

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Struktur dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

a. Pengertian Sistem

Menurut Anthony & Govindarajan (2005:7) sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat *repetitive* untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Halim, dkk (2003:3) yang mengungkapkan bahwa sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Sedangkan, menurut Suadi (2001:3), sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan. Dapat dikatakan bahwa sistem berupa hal yang ritmis, berulang kali terjadi, atau langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama.

Sistem dan prosedur memiliki perbedaan. Prosedur menurut Mulyadi (2001:5) merupakan suatu urutan kegiatan clerical, biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang-ulang. Sedangkan menurut Baridwan (1998:3) prosedur adalah suatu urutan pekerjaan kerani (*clerical*), biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sering terjadi. Yang termasuk dalam kegiatan *clerical* adalah menulis, menggandakan, menghitung, memberi kode, mendaftar,

memilih, memindahkan dan membandingkan. Jadi sistem terdiri dari prosedur yang berantai yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

b. Pengertian Pengendalian

Pengendalian berkaitan erat dengan fungsi manajemen dimulai dari perencanaan, yaitu penetapan tujuan perusahaan secara umum. Langkah selanjutnya adalah menentukan langkah apa dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan. Rencana tindakan umum jangka panjang yang mengarahkan perumusan kebijakan dan program-program tindakan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Biasa disebut dengan strategi. Setelah strategi ditetapkan, manajemen perusahaan membutuhkan keyakinan bahwa operasi perusahaan telah diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi yang tepat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien, manajemen memerlukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian.

Menurut Supriyono (2009:9) pengendalian adalah proses untuk mengarahkan seperangkat variabel (misalnya mesin-mesin, manusia, peralatan) kearah tercapainya sasaran dan tujuan. Dalam organisasi, pengendalian adalah proses mengarahkan kegiatan yang menggunakan berbagai sumber ekonomis agar sesuai dengan rencana sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Sedangkan Hansen & Mowen (2009:8) menjelaskan bahwa pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana yang dicapai dengan menggunakan umpan balik dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Dengan demikian pengendalian merupakan aktivitas yang menyangkut tindakan dan evaluasi yang berarti implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik agar sasaran dapat tercapai secara total. Pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

c. Pengertian Manajemen

Arti manajemen menurut Anthony & Govindarajan (2005:5) merupakan sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama (dalam suatu organisasi bisnis tujuan utamanya adalah memperoleh tingkatan laba yang memuaskan).

Menurut James (1996:7) pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Nickels, dkk (dalam Sule dan Saefullah, 2005:8) terdiri dari empat fungsi, yaitu :

1. Perencanaan atau *Planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi
3. Pengimplementasian atau *directing* yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas tinggi
4. Pengendalian dan pengawasan atau *controlling* yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

d. Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Supriyono (2000:27) sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

Mulyadi dan Setiawan (2001:3) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Suatu sistem diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem pengendalian manajemen diciptakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam proses yang disebut perencanaan strategik. Dalam proses ini manajemen menetapkan tujuan perusahaan dan memutuskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk mencapai tujuan melalui berbagai strategi yang telah ditetapkan, manajemen memerlukan suatu sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien.

Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen.

e. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Govindarajan (2005:45) Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut. Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dilihat dari strukturnya pengendalian manajemen terdiri atas pusat pertanggungjawaban (komponen organisasi seperti divisi, departemen, bagian seksi dan sebagainya) yang diberikan tugas untuk mencapai sebagian atau beberapa tujuan perusahaan. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor lingkungan, baik faktor internal maupun faktor eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda. Suatu organisasi mempunyai tujuan dan fungsi pengendalian

manajemen, yaitu mendorong anggota organisasi mencapai tujuan. Disinilah faktor keselarasan tujuan masing-masing anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga penilaian cenderung didasarkan pada kinerja keuangan, seperti laba, pendapatan, investasi dan lain-lain.

Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai jenis pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban.

