

## **GAGASAN KONSEPTUAL PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA**

---

**Ardi Artopo<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>(Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret)

Email: [ardi.artopo@student.uns.ac.id](mailto:ardi.artopo@student.uns.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Organizations must be able to withstand various challenges that arise in different forms. Focusing on management control systems is crucial, as there is a strong relationship between organizational performance and management control systems. This article is based on a literature review method, examining the influence of management control systems in several countries to provide insights into control mechanisms that can be implemented to sustain organizational performance. The initial ideas for designing a management control system include an interactive control system to enhance responsiveness in identifying customer needs, behavioral control through policies, standard operating procedures (SOPs), and strict written regulations to ensure employee compliance and attentiveness to service time, as well as budget management to address deficiencies in infrastructure and facilities.*

**Keywords:** *Conceptual idea, Performance, Management Control Systems*

### **ABSTRAK**

*Organisasi harus mampu bertahan untuk menghadapi berbagai rintangan yang muncul dalam bentuk yang beragam. Fokus pada sistem pengendalian manajemen sangat penting bagi organisasi, karena terdapat keterkaitan antara kinerja organisasi dengan sistem pengendalian manajemen. Artikel ini disusun menggunakan metode studi literatur dengan melihat pengaruh management control systems di beberapa negara, untuk memberikan ide pengendalian yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kinerja organisasi. Ide awal yang diperoleh untuk merancang sistem pengendalian manajemen adalah Sistem pengendalian yang interaktif untuk daya tanggap mengidentifikasi apa yang diperlukan oleh pelanggan, pengendalian perilaku melalui kebijakan, SOP, kebijakan dan peraturan tertulis yang ketat agar karyawan lebih patuh dan peduli terhadap waktu layanan, pengelolaan anggaran untuk kekurangan pada nilai sarana dan prasarana*

**Kata Kunci:** *Gagasan Konseptual, Kinerja, Sistem Pengendalian Manajemen*

*Sitasi: Ardi Artopo. (2025). Gagasan Konseptual Pengendalian Manajemen Dan Kinerja 13(1): 48-61*

### **PENDAHULUAN**

Organisasi lahir ketika beberapa orang yang memiliki kesamaan tujuan berkumpul dan secara bersama-sama membutuhkan sarana agar dapat terkoordinir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat (Jones, 2013). Output organisasi dapat berupa barang maupun jasa yang dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya (Al Taweel & Al-Hawary, 2021). Tahapan yang dilakukan untuk

menghasilkan output tersebut adalah memperoleh input sebagai sumber bahan utama produksi yang dapat berupa bahan baku, SDM, modal dan keahlian, dilanjutkan dengan proses konversi atau mengolah input menggunakan berbagai sarana dan keterampilan sehingga akan diperoleh output akhir yang akan dinikmati pelanggannya (Jones, 2013). Organisasi harus mampu bertahan untuk menghadapi berbagai rintangan yang muncul dalam bentuk yang beragam (Shepherd & Williams, 2023). Agar organisasi tersebut tetap dapat bersaing untuk mendapatkan minat dari pelanggan, maka harus melakukan kontrol/pengendalian, salah satunya adalah pengendalian terhadap hasil yang dapat dilakukan melalui beberapa elemen, yaitu menentukan dimensi kinerja yang diinginkan, mengukur kinerja organisasi pada waktu tertentu, penetapan target yang harus dicapai dan insentif atas pencapaian kinerja (Merchant & Stede, 2017). Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi yang tidak menerapkan sistem pengendalian adalah kemustahilan (Nugraha & Soewarno, 2024).

