

ANALISIS DAN EVALUASI PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KINERJA MANAJEMEN RUMAH SAKIT UMUM PROVINSI (RSUP) NUSA TENGGARA BARAT

L. Jatmiko Jati, Susilo Talidobel, Logi Mulawarman, Rizal Ramdani, Sang Ayu Putu
Kresna Semitha

Universitas Bumigora

jatmiko@universitasbumigora.ac.id, susilo@universitasbumigora.ac.id,
logi@universitasbumigora.ac.id, rizal@universitasbumigora.ac.id,
sangayus846@gmail.com

ABSTRACT

Along with increasing public awareness of health, this has led to a high demand for health services. The West Nusa Tenggara (NTB) Provincial General Hospital (RSUP) is expected to be able to operate effectively and efficiently so that it can compete with other hospitals, so good hospital management performance is needed. The aim of this research is to evaluate the success factors of management performance at RSUP NTB. The method in this research is descriptive and comparative. The strategic planning formulated by RSUP NTB has proven to be able to increase the number of people who use RSUP NTB's health services. The planners and budgeters of RSUP NTB are able to control operational costs precisely and effectively. NTB RSUP management continues to monitor and measure the implementation of hospital operations by implementing formal controls and informal controls. This is proven by the management of financial administration services and other administrative services which are neatly and completely arranged. The final stage in the SPM RSUP NTB is evaluation and projection. At the evaluation stage, the management of RSUP NTB found several important notes that could be maximized in future hospital operations. Future management projections are to focus on increasing the quality of hospital services by turning room facilities into inpatient rooms and also developing other hospital resources both in terms of equipment and human resources so that they can serve the NTB community well.

Keywords: Performance, Management, Management Control Systems

ABSTRAK

Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan kesehatan yang menyebabkan tingginya kebutuhan masyarakat akan jasa pelayanan kesehatan. Rumah Sakit Umum Provinsi (RSUP) Nusa Tenggara Barat (NTB) diharapkan mampu beroperasi secara efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan rumah sakit lain sehingga dibutuhkan kinerja manajemen rumah sakit yang baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi faktor keberhasilan kinerja manajemen pada RSUP NTB. Metode pada penelitian ini yaitu deskriptif dan komparatif. Perencanaan strategis yang di formulasikan RSUP NTB terbukti mampu meningkatnya jumlah masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan kesehatan RSUP NTB. Penyusun rencana dan penganggaran RSUP NTB mampu mengendalikan biaya operasional dengan tepat dan efektif. Manajemen RSUP NTB terus melakukan pengawasan dan pengukuran dalam pelaksanaan operasional rumah sakit dengan penerapan pengendalian formal dan pengendalian informal. Hal itu terbukti dengan pengelolaan jasa administrasi keuangan dan jasa administrasi lainnya yang sudah tertata dengan rapi dan lengkap. Tahap terakhir dalam SPM RSUP NTB yaitu evaluasi dan proyeksi. Pada tahap evaluasi, manajemen RSUP NTB menemukan beberapa catatan penting yang dapat di maksimalkan pada operasi RS kedepannya. Proyeksi manajemen kedepan adalah berfokus untuk menambah kualitas pelayanan RS dengan menjadikan fasilitas kamar menjadi ruang rawat inap dan juga mengembangkan sumber daya RS lain baik dari segi alat maupun SDM sehingga bisa melayani Masyarakat NTB dengan baik.

Kata Kunci: Kinerja, Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen

PENDAHULUAN

Saat ini, kebutuhan masyarakat akan jasa layanan kesehatan semakin tinggi, hal ini disebabkan karena tingginya kesadaran masyarakat akan artinya kesehatan. Salah satu organisasi nirlaba adalah rumah sakit yang merupakan organisasi dimana tujuan utamanya bukanlah menghasilkan laba. Tujuannya lebih kepada memberikan jasa pelayanan semaksimal mungkin bagi masyarakat yang membutuhkan. Laba dari aktivitas rumah sakit ini biasanya digunakan untuk menjaga agar aktivitas rumah sakit bisa terus berjalan. Pengelolaan rumah sakit ini sangatlah berbeda dengan bidang usaha lain. Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui perencanaan pembangunan kesehatan (Arpita, Tanjung, & Nasrizal, 2019).