Anthony & Govindarajan (2005:175-242) membedakan pusat pertanggungjawaban ke dalam 4 pusat pertanggungjawaban, yaitu :

1. Pusat beban, adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Secara umum pusat beban diklasifikasikan ke dalam dua tipe, yaitu :
 - a. Pusat beban teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Manajer pusat beban teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan efisiensinya.
 - b. Pusat beban kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Kinerja diukur berdasarkan para manajer dalam perencanaan program kerja. Pengendalian pusat biaya kebijakan dilakukan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman bagi manajer.
2. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawabannya mengenai masukannya, karena dia tidak

mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat pendapatan bertanggungjawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan mengenai biaya yang terjadi di departemennya. Karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh oleh departemen tersebut.

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. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi manajer. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat terjadi transaksi penjualan. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan uang dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur prestasinya berdasarkan selisih antara pendapatan dengan biayanya.
4. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba yang diperoleh dengan investasi yang digunakan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba ($ROI = \text{Return On Investment}$). Prestasi dapat juga dikur dengan menggunakan residual income (laba dikurangi beban modal/capital charge).

f. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Seperti diungkapkan di atas, sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur menurut Mulyadi (2001:35) merupakan hubungan

antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut. Sedangkan proses merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya melibatkan banyak komunikasi. Komunikasi ini dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi informal dapat berupa percakapan, memo, pertemuan, dan lain-lain. Komunikasi formal meliputi tahap-tahap yang terstruktur dan saling terkait.

Suatu proses sistem pengendalian manajemen tentunya melibatkan interaksi antar manajer dan manajer dengan bawahannya. Menurut Anthony & Govindarajan (2005:19), proses pengendalian manajemen meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut yaitu :

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah 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 (sering juga disebut program).

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasian 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. Anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggungjawab terhadap sebuah program atau bagian dari program.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Dalam tahap ini anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, dan akuntansi bertugas mencatat masukan yang sesungguhnya dikonsumsi dan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Akuntansi menggolongkan data akuntansi menurut program untuk mengukur efektifitas pelaksanaan program dan menurut pusat pertanggungjawaban untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Selama tahun anggaran, manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun nonkeuangan, informasi internal maupun eksternal.

4. Evaluasi Kinerja, Pelaporan dan Analisis

Prestasi kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap terakhir proses sistem pengendalian manajemen adalah pelaporan dan analisis. Dalam tahap ini data akuntansi yang sudah terkumpul menurut program dan menurut pusat pertanggungjawaban tersebut disajikan dalam laporan keuangan. Dalam laporan keuangan tersebut tidak

hanya disajikan informasi akuntansi saja, namun meliputi pula informasi nonakuntansi. Laporan tersebut dimaksudkan untuk memberitahu para manajer mengenai apa yang sedang berlangsung dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpin mereka dan untuk membantu menjamin koordinasi kegiatan antara pusat pertanggungjawaban.

Laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian data. Pada dasarnya laporan untuk pengendalian berisi analisis terhadap penyimpangan pelaksanaan dari anggarannya dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut. Berdasarkan laporan yang berisi analisis penyimpangan tersebut, manajer pusat pertanggungjawaban dapat merumuskan tindakan perbaikan, yang dapat berupa perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Drucker (dalam Samiati, 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. Selain itu hal-hal penting dalam penilaian kinerja menurut Irawan (2002:12) antara lain: tanggung jawab kerja, realisasi program, motivasi kerja dan kelancaran produktivitas kerja.

Kinerja menurut Mulyadi (2001:109) adalah gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visinya sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil nyata mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:415).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi 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.

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan berbagai macam cara, baik berdasarkan segi keuangan maupun non keuangan. Sebagai contoh, pengukuran kinerja perusahaan tersebut dapat berupa kapasitas produksi, perluasan jangkauan pelayanan, produktivitas karyawan, aduan masyarakat, kepuasan konsumen, pendapatan, beban dan banyak ukuran rasio yang dapat dipakai untuk mengukurnya.