Kinerja suatu organisasi pelayanan publik diukur menggunakan indikator kinerja berdasarkan standar pelayanan, di mana standar pelayanan tersebut harus berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan (UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik). Kepuasan pelanggan merupakan salah satu instrumen untuk mengukur tingkat kualitas sebuah jasa dan menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan organisasi yang berorientasi layanan atau jasa (Hidayat, 2019). RSUD Wonosari merupakan salah satu rumah sakit negeri yang ada di Gunungkidul dan merupakan bagian dari Pemkab Gunungkidul. Berdasarkan data pada Ditjen Pelayanan Kesehatan ([sirs.kemkes.go.id/fo/home/dashboard\\_rs?id=3403](https://sirs.kemkes.go.id/fo/home/dashboard_rs?id=3403)), saat ini terdapat 8 rumah sakit lain yang dapat menjadi pesaing RSUD Wonosari di Kabupaten Gunungkidul. RSUD Wonosari perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kualitas layanannya agar tetap mendapatkan kepercayaan masyarakat, mempertahankan pelanggannya dan meningkatkan pelanggannya (Meesala & Paul, 2018). Apabila RSUD tidak lagi mendapatkan kepercayaan masyarakat, dapat mengakibatkan perginya pelanggan ke rumah sakit lain karena kepercayaan pelanggan merupakan faktor penentu utama loyalitas pelanggan (Deng et al., 2010). Dampak selanjutnya yang dialami adalah kehilangan sumber utama pendapatan BLUD. Berdasarkan Renstra BLUD RSUD Wonosari, pendapatan BLUD merupakan pendapatan tertinggi yang menyumbang di atas 60% belanja rumah sakit antara 2016-2020 (Renstra BLUD RSUD Wonosari 2021-2026). Layanan yang berkualitas, memiliki peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi yang bergerak di bidang jasa (Meesala & Paul, 2018).

RSUD Wonosari telah beberapa kali melakukan pengukuran kepuasan pelanggan melalui survey dan menemukan fenomena bahwa Unit IGD memiliki nilai yang fluktuatif. Berbeda dengan layanan poliklinik, IGD merupakan salah satu layanan RSUD Wonosari yang terkait langsung dengan pelanggan (masyarakat) selama 24 jam setiap harinya. Hal tersebut akan mengakibatkan layanan IGD akan dipantau terus oleh penggunaannya. Apabila suatu layanan dinilai tidak baik oleh masyarakat tentunya akan membuat citra yang kurang baik bagi organisasi (Al-Ali et al., 2019).

Tabel 1. Nilai Survey Kepuasan Masyarakat IGD RSUD Wonosari

| Periode                | Nilai | Kategori    |
|------------------------|-------|-------------|
| Semester I tahun 2021  | 90,29 | Sangat Baik |
| Semester II tahun 2021 | 91,89 | Sangat Baik |
| Semester I tahun 2022  | 83,02 | Baik        |
| Semester II tahun 2022 | 73,29 | Kurang Baik |
| Semester I tahun 2023  | 91,79 | Sangat Baik |
| Semester II tahun 2023 | 92,06 | Sangat Baik |

Sumber: <https://data.gunungkidulkab.go.id>

Kemampuan beradaptasi terhadap kondisi yang terus berubah, pengelolaan keputusan yang kuat dan fleksibel, proses pengambilan keputusan penting dalam organisasi agar tetap sejalan dengan tujuan dan sasaran jangka panjang, dan menggabungkan pengetahuan baik di dalam maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan erat kaitannya dengan sistem pengendalian manajemen (Jutidharabongse et al., 2024). Sistem pengendalian manajemen adalah bagaimana seorang pimpinan dapat mengendalikan seluruh bawahannya agar dapat mendukung organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nani & Safitri, 2021). Organisasi harus memberikan perhatian kepada sistem pengendalian manajemen (Nugraha & Soewarno, 2024), karena terdapat keterkaitan antara kinerja organisasi dengan sistem pengendalian manajemen (Daina et al., 2019; Nguyen et al., 2017). Apabila organisasi dapat mendesain sistem pengendalian yang baik, maka kinerja organisasi dapat meningkat selaras dengan karyawan yang semakin terkontrol untuk mencapai tujuan organisasi (Nani & Safitri, 2021).

Organisasi sektor public harus dapat mencegah dan mengantisipasi segala potensi risiko baik yang sudah teridentifikasi, sekaligus melakukan adaptasi dan penyesuaian untuk menanggulangi risiko dan ancaman baru yang belum teridentifikasi (Dalgaard-Nielsen, 2017). Sistem pengendalian manajemen telah digunakan sejak lama oleh sektor swasta untuk meningkatkan kinerja, namun implementasi sistem pengendalian manajemen pada organisasi sektor publik, masih belum banyak diteliti (Felicio et al., 2021; Rana et al., 2019; van Helden & Reichard, 2019). Di sektor publik juga, masih terdapat pertanyaan dan perdebatan yang cukup besar tentang bagaimana menyeimbangkan berbagai jenis pengendalian (van der Kolk et al., 2019). Seperti halnya organisasi lainnya, RSUD Wonosari perlu melakukan pengendalian yang tidak hanya sekedar alat untuk melakukan verifikasi tetapi yang dapat menjamin kualitas (Badulescu et al., 2015), karena menurut Jutidharabongse et al. (2024) sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja berkelanjutan. Ketidakpatuhan dalam implementasi sistem pengendalian manajemen dapat menimbulkan dampak buruk yang merugikan seperti rusaknya reputasi organisasi, dan pada akhirnya organisasi gagal bertahan (Merchant & Stede, 2017; Nugraha & Soewarno, 2024).