Pengelolaan rumah sakit ini ditekankan pada penerapan nilai sosial dan etika disamping segi ekonomis. Kegiatan pengelolaan sebuah rumah sakit cukup kompleks

dengan berbagai disiplin ilmu, antara lain disiplin ilmu kedokteran, keperawatan, teknik, ekonomi maupun hukum. Seiring dengan semakin meningkatnya permintaan layanan kesehatan dan semakin banyak munculnya rumah sakit, maka seluruh rumah sakit yang ada di wilayah Nusa Tenggara Barat (NTB) dan salah satunya adalah Rumah Sakit Umum Provinsi (RSUP) NTB harus dapat beroperasi secara efektif dan efisien dimana fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik (RSUPNTB, 2023). Fungsi ini dimulai dari perencanaan sampai dengan pengendaliannya.

Segala upaya yang dilakukan dalam meraih tujuan rumah sakit harus dibarengi dengan efektivitas penggunaan sumber daya yang efisien, dengan meningkatnya ukuran dan aktivitas rumah sakit maka kegiatan pihak manajemen akan ikut meningkat. Dengan demikian kegiatan manajemen akan semakin kompleks pula. Kegiatan ini antara lain perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dimaksudkan untuk menetapkan lebih dahulu arah yang akan dituju rumah sakit dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Pengendalian adalah proses teratur yang membantu rumah sakit dalam melaksanakan rencana untuk meraih tujuan sehingga kinerja rumah sakit akan meningkat dan mampu bersaing. Secara singkat proses ini terdiri dari mengukur dan mengevaluasi hasil aktual dengan rencana kerja dan mengambil tindakan korektif apabila dipandang perlu. Kemudian proses ini diimplementasikan melalui suatu sistem pengendalian.

RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada RSUP NTB?
2. Bagaimana keterkaitan penerapan sistem pengendalian manajemen di RSUP NTB terhadap kinerja?

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini dilakukan sebagai berikut:

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi sistem pengendalian manajemen pada RSUP NTB dan kaitannya pada kinerja.

LANDASAN TEORI

Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi,

melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Fungsi manajemen menurut Syamsuddin (2017) secara umum dibagi menjadi empat fungsi yang disingkat dengan POAC yaitu *planning* atau merencanakan, *organizing* atau menyusun, *actuating* atau pelaksanaan dan *controlling* atau mengawasi. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar mengimplemenatsikan startegi-strategi organisasi secara efisein dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumarsan (2020) menjelaskan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.

Struktur dan proses merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagai sistem, struktur dan proses sistem pengendalian manajemen keduanya saling berinteraksi, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja (Jati, Fadli, Wardhana, & Cahyadi, 2023).

Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan publik (Mulawarman, Jati, Ramdani, Widiyasti, & Putri, 2023).

Menurut Setiawan (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk menjelaskan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban, atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif komparatif yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, dianalisis, diinterpretasikan sehingga bisa menggambarkan suatu keadaan yang diamati kemudian dilakukan perbandingan dengan teori yang digunakan untuk menarik kesimpulan.

Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada Rumah Sakit Umum Provinsi Nusa Tenggara Barat di Jl. Prabu Rangkasari, Dasan Cermen, Kecamatan Sandubaya, Kota mataram, Nusa Tenggara Barat.

Prosedur Penelitian

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendefinisikan dan merumuskan masalah
2. Melakukan studi kepustakaan, mengacu pada teori yang berlaku dan dapat dicari atau ditemukan pada buku-buku atas penelitian orang lain.
3. Mengumpulan data sesuai kebutuhan terkait penelitian
4. Mengolah dan menyajikan informasi
5. Menganalisis dan menginterpretasikan
6. Membuat kesimpulan

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Data yang digunakan adalah data kualitatif sebagai dasar untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen kemudian dievaluasi untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan yaitu Rumah Sakit Umum Provinsi (RSUP) Nusa Tenggara Barat sebagai objek penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literature serta referensi yang ada relevansinya dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian kepustakaan (library research), yaitu penelitian yang menggunakan data yang diperoleh dari tulisan-tulisan ilmiah yang ada maupun buku-buku literatur lain yang diperlukan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini.
2. Penelitian lapangan (field research), yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data-data dan informasi yang intern pada perusahaan yang bersangkutan. Data yang diambil sebagian besar diperoleh dengan teknik pengumpulan sebagai berikut:
 - a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan serangkaian pengamatan langsung terhadap internal auditor pada Rumah Sakit Umum Provinsi (RSUP) Nusa Tenggara Barat
 - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak atau bagian-bagian yang berwenang dalam perusahaan tersebut yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

- c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari catatan - catatan yang dimiliki perusahaan. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang dokumen, catatan, dan penerapan sistem pengendalian manajemen.