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 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 kamar obat
2. Pendapatan non operasional
 - a. Pendapatan jasa lembaga keuangan
 - b. Pendapatan sewa
 - c. Pendapatan penjualan aktiva tetap
3. Pengurangan Pendapatan

- a. Subsidi tidak mampu
- b. Asuransi kesehatan
- c. Penghapusan piutang

Pengelolaan tempat tidur pasien perlu mendapat perhatian besar dari manajemen rumah sakit karena sebagai tempat perawatan pasien. Agar instalasi rawat inap memberikan kontribusi yang maksimal, maka instalasi tersebut harus berjalan sesuai dengan semestinya. Oleh karena itu, harus dilakukan pengukuran mutu pelayanannya. Menurut Muninjaya (2004:232) untuk mengukur mutu pelayanan instalasi rawat inap ini, digunakan beberapa indikator diantaranya :

1. BOR (*Bed Occupancy Ratio* = angka penggunaan tempat tidur), yaitu prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Rumusnya adalah :

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}} \times 100 \%$$

Bila tempat tidur yang tersedia tidak konsisten selama satu tahun (mungkin tersedia tempat tidur cadangan yang sewaktu-waktu dikeluarkan bila tempat tidur yang ada sudah penuh atau di tengah-tengah periode berjalan terjadi perluasan tempat tidur), maka sebaiknya sebagai denominator digunakan jumlah hari perawatan yang tersedia (*bed days available*) tiap-tiap hari.

Manfaat :

- a. Untuk mengetahui tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit.
- b. Menggambarkan sampai seberapa jauh tempat tidur yang tersedia di rumah sakit dimanfaatkan untuk perawatan penderita rawat inap.

Interpretasi :

- a. Angka BOR yang tinggi menunjukkan tingkat pemanfaatan tempat tidur yang baik, jika sebaliknya menunjukkan kurangnya pemanfaatan tempat tidur oleh pasien.
- b. Umumnya nilai makin besar makin baik.
- c. Angka BOR yang tinggi (>85%) menunjukkan tingkat pemanfaatan tempat tidur yang terlalu tinggi, sehingga perlu pengembangan rumah sakit atau penambahan tempat tidur.
- d. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60%-85%.
- e. Indikator ini dapat dipengaruhi oleh tingginya hari perawatan yang lama dan rendahnya angka kunjungan rawat inap.

2. LOS (*Length of Stay*) atau AVLOS (*Average Length of Stay* = rata-rata lamanya pasien dirawat), yaitu rata-rata lamanya (dinyatakan dalam hari) dari masing-masing penderita yang keluar dibagi dengan jumlah penderita yang keluar tersebut selama jangka waktu tertentu atau periode tertentu.

LOS= $\frac{\text{Jumlah hari perawatan selama periode tertentu}}{\text{Jumlah penderita yang keluar (hidup+mati) pada periode tertentu}}$

Cara lain perhitungan adalah dengan menjumlahkan hari perawatan (lamanya dirawat) dari masing-masing penderita yang keluar dibagi dengan jumlah penderita yang keluar tersebut selama jangka waktu atau periode tertentu.

Manfaat :

- Untuk mengukur efisiensi pelayanan rumah sakit (instalasi rawat inap)
- Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi juga dapat memberikan mutu pelayanan apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut.

Interpretasi :

- LOS ini menggambarkan lamanya seorang penderita dirawat oleh suatu rumah sakit dan secara tidak langsung menggambarkan efisiensi atau mutu perawatan rumah sakit (instalasi rawat inap tersebut).
 - Umumnya nilai makin kecil makin baik, tetapi bila harus membandingkan, harus dipikirkan faktor penyakit-penyakit yang berlainan (lamanya perawatan berlainan untuk penyakit yang berlainan) dan keadaan penderita waktu keluar (penderita yang keluar mati atau pulang paksa dalam keadaan belum sembuh tidak menggambarkan lamanya dirawat yang sebenarnya).
 - Secara umum nilai LOS yang ideal antara 6-9 hari.
3. TOI (*Turn Over Interval* = tenggang perputaran), yaitu rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Rumusnya adalah :

TOI = $\frac{\text{Jumlah hari perawatan yang tersedia} - \text{Jumlah hari perawatan yang terpakai}}{\text{Jumlah penderita yang keluar (hidup+mati) pada periode tertentu}}$

Manfaat :

Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur.