## TINJAUAN PUSTAKA

Berbagai organisasi baik lembaga pemerintah, organisasi *profit oriented*, dan masyarakat sipil perlu untuk terus mengembangkan kemampuan dalam rangka merespons berbagai kemungkinan kontinjensi secara fleksibel (Dalgaard-Nielsen, 2017). Para ahli sepakat bahwa hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja organisasi yang melibatkan berbagai variabel merupakan implementasi teori kontingensi (Nugraha & Soewarno, 2024). Berdasarkan teori kontingensi, baiknya kinerja organisasi bergantung pada keselarasan berbagai faktor baik internal maupun eksternal dalam suatu bisnis (Duréndez et al., 2016). Teori tersebut mengemukakan bahwa rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen, tergantung bagaimana organisasi menerapkannya (Nugraha & Soewarno, 2024). Ketidakpastian lingkungan yang secara dinamis selalu berubah merupakan kontingensi eksternal dan faktor individu merupakan salah satu contoh kontingensi internal yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi (SeTin & Augustine, 2020). Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui hubungan lebih lanjut antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja organisasi (Diefenbach et al., 2018; Duréndez et al., 2016; Nani & Safitri, 2021) karena sistem tersebut telah digunakan sebagai instrumen utama bagi manajer untuk menentukan strategi perencanaan, analisis,

penganggaran, monev dan pengukuran (Cosenz & Noto, 2015). Alasan lain pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam mencapai kinerja yang baik (Duréndez et al., 2016) karena (1) Dapat meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi, mengkoordinasikan seluruh perilaku, mendorong komunikasi dan definisi tujuan, mengurangi dampak ketidakpastian dan menuju ke arah peningkatan kinerja. (2) Dalam rangka menemukan solusi atas masalah yang dihadapi, sistem pengendalian manajemen bermanfaat karena meningkatkan efisiensi, pedoman pelaksanaan evaluasi dan meningkatkan kinerja bagian yang diberikan tugas untuk mendapatkan solusi tersebut. Sistem pengendalian manajemen menawarkan banyak informasi yang bermanfaat (Truant et al., 2024). Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dan memberikan motivasi lanjutan (van der Kolk et al., 2019) serta untuk memfasilitasi kebutuhan dalam pengambilan keputusan manajer (Rana et al., 2019).

#### 1. Sistem Pengendalian Manajemen

Agar organisasi memiliki kinerja yang baik, perlu didukung oleh sistem yang unggul, diantaranya sistem pengendalian manajemen yang berhasil (Tambunan et al., 2022). Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu metode untuk mempengaruhi perilaku karyawan yang dimiliki, agar bertindak sesuai dengan keinginan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang optimal dan menghindari *out of control* (Merchant & Stede, 2017). Definisi lain disampaikan oleh Felício et al. (2021), yang menerangkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan komponen yang penting dalam organisasi modern yang terdiri dari berbagai teknik dan alat yang digunakan untuk menentukan tujuan, menerapkan pengendalian, dan memeriksa seberapa efektif dan efisien aktivitas dan sumber daya. Sistem pengendalian manajemen terbentuk dari tiga elemen utama (Kaunang et al., 2021), yaitu struktur organisasi, pertanggungjawaban yang meliputi biaya, pendapatan, laba dan investasi, dan pendelegasian tanggungjawab. Setiap sistem dalam pengendalian manajemen, tidak boleh dianggap terpisah dan harus menjadi satu kesatuan agar dapat dipakai oleh manajemen untuk mempengaruhi seluruh bagian organisasi untuk melaksanakan berbagai strategi untuk mencapai tujuan organisasi (Kaunang et al., 2021).

