktivitas kinerja manajerial untuk mencapai satu tujuan bersama. Kebersamaan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh setiap unit kerja akan memberikan kekuatan pada perusahaan (rumah sakit) dalam merespon perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, sehingga kemudian dapat menentukan langkah-langkah antisipasi yang akan

meminimalkan kemungkinan terganggunya aktivitas dan usaha pencapaian tujuan. Menurut Sands (2006), sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat aktif dari elemen pengendalian dapat memberikan informasi dan kekuatan kepada individu manajer untuk sukses mencapai tujuan yang telah direncanakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap proses pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya RSUD di Kota Jambi.
2. Penerapan struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada pusat pendapatan dan pusat biaya RSUD di Kota Jambi.
3. Penerapan proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada pusat pendapatan dan pusat biaya RSUD di Kota Jambi.
4. Penerapan struktur pengendalian manajemen melalui proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada pusat pendapatan dan pusat biaya RSUD di Kota Jambi.

Saran-saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya maka dalam penelitian ini ada beberapa

saran yang dapat dikemukakan, yakni :

1. Struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial RSUD, dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja manajerial RSUD dapat dilakukan melalui peningkatan penerapan struktur dan proses pengendalian manajemen ini dimasing-masing unit kerja RSUD.
2. Penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja manajerial RSUD, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengendalian manajemen mempunyai kontribusi lebih besar terhadap kinerja manajerial RSUD. Oleh sebab itu, disarankan untuk meneliti lebih lanjut untuk melihat hubungan proses pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial RSUD.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahyono, dan MF. Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPM.
- Arief Suadi. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Animah. 2002. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan (Penelitian pada Rumah Sakit Umum Swasta Kelas B di*

- Provinsi Jawa Barat). Tesis Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan.. 2005. *Management Control System*. Singapore : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Anthony, R.N., D.F. Hawkins, K.A. Merchant, 2003. *Accounting Text and Cases*. Tenth edition. Singapore : The McGraw-Hill Companies Inc.
- Management Control System in Chinese State-Owned Enterprises : A Field Study*. Jurnal Management Accounting Section Meeting.
- Kaplan, Robert M and Dennis P. Saccuzzo .1993. *Psychological Testing*. 3 rd Edition. California : Brooks/Cole Publishing Company
- Lagestrom, M. 2002. *Performance management and management control system*. Profit-oriented corporations versus non-profit organization. Masters Thesis. Economi Hogskolan, Lunds Univesitet. Maciariello, J.A. and C.J. Kirbi. 1994. *Management Control System, Using Adaptive System to Attain Control*. New Jersey : Prentice-Hall Inc. Finglewood Clifs.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005. *Tentang Badan Layanan Umum (BLU)*.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 741 Tahun 2008. *Tentang*
- Daniel, Shierly J. (1991). *Linking Quality Strategi with Management Control Systems: Emperical Evidence from Japanesse Industry, Accounting, Organization and Society*, Vol.16.
- Ghozali, I. dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling*. Universitas Diponegoro.
- Guliang Tan, Chen Gao, Fei Du. 2006. *The Adoption and Usage of Modern Standar Pelayanan Minimal Kesehatan*.
- Reni Yustien. 2011. *Pengaruh Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen Melalui Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Daerah Tipe B di Jawa Barat*. Tesis Program Studi Akuntansi Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Rusmida, Hutabarat. 2006. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan (Penelitian pada Rumah Sakit Swasta di Kota Palembang)*. Thesis Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sands, J. S. 2006. *Strategic priorities, management controls system, and managerial performance : An empirical study*. Dissertation of Doctor Philosofy. Department of Accounting, Finance, and Economics. Griffith

- University. Queensland.
Australia
- Yuneita Anisma. 2003. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Berbintang di Propinsi Riau.* Tesis Program Studi Akuntansi Univ.Padjajaran Bandung.