Interpretasi :

- Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.
 - Umumnya makin kecil makin baik.
4. BTO (*Bed Turn Over* = angka perputaran tempat tidur), yaitu frekuensi berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu (biasanya 1 tahun).

Rumusny adalah :

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah penderita yang keluar (hidup+mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur yang tersedia pada periode tertentu}}$$

Manfaat :

- a. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dari pemakaian tempat tidur.
- b. Bersama-sama indikator TOI dan LOS dapat digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur rumah sakit.
- c. Menggambarkan berapa banyak penderita yang memanfaatkan sebuah tempat tidur dalam jangka waktu tertentu.

Interpretasi :

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

Selain itu hal-hal penting dalam penilaian kinerja menurut Irawan (2002:12) antara lain :

- a. Tanggung jawab kerja
- b. Realisasi program
- c. Motivasi kerja
- d. Kelancaran produktivitas kerja

2.1.1.3 Rumah Sakit Sebagai Organisasi Nirlaba

a. Pengertian Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba adalah organisasi yang dalam operasinya tidak berorientasi untuk menghasilkan laba. Pada umumnya organisasi jenis ini lebih menekankan pada pelayanan sebaik-baiknya pada pihak eksternal, misalnya organisasi pelayanan kesehatan, pendidikan, layanan social dan keagamaan.

Menurut Halim dkk (2003:252) organisasi nirlaba menurut definisi hukumnya merupakan organisasi yang tidak bias mengalihkan aktiva, pendapatan, atau keuntungannya kepada anggota, pegawai, direktur organisasi tersebut.

Salah satu contoh organisasi nirlaba adalah organisasi kesehatan. Organisasi kesehatan terdiri atas rumah sakit, klinik dan organisasi pelayanan kesehatan lainnya, seperti: organisasi pemeliharaan kesehatan, rumah peristirahatan dan perawatan, laboratorium kesehatan, dan lain sebagainya. Walaupun organisasi-organisasi tersebut sebagian besar memiliki karakteristik organisasi non profit, namun beberapa diantaranya berorientasi laba. Secara hukum, organisasi nirlaba adalah organisasi yang tidak dapat membagi kekayaan atau penghasilan kepada anggota, pejabat atau direkturnya. Jika terdapat kelebihan atas biaya yang terjadi, maka kelebihan ini akan digunakan untuk pengembangan organisasinya.

Industri layanan kesehatan berhubungan dengan kehidupan manusia, sehingga kualitas dalam pemberian jasa tersebut merupakan hal yang sangat penting. Karena itu, sistem pengendalian manajemen sangat diperlukan dalam hal ini.

b. Tujuan Organisasi Nirlaba

Sesuai definisinya, organisasi nirlaba tidak meletakkan tingkat keuntungan sebagai tujuan utama. Tujuan utama mereka adalah menyediakan jasa, pendidikan, pelayanan untuk rumah sakit, pembelaan hukum, dan lain-lain. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen mereka dimaksudkan untuk menghasilkan jasa sebaik mungkin dengan sumber daya yang tersedia dan keberhasilan mereka diukur terutama dengan seberapa banyak jasa yang mereka berikan dan seberapa baik mereka memberikannya. Secara lebih mendasar, keberhasilan mereka sebaiknya diukur dengan seberapa banyak mereka memberi kontribusi bagi kesejahteraan umum. Mengingat kesulitan pengukuran kualitas dan kuantitas dari jasa yang diberikan, sehingga pengukuran prestasi dalam organisasi nirlaba ini juga sulit.