Tujuan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen adalah memperoleh kepastian terjadi kesamaan tujuan antara organisasi dan karyawannya yang dipengaruhi oleh sistem pengendalian formal dan informal (Nani & Safitri, 2021). Dalam sistem pengendalian formal meliputi sisi perencanaan, SOP, penganggaran, berbagai pedoman dan aturan yang jelas (Anthony & Govindarajan, 2011). Sedangkan budaya organisasi menjadi sumber dari budaya informal (Nani & Safitri, 2021). Fungsi pengendalian harus dilaksanakan oleh segenap tingkatan dalam organisasi, mulai dari top manajer hingga staf terendah (Daina et al., 2019). Organisasi dapat menggunakan 3 jenis pengendalian (Merchant & Stede, 2017), yaitu:

- a. Pengendalian output/hasil, yang meliputi kegiatan evaluasi terhadap hasil kerja dan ditindaklanjuti dengan adanya ganjaran (*reward and punishment*)
- b. Pengendalian perilaku/tindakan, memastikan seluruh karyawan dapat selalu dipantau perilakunya apakah bermanfaat atau justru merugikan organisasi
- c. Pengendalian personel/budaya, diharapkan karyawan mampu mengontrol dirinya dan rekan kerjanya

Sistem pengendalian manajemen pada sektor publik mengalami perkembangan, sebelumnya kebanyakan organisasi sektor publik menggunakan pengendalian perilaku (Verbeeten, 2008), namun saat ini berkembang ke arah pengendalian hasil (Hyndman & Eden, 2001). Pengendalian hasil dapat optimal apabila tidak ada multitafsir atas tujuan

organisasi, hasil kinerja dapat diukur, kegiatan yang dilakukan merupakan rutinitas dan adanya intervensi dari manajemen yang dapat dirasakan oleh karyawan (Johnsen, 2005; Modell, 2000; Pollitt, 2006).

## 2. *Performance*

Kinerja adalah hasil pada periode waktu tertentu, yang diperoleh dari pelaksanaan seluruh aktivitas dan kebijakan guna mewujudkan visi misi organisasi. Kinerja organisasi tidak hanya sebatas akumulasi dari kinerja karyawan, banyak faktor yang dapat mempengaruhinya (Bakotić, 2016). Namun demikian keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya (Saughnessy, 2018). Prestasi kerja diartikan sebagai tahap ketika seorang karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaannya sebagai bagian tugas dari organisasi (Imran et al., 2012). Definisi lain yang diberikan oleh Santos et al (2018), adalah bagaimana karyawan melaksanakan tugasnya untuk mendukung organisasi melalui kemampuan yang dimiliki. Terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan *job performance*, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja total organisasi (Hancock et al., 2013; Lannoo & Verhofstadt, 2016). Kinerja suatu organisasi sangat penting karena menyangkut bagaimana dia dapat mengelola sumber daya (Verbeeten, 2008). Kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui penerapan sistem pengendalian manajemen dengan informatif dan komprehensif (Peljhan & Tekavčič, 2008). Organisasi harus menetapkan tujuannya dengan jelas dan memiliki indikator untuk mengukur hasil kerjanya, karena dengan melakukan pengukuran atas hasil dan kinerjanya, organisasi dapat terhindar dari tujuan yang ambigu dan tetap fokus untuk mencapai tujuannya (Verbeeten, 2008). Penggunaan sistem insentif sesuai pengendalian hasil yang saat ini berkembang pada organisasi sector publik, dapat meningkatkan kinerja organisasi (Bonner & Sprinkle, 2022), namun perlu dicatat bahwa apabila insentif tersebut hanya dialokasikan pada beberapa kinerja, dikhawatirkan akan berdampak tidak baik (Burgess & Ratto, 2003).

Menurut Dwianto (2006), pengukuran kinerja dilakukan melalui beberapa dimensi (Rosni et al., 2020), yaitu:

- a. Produktivitas, terkait dengan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki, dan deviasi antara pelaksanaan dengan perencanaan
- b. Kualitas layanan, terkait indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan
- c. Responsivitas, bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggannya, kemudian bagaimana tidak lanjut implementasinya
- d. Responsibilitas, seluruh aktivitas harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
- e. Akuntabilitas, program yang disusun harus sesuai dan patuh terhadap pejabat yang dipilih langsung oleh masyarakat.