Metode Analisis Data

Metode analisis data penelitian ini yaitu deskriptif dan komparatif. Metode deskriptif, yaitu dengan terlebih dahulu mengumpulkan data dari hasil penelitian untuk diklasifikasikan, dianalisis, dan diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang keadaan yang ditulis. Metode komparatif, yaitu suatu metode analisis yang dilakukan dengan membandingkan teori-teori dengan praktek di dalam perusahaan, kemudian mengambil kesimpulan-kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran-saran dari hasil perbandingan tersebut.

HASIL PENELITIAN

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategi yang dilakukan oleh RSUP Nusa Tenggara Barat yaitu dengan memfokuskan pada peningkatan kualitas pelayanan medis, penunjang medis, pelayanan keperawatan, dan memastikan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan kesehatan sesuai standar dengan tujuan terwujudnya pelayanan kesehatan masyarakat yang berkualitas.

Penyusunan Anggaran

Implementasi anggaran strategis RSUP bisa terlihat pada waktu hendak mengembangkan suatu unit atau pengembangan produk/jasa baru. Misalnya pada peta strategi RSUP yang mengembangkan sistem homecare mulai tahun depan. Mengacu pada strategi ini RSUP sudah harus merencanakan pengeluaran untuk membangun sarana dan prasarana untuk mendukung hal tersebut. Tentunya mulai tahun ini rencana investasi tersebut sudah harus masuk dalam master budget terutama anggaran strategi RSUP. Sumber dana bisa berasal dari berbagai sumber tergantung hasil analisis yang telah dilakukan. Dengan cara ini, memungkinkan tersedianya sumber-sumber yang memadai, SDM, dan keuangan untuk inisiatif strategis.

Pelaksanaan dan Pengukuran

Rencana strategi yang sudah disepakati kemudian menjadi acuan dalam pelaksanaan program. Adapun program yang dilaksanakan oleh RSUP NTB adalah:

1. Kegiatan Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air, dan Listrik
2. Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan
3. Kegiatan Penyediaan Jasa Administrasi dan Teknis Perkantoran
4. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
5. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
6. Program Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Keuangan Daerah LAKIP RSUD

Provinsi NTB.

Evaluasi dan Proyeksi

Evaluasi yang dilakukan antaranya Gedung Graha Mandalika yang selama ini hanya terfokus pada pelaksanaan PCR dan beberapa Poli Ekskutif akan lebih aktif lagi dengan menjadikan 30 lebih fasilitas kamar yang ada menjadi Ruang Rawat Inap. Berbagai layanan Unggulan lainnya juga menjadi atensi Direktur agar bisa terus dikembangkan baik dari segi alat maupun SDM sehingga bisa melayani Masyarakat NTB dengan baik. tidak kalah penting, dr. Jack menegaskan berbagai akses informasi terkait layanan ke Masyarakat perlu ditingkatkan agar Masyarakat mudah mengaksesnya.

PEMBAHASAN

Perencanaan strategis yang di formulasikan RSUP NTB terbukti mampu meningkatkan jumlah masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan kesehatan RSUP NTB. Manajemen RSUP NTB telah membuktikan keberhasilannya dalam meningkatkan kualitas pelayanan medis, penunjang medis, dan asuhan keperawatan sesuai dengan perencanaan strategis yang disusun. Sesuai dengan perencanaan strategis yang di susun, manajemen RSUP NTB juga memastikan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan kesehatan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dengan tujuan terwujudnya pelayanan kesehatan masyarakat yang berkualitas.

Manajemen RSUP NTB telah menyusun anggaran yang baik sehingga dapat mengendalikan biaya. Output dari penyusunan anggaran yang dilakukan manajemen RSUP NTB adalah dapat meningkatkan mutu pelayanan. RSUP NTB juga selalu menjaga mutu dan keselamatan pasien, sampai saat ini mampu meraih kinerja keuangan yang optimal. Penyusun rencana dan penganggaran RSUP NTB mampu mengendalikan biaya operasional dengan tepat dan efektif. Biaya operasional yang tepat dan efektif dapat menjamin kelangsungan pelayanan dan kemampuan kompetitif di tengah kondisi yang mungkin terjadi seperti terbatasnya sumber daya dan menurunnya pendapatan.