Organisasi nirlaba juga mempunyai tujuan mencari laba tapi berbeda dengan tujuan mencari laba seperti halnya dalam organisasi bisnis. Apabila mendapat laba, laba ini digunakan untuk dana cadangan sumber dana untuk membeli aset dan lain-lain.

2.1.1.4 Tinjauan Atas Rumah Sakit

a. Pengertian Rumah Sakit

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

Berdasarkan SK Menkes Nomor 582/Menkes/SK/VI/1997 rumah saki 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 adalah sebagai berikut :

1. Tugas rumah sakit

Adalah melaksanakan upaya kesehatan seacra 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 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.

b. 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 penyakit 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 Umum 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 medis spesialistik, paling sedikit empat cabang yaitu penyakit dalam, bedah, kebidanan, kandungan, dan kesehatan anak.
3. Rumah Sakit Kelas B1, yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan medis spesialistik sekurang-kurangnya sebelas jenis.
4. Rumah Sakit Kelas B2 yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialistik luas dan sub spesialistik terbatas.
5. Rumah Sakit Kelas A yaitu rumah sakit umum yang mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialistik dan sub spesialistik luas.

c. Instalasi Rawat Inap

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 159b/MENKES/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 medis dan atau upaya pelayanan kesehatan lainnya dengan menginap dirumah 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.

d. Konsep Kinerja Instalasi Rawat Inap

Menurut Drucker (dalam Samiati, 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.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visinya. Kinerja ini selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, tujuan pokok lainnya dari 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.

Berdasarkan Peraturan Menkes 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 atau tingkat pemanfaatan, mutu serta efisiensi pelayanan yang diberikan. Kinerja inilah yang nantinya akan dinilai sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kewenangan yang dimilikinya.

Menurut Muninjaya (2004:232) untuk mengukur mutu pelayanan instalasi rawat inap ini, digunakan beberapa indikator diantaranya : BOR (*Bed Occupancy Ratio* = angka penggunaan tempat tidur), LOS (*Length of Stay* = rata-rata lamanya pasien dirawat), yaitu rata-rata lama rawat seorang pasien, TOI (*Turn Over Internal* = tenggang perputaran), yaitu rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya, dan BTO (*Bed Turn Over* = angka perputaran tempat tidur), yaitu frekuensi berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Apabila peningkatan kinerja menunjukkan hasil yang baik maka dapat dikatakan bahwa pihak instalasi rawat inap telah mencapai tujuannya.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Dalam mendukung penelitian ini, maka diperlukan penelitian terdahulu sebagai bahan pendukung referensi penelitian ini. Ada 5 penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen dan kinerja instalasi rawat inap dan telah dipilih sebagai acuan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Nuraini dan Betri Sirajuddin (2012)

Judul penelitian “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya dan Pusat Investasi Pada PT. Pusri Palembang”. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yaitu merupakan penelitian yang mendeskripsikan karakteristik masalah yang berkaitan dengan karakteristik dari subyek yang diteliti. Hasil penelitiannya yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah memadai, pelaksanaan penilaian kinerja telah memadai, pada pusat biaya terdapat beberapa kelemahan (adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah) antara lain kenaikan harga bahan bakar gas dan perubahan kurs dollar, pada pusat investasinya kinerja perusahaan sudah cukup baik.

2. Asri Purnama (2013)

Judul penelitian “Pengaruh Struktur dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Instalasi Rawat Inap pada Rumah Sakit Umum Propinsi (RSUP) Nusa Tenggara Barat. Variabel yang digunakan ada 3 yaitu struktur sistem pengendalian manajemen (X1), proses sistem pengendalian manajemen (X2) dan kinerja instalasi rawat inap (Y). Metode penelitiannya menggunakan random sampling yaitu dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi tersebut dan mengambil subyek bukan berdasarkan strata. Hasil penelitiannya adalah variabel struktur sistem pengendalian manajemen (X1) secara individu (parsial) signifikan mempengaruhi kinerja instalasi rawat inap (Y), variabel proses sistem pengendalian manajemen (X2) secara individu (parsial) signifikan mempengaruhi kinerja instalasi rawat inap (Y), variabel struktur sistem pengendalian manajemen (X1) dan proses sistem pengendalian manajemen (X2) secara bersama-sama (simultan) signifikan mempengaruhi kinerja instalasi rawat inap (Y).