RSUD Wonosari dalam mengukur kinerjanya telah menggunakan dimensi kualitas layanan, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 24, PP Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

## METODOLOGI

Metode yang digunakan adalah studi literatur penelitian terdahulu tentang implementasi *management control systems* terhadap kinerja organisasi di berbagai negara. Teknik yang digunakan adalah pengumpulan data, menyusun, melakukan analisis dan berusaha memecahkan masalah yang dihadapi (Arifah et al., 2021). Analisis data yang dilakukan adalah analisis konten berdasarkan penelitian terdahulu yang diperoleh dari artikel relevan pada *database* (Maqdlıyan, 2022), selanjutnya disajikan dalam bentuk

deskriptif. Tujuannya adalah memberikan masukan untuk meningkatkan kembali kinerja IGD RSUD Wonosari melalui sistem pengendalian manajemen

Pencarian artikel dilakukan pada database Google scholar, Sciencedirect dan Emerald dengan mekanisme sebagai berikut:

1. Kata kunci yang digunakan adalah *Management Control System*, nama negara
2. Artikel yang dipilih merupakan artikel berupa jurnal publikasi dan prosiding.
3. Subjek penelitian merupakan organisasi sektor publik untuk menyesuaikan dengan subjek penelitian yang termasuk dalam organisasi pemerintahan (Rumah Sakit Umum Daerah)

Setelah memperoleh data artikel, selanjutnya digunakan untuk merumuskan konsep pembentukan gagasan konseptual dalam penelitian ini (Maqdllyan, 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Selama beberapa tahun terakhir, penelitian yang mengungkapkan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja terus berkembang. Hasil penelitian menawarkan berbagai hasil yang dapat dipedomani berbagai organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. RSUD Wonosari sebagai organisasi pelayan masyarakat tentunya memiliki kepentingan terhadap peningkatan kinerjanya, selain untuk mempertahankan bisnisnya juga untuk pertanggungjawaban kepada organisasi/pejabat yang lebih tinggi. Untuk memunculkan ide sistem pengendalian manajemennya, telah dilakukan revidi beberapa artikel hasil penelitian sebelumnya (Tabel 2).

### **Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Beserta Tantangannya**

Sistem pengendalian manajemen menjadi hal yang semakin diminati karena semakin banyaknya ketidakpastian dalam aktivitas operasional organisasi (Truant et al., 2024). Penggunaan sistem tersebut dapat mendukung pencapaian target indikator kinerja utama melalui pemantauan, penilaian, dan pemberian penghargaan (Nuhu et al., 2019). Dengan memperhatikan berbagai penelitian terdahulu, ide awal untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja IGD RSUD Wonosari adalah sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian yang interaktif, sehingga RSUD Wonosari dapat meningkatkan kapabilitasnya untuk segera menanggapi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan (Ong et al., 2021) sehingga indikator penanganan pengaduan, saran, dan masukan dapat ditingkatkan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Nuhu et al. (2019), yang menyatakan bahwa sistem pengendalian interaktif berpengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi dan kinerja organisasi. Sistem pengendalian interaktif memungkinkan organisasi untuk secara fleksibel beradaptasi terhadap lingkungan, oleh karena itu RSUD selaku organisasi sektor publik, dapat menggunakan pendekatan interaktif dengan melibatkan partisipasi aktif seluruh pegawai melalui pertemuan dan diskusi tatap muka (Nuhu et al., 2019).
2. Organisasi jasa erat kaitannya dengan ketepatan waktu. Indikator waktu penyelesaian pelayanan dapat ditindak lanjuti dengan sistem pengendalian perilaku melalui kebijakan, SOP dan peraturan tertulis yang ketat (Dollija et al., 2020), dan menjadi faktor dalam evaluasi kinerja apabila terdapat deviasi antara SOP dan pelaksanaannya. Pengendalian perilaku digunakan untuk memastikan apakah perilaku seluruh bermanfaat atau justru merugikan organisasi (Merchant & Stede, 2017). Hal ini sesuai dengan penelitian de Oliveira Santini et al. (2019), yang menemukan bahwa hubungan

antara pengendalian berbasis perilaku terhadap outcome organisasi adalah signifikan. Pengendalian perilaku dapat meningkatkan motivasi pegawai melalui penekanan pada SOP yang jelas, pengawasan ketat, penilaian kinerja perilaku, dan umpan balik (Su et al., 2013). Hal tersebut juga sejalan dengan kesimpulan Kolk & Schokker (2016) bahwa pengendalian personel dan budaya memiliki peran yang penting dalam memotivasi pegawai sektor publik untuk berkinerja baik. Jika pegawai memiliki kinerja baik maka akan diikuti oleh kinerja organisasi yang meningkat, karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya (Saughnessy, 2018).