Strategi perencanaan manajemen yang telah di jalankan RSUP NTB menerapkan program pelayanan administrasi perkantoran dalam menunjang kinerja yang lebih baik. Harapannya yaitu mewujudkan derajat kesehatan masyarakat dengan melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang di laksanakan secara serasi dan terpadu melalui penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik yang mumpuni. Manajemen RSUP NTB terus melakukan pengawasan dan pengukuran dalam pelaksanaan operasional rumah sakit dengan penerapan pengendalian formal dan pengendalian informal. Hal itu terbukti dengan pengelolaan jasa administrasi keuangan dan jasa administrasi lainnya yang sudah tertata dengan rapi dan lengkap.

Tahap terakhir dalam SPM RSUP NTB yaitu evaluasi dan proyeksi. Pada tahap

evaluasi, manajemen RSUP NTB menemukan beberapa catatan penting yang dapat di maksimalkan pada operasi RS kedepannya. Hal ini didasarkan atas kondisi Gedung Graha Mandalika yang saat ini belum digunakan secara penuh, dimana masih terdapat kamar yang belum digunakan sebagai ruang pelayanan rawat inap. Kamar-kamar tersebut setelah di evaluasi ternyata sangat layak untuk digunakan dan dimanfaatkan untuk memaksimalkan kinerja RSUP NTB. Proyeksi manajemen kedepan adalah berfokus untuk menambah kualitas pelayanan RS dengan menjadikan fasilitas kamar menjadi ruang rawat inap dan juga mengembangkan sumber daya RS lain baik dari segi alat maupun SDM sehingga bisa melayani Masyarakat NTB dengan baik.

KESIMPULAN

Setelah menganalisis dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen di RSUP NTB maka penulis dapat mengambil kesimpulan, diantaranya:

1. Sistem pengendalian manajemen pada RSUP NTB pada sudah efektif dan efisien.
2. Kinerja unggul yang dimiliki RSUP NTB salah satunya di pengaruhi oleh penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang baik.
3. Salah satu rencana jangka panjang dalam perencanaan strategis RSUP NTB yaitu mengembangkan kualitas pelayanan dengan pemanfaatan ruang, alat, dan peningkatan kompetensi SDM di berbagai layanan unggulan lainnya sehingga mampu melayani Masyarakat NTB dengan lebih baik.

SARAN

Dalam rangka peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan-pelatihan kompetensi maupun pendekatan dari segi *reward* seperti penghargaan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arpita, Tanjung, A. R., & Nasrizal. (2019). Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Provinsi Riau. *Pekbis Jurnal*, 11(2), 137-144. Retrieved from <https://pekbis.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPEB/article/download/7612/6620>
- Jati, L. J., Fadli, M. N., Wardhana, H., & Cahyadi, I. (2023). Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Kunci Peningkatan Kinerja pada Perusahaan Penyedia Layanan Internet PT. Benknet. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(1), 57-64. Retrieved from <https://journal.universitاسbumigora.ac.id/index.php/target/article/view/2888>

- Mulawarman, L., Jati, L. J., Ramdani, R., Widiyasti, B. D., & Putri, D. S. (2023). The Evaluation of the Management Control System Implementation at PT Sukses Berkah Melimpah. *Digital Business Journal*, 1(2), 76-85. Retrieved from <https://journal.universitاسbumigora.ac.id/index.php/income/article/view/3177>
- RSUPNTB. (2023). *Informasi Publik / PPID*. Retrieved from Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi NTB: <https://rsud.ntbprov.go.id/>
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), 1245-1253. Retrieved from https://scholar.google.co.id/scholar_url?url=https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/download/6280/7131&hl=id&sa=X&ei=Kxd5ZYa3NZLcyATc66aYDA&scisig=AFWwaeaUT2tqD6uz_CeY7R44Rn29&oi=scholar
- Sumarsan, T. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja)*. CV. Campustaka.
- Syamsuddin. (2017). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Idaarah*, 1(1), 60-73. Retrieved from <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/idaarah/article/view/4084/3773>