3. David Kurniawan (2009)

Judul penelitian “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja pada PT. Garam (Persero) di Surabaya. Variabel yang digunakan variabel bebas (independen yang dinyatakan dengan symbol X yang terdiri dari: X1 (sistem pengendalian manajemen), X2 pembelajaran organisasi) dan variabel dependen yang dinyatakan dengan symbol Y (kinerja perusahaan). Metode penelitiannya menggunakan random sampling dan analisis regresi linier berganda (uji

kualitas data, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis). Hasil Penelitiannya yaitu pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan demikian H1 diterima dan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan demikian H2 ditolak.

4. Imas Purnamasari (2009)

Judul penelitian “Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Variabel yang digunakan yaitu struktur sistem pengendalian manajemen (X1), proses sistem pengendalian manajemen (X2) dan kinerja keuangan daerah operasi (Y). Peneliti menggunakan metode penelitian random sampling dan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu secara simultan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan, secara individu struktur sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan dan proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan.

5. Chinthia Nindyawati Rofisa (2013)

Judul penelitian “Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (*survey* pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi). Variabel yang digunakan yaitu penerapan struktur pengendalian manajemen (X1), proses pengendalian manajemen (X2) dan kinerja manajerial (Y). Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan metode penelitian *survey*. Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial (*survey* pada RSUD Dr. Moewardi).

2.1.3 Kerangka Pemikiran

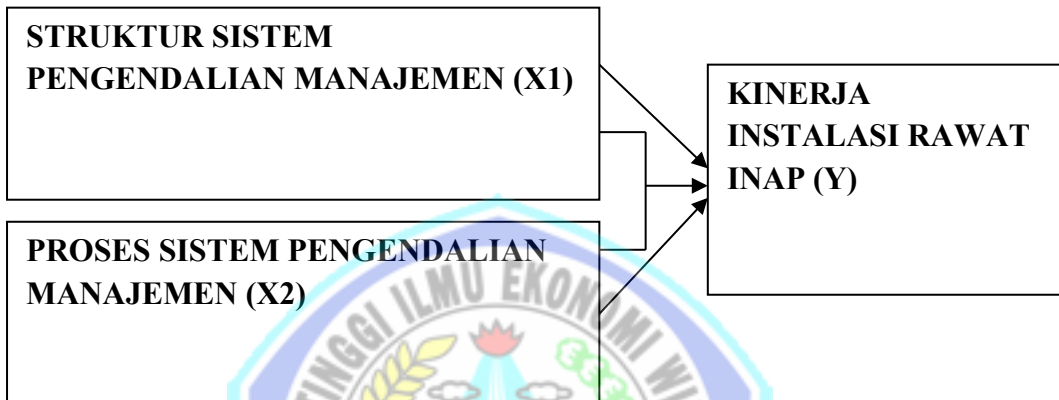
Penelitian ini merupakan penelitian replikasi berdasarkan penelitian terdahulu. Purnama (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh struktur dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja instalasi rawat inap pada Rumah Sakit Umum Provinsi Nusa Tenggara Barat. Persamaan penelitian ini adalah:

1. Sama-sama mengadopsi model konseptual, yaitu: pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja.
2. Variabel sistem pengendalian manajemen yang diteliti terdiri dari struktur sistem pengendalian manajemen (X1) dan proses sistem pengendalian manajemen (X2).

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah Subjek penelitiannya, yaitu bagian instalasi rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Haryoto Pemerintah Kabupaten Lumajang.

Pada penelitian ini, peneliti ingin menguji tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang.