3. Kurangnya sarana prasarana terkait dengan pengadaan dan belanja modal. Organisasi sektor publik dituntut untuk berkinerja baik namun dengan anggaran yang seefisien mungkin (Felicio et al., 2021). Organisasi pemerintahan atau sektor publik seringkali mengalami pembatasan anggaran oleh Pemerintah (Nuhu et al., 2019). Pengendalian hasil berupa anggaran (Dollija et al., 2020; Felício et al., 2021) dapat diterapkan oleh organisasi, dengan melakukan penentuan skala prioritas untuk pemenuhan sarpras secara bertahap atau melakukan pengetatan anggaran pada unit kerja lain untuk pemenuhan sarpras agar layanan semakin optimal. Hal tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Hammouch et al. (2024) yang menemukan bukti bahwa sistem pengendalian manajemen berupa pengendalian anggaran berkorelasi kuat terhadap kinerja organisasi. Hal ini karena organisasi yang mengadopsi praktik pengendalian anggaran ketat akan memungkinkan terlaksananya manajemen biaya yang lebih efisien, memiliki kapasitas besar dalam menghadapi dinamika pasar, sehingga mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, dan mencapai tujuan strategis secara konsisten (Hammouch et al., 2024).

Tidak selamanya implementasi, sistem pengendalian manajemen berjalan dengan baik. Beberapa kendala dapat menjadi penghambatnya, sehingga RSUD Wonosari perlu memperhatikan beberapa hal. Pertama, ketatnya kontrol anggaran yang identik dengan pengeluaran yang rendah juga memiliki dampak negatif, yaitu adanya kemungkinan organisasi sektor publik gagal memberikan layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat (Felicio et al., 2021). Masyarakat yang datang ke rumah sakit memiliki permasalahan yang berbeda-beda, ada yang kondisi darurat dan memerlukan peralatan medis khusus maupun permasalahan yang lebih ringan dengan penanganan yang tidak kompleks. Jika rumah sakit gagal memberikan layanan kepada masyarakat dengan permasalahan darurat, tentu akan berdampak pada kinerja organisasi. Kedua, Apabila pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan yang tidak memberikan kesempatan terjadinya interaksi pengetahuan dan pembelajaran kolektif, dikhawatirkan akan menyebabkan kinerja organisasi justru menjadi buruk (Tian & Zhai, 2019). Oleh karena itu organisasi diharapkan menghindari partisipasi pegawai dengan konsep sepenuhnya ditangan pegawai, karena hal tersebut akan menuju pada konsep bukan lagi berpartisipasi namun justru menjadi membuat keputusan sendiri (Tian & Zhai, 2019). Ketiga, agar pegawai selalu mempedomani SOP dengan baik, idealnya organisasi melakukan komunikasi, sosialisasi atau pelatihan yang efektif agar tujuan baik SOP tetap tercapai.

## KESIMPULAN

Sistem pengendalian manajemen diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi yang bergerak di bidang jasa, kepuasan pelanggan merupakan faktor penting yang harus dicapai dan dipertahankan. Untuk membuat sistem pengendalian manajemen agar kinerja organisasi semakin meningkat yang diukur melalui kepuasan pelanggan, dapat menggunakan sistem yang interaktif, penyusunan SOP atau peraturan

yang ketat sehingga seluruh bagian lebih patuh dan pengelolaan anggaran yang baik. Namun organisasi perlu memastikan bahwa proses interaksi pengetahuan tetap berlangsung, menentukan skala prioritas anggaran namun tetap menjaga fleksibilitas agar bisa memenuhi layanan masyarakat dan memastikan pegawai memahami SOP dengan baik, agar sistem pengendalian manajemen tetap baik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Felício et al. (2021), Rana et al. (2019), van der Kolk et al. (2019) dan van Helden & Reichard (2019) yang menyatakan bahwa masih sedikit penelitian yang berfokus pada sistem pengendalian manajemen pada kinerja organisasi sektor publik, saran penelitian selanjutnya adalah mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana pengaruh seluruh elemen sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi sektor publik melalui penelitian empiris di berbagai bidang organisasi.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Sebelumnya