Peneliti mencoba mengemukakan kerangka konseptual yang dapat berfungsi sebagai penuntun sekaligus mencerminkan alur berfikir dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran yang dimaksud dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Keterangan: —————> Menunjukkan hubungan variabel

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.2 Hipotesis

2.2.1 Pengajuan Hipotesis 1

Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut. Komponen-komponen ini saling berkaitan dengan yang lainnya yang secara bersama-sama membentuk sistem. Setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem. Struktur pengendalian manajemen dalam suatu organisasi didasarkan pada tanggungjawab atas jabatannya disebut dengan *responsibility centers* (pusat-pusat pertanggungjawaban) (Mulyadi, 2001:3).

Pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan bagian-bagian dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas dalam bagian tersebut.

Menurut Supriyono (2000:36) terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur, yaitu: struktur organisasi, aliran informasi dan pendelegasian wewenang.

Struktur pengendalian manajemen menggambarkan garis dan tanggungjawab mengenai pengelolaan perusahaan. Secara teoritis struktur pengendalian

manajemen yang baik adalah struktur pengendalian yang menggambarkan secara jelas peran dan tanggung jawab sebuah organisasi. Struktur yang baik adalah yang dapat menggambarkan kejelasan fungsi serta pembagian tugas. Struktur yang tepat atas struktur sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan yang akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian suatu kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yustien (2012) menunjukkan bahwa penerapan struktur sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Subjek penelitian ini adalah rumah sakit umum tipe B pada Provinsi Jawa Barat. Sampel yang diambil adalah pejabat struktural meliputi: wakil direktur, kepala bagian dan kepala bidang rumah sakit dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Responden dalam penelitian ini sebanyak 60 responden dengan mengambil 10 RSUD tipe B pada Provinsi Jawa Barat.

Penelitian lain dilakukan oleh Purnamasari (2009). Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yustien (2012). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara individu struktur sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Subjek yang diambil pada penelitian ini adalah PT Kereta Api Indonesia. Sampel yang digunakan adalah seluruh manajer dan karyawan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka peneliti mencoba melakukan penelitian dengan menguji pengaruh struktur terhadap kinerja instalasi rawat inap pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Haryoto Pemkab Lumajang. Untuk menguji penelitian tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H1 : Struktur sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD dr. Haryoto Lumajang.

2.2.2 Pengajuan Hipotesis 2

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 yang diukur (Anthony & Govindarajan, 2005:19) meliputi perencanaan strategis (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja.

Perencanaan strategis (pemrograman) dapat diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada masing-masing program tersebut. Dengan

demikian pemrograman yang tepat akan akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.

Hal kedua dalam proses pengendalian manajemen yaitu penyusunan anggaran. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2005:19) penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengintegrasian program-program yang sebelumnya bersifat individual ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam suatu periode anggaran. Dengan demikian bila proses penganggaran berlangsung baik, maka penafsiran biaya pendapatan, laba dan penghasilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Hal terakhir dalam proses pengendalian manajemen adalah evaluasi kinerja. Prestasi kerja bisa dilihat dari efisien atau efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugasnya. Evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yustien (2012) menunjukkan bahwa penerapan proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit umum tipe B pada provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian ini konsisten dengan Penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2009) menunjukkan bahwa secara individu proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka peneliti mencoba melakukan penelitian dengan menguji pengaruh proses terhadap kinerja instalasi

rawat inap pada RSUD dr. Haryoto Lumajang. Untuk menguji penelitian tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut :

H2 : Proses sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD dr. Haryoto Lumajang.

2.2.3 Pengajuan Hipotesis 3

Menurut Mulyadi (2001:6) struktur dan proses merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan dan bertambahnya kekayaan dalam jumlah yang memadai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagai sistem, struktur dan proses sistem pengendalian manajemen keduanya saling berinteraksi, dimana ketercapaian tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yustien (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen pada kinerja manajerial. Artinya struktur dan proses sistem pengendalian manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2009). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel struktur dan proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H3 : Struktur dan proses sistem pengendalian manajemen secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang.