| Negara   | Artikel                                                                                                                                                                                                                | Kesimpulan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Portugal | Adoption of management control systems and performance in public sector organizations (Felício et al., 2021)                                                                                                           | <p>Peneliti menyampaikan beberapa ide terkait sistem pengendalian manajemen, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlu memperhatikan faktor lain di luar jangkauan ketika menerapkan sistem pengendalian manajemen</li> <li>2. Perlu memperhatikan panjang atau pendek masa jabatan manajer, karena manajer yang memiliki masa jabatan yang panjang, dapat menerapkan pola manajemen yang sesuai dengan dirinya sehingga dapat mendukung strategi yang ia tetapkan (Otley, 2016).</li> <li>3. Alokasi dan penggunaan anggaran dapat menjadi salah satu mekanisme pengendalian manajemen</li> <li>4. Pertimbangan pada karakteristik pimpinan dan karakteristik organisasi</li> </ol> |
| Vietnam  | The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership (Hoai et al., 2022) | <p>Peneliti memberikan titik berat pentingnya inovasi dan menyimpulkan beberapa hal, antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan sistem pengendalian internal yang efektif, dapat menjadi pedoman bagi organisasi sector publik untuk penetapan tujuan dengan tepat, memberikan motivasi pada karyawan untuk berinovasi, memperdalam pengetahuan dan penyelesaian pekerjaan.</li> <li>2. Inovasi memiliki peran mediator dalam hubungan antara sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi sector publik</li> </ol>                                                                                                                                                  |

## GAGASAN KONSEPTUAL PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA

Ardi Artopo

|                             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amerika Serikat dan Inggris | Designing Ethical Management Control: Overcoming the Harmful Effect of Management Control Systems on Job-Related Stress (Linder et al., 2021)                               | <p>Peneliti menyampaikan beberapa ide awal untuk mendesain sistem pengendalian manajemen yang etis, yaitu</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ketika akan merancang sistem pengendalian manajemen yang etis dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, perlu:<ol style="list-style-type: none"><li>a. mengurangi ketatnya standar atau tuntutan yang diberlakukan kepada karyawan</li><li>b. memiliki PMS yang mencakup banyak aspek atau area dalam penilaian kinerja</li></ol></li><li>2. Sistem pengukuran kinerja yang bersifat interaktif antara manajer dan karyawan tidak akan merugikan kesejahteraan karyawan</li><li>3. Mekanisme pembayaran berdasarkan kinerja tidak merugikan kesejahteraan karyawan</li></ol> |
| Australia                   | The impact of management control systems on organizational change and performance in the public sector: The role of organizational dynamic capabilities (Nuhu et al., 2019) | Peneliti menyampaikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif berpengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi dan kinerja organisasi. Pengendalian interaktif dapat difokuskan melalui keterlibatan aktif pegawai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Belanda                     | The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector (van der Kolk et al., 2019)                                                    | Peneliti memberikan kesimpulan bahwa pengendalian hasil berhubungan positif dengan motivasi ekstrinsik dan tidak menurunkan motivasi intrinsik, pengendalian tindakan memiliki hubungan langsung yang kuat dengan kinerja, pengendalian personel dan budaya memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan sektor publik untuk berkinerja baik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

---

### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. A., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(04). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-09>

- Al Taweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Arifah, Nusantara, K. C., Febriana, I. C., & Utomo, B. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Studi Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 309–315. <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/jmb/article/view/4584>
- Badulescu, D., Bungau, C., & Badulescu, A. (2015). Sustainable development through sustainable businesses. An empirical research among master students. *Article in Journal of Environmental Protection and Ecology*, 16(3), 1101–1108. <https://www.researchgate.net/publikation/283149045>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2022). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303–345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Publik Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford University Press, 19(2), 285–300. <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmpo/migrated/documents/wp71.pdf>
- Cosenz, F., & Noto, L. (2015). Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: a Dynamic Performance Management approach. *Journal of Management Control*, 26(2–3), 225–248. <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0208-z>
- Daina, L. G., Sabău, M., Daina, C. M., Neamțu, C., Tit, D. M., Buhaș, C. L., Bungau, C., Aleya, L., & Bungau, S. (2019). Improving performance of a pharmacy in a Romanian hospital through implementation of an internal management control system. *Science of the Total Environment*, 675, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.04.231>
- Dalgaard-Nielsen, A. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 341–349. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12164>
- data.gunungkidulkab.go.id. (2023). *Hasil Survey Kepuasan Masyarakat RSUD Wonosari 2022*. <https://data.gunungkidulkab.go.id/dataset/b25a61c6-ab4a-41de-8ed6-9a7a69b904f2/>
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001>
- de Oliveira Santini, F., Vieira, V. A., Ladeira, W. J., & Sampaio, C. H. (2019). Behaviour-Based and Outcome-Based Control Systems: A Meta-Analytic Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(2), 149–162. <https://doi.org/10.1002/cjas.1486>
- Diefenbach, U., Wald, A., & Gleich, R. (2018). Between cost and benefit: investigating effects of cost management control systems on cost efficiency and organisational

- performance. *Journal of Management Control*, 29(1), 63–89. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0261-5>
- Ditjen Pelayanan Kesehatan. (2023). *Daftar Rumah Sakit Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. [https://sirs.kemkes.go.id/fo/home/dashboard\\_rs?id=3403](https://sirs.kemkes.go.id/fo/home/dashboard_rs?id=3403)
- Dollija, E., Teneqexhi, M., & Dhimitri, E. (2020). Management control systems case study from the national commercial bank in Albania. *Technology Transfer: Innovative Solutions in Social Sciences and Humanities*, 4, 9–11. <https://doi.org/10.1108/1176609111162061>
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in publik sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593–602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Hammouch, H., Falahat, M., & Najmi, H. (2024). Impact of management control on the organizational performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(1), 6910. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6910>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of publik sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Hyndman, N., & Eden, R. (2001). Rational Management, Performance Targets and Executive Agencies: Views from Agency Chief Executives in Northern Ireland. *Publik Administration*, 79(3), 579–598. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00270>
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batool, I. (2012). How to boost employee performance: Investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle East Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455–1462. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741>
- Johnsen, Å. (2005). What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in publik policy and management? *Publik Money and Management*, 25(1), 9–17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00445.x>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (S. Yagan, B. Miskelson, & L. Dent, Eds.; 7th ed.). Pearson Education Limited. <https://www.pearson.com/uk>
- Jutidharabongse, J., Imjai, N., Pantaruk, S., Surbakti, L. P., & Aujiapongpan, S. (2024). Exploring the effect of management control systems on dynamic capabilities and sustainability performance: The role of open innovation strategy amidst COVID-19. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100224>
- Kaunang, T. L., Tinangon, J. J., & Tirayoh..., V. Z. (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1146–1154. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32858>
- Kolk, B. Van der, & Schokker, T. (2016). Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: an explorative case study. *Journal of Management Control*, 27(2–3), 129–154. <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0226-x>

- Lannoo, S., & Verhofstadt, E. (2016). What drives the drivers? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 91, 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.024>
- Linder, S., Leca, B., Zicari, A., & Casarin, V. (2021). Designing Ethical Management Control: Overcoming the Harmful Effect of Management Control Systems on Job-Related Stress. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 747–764. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04490-9>
- Maqdllyan, R. (2022). Determinan Implementasi Akuntansi Akrua! Terhadap akuntabilitas Sektor Publik: Pendekatan Teori-institusional. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 10(3), 198–203. <https://doi.org/10.20527/jwm.v10i3.218>
- Meesala, A., & Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 261–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2017). *Management Control Systems* (C. Lisle & R. Pedley, Eds.; 4th ed.). Pearson Education Limited. [www.pearson.com/uk](http://www.pearson.com/uk)
- Modell, S. (2000). Integrating Management Control and Human Resource Management in Publik Health Care: Swedish Case Study Evidence. *Financial Accountability & Management*, 16(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00096>
- Nani, D. A., & Safitri, V. A. D. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207–224. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Nugraha, A. P., & Soewarno, N. (2024). An Evaluation on the Implementation of Management Control in Industrial Companies According to Contingency Theory. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(2), 562–574. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.02.18>
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Appuhami, R. (2019). The impact of management control systems on organisational change and performance in the publik sector: The role of organisational dynamic capabilities. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(3), 473–495. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0084>
- Ong, S. T., Haghshenas, Z., Teh, B. H., Adedeji, B. S., & Magsi, H. B. (2021). Management Control Systems and Performance: The Mediating Role of Organisational Capabilities in Malaysia. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 15, 49–64. <https://doi.org/10.17576/ajag-2021-15-05>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Peljhan, D., & Tekavčič, M. (2008). The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study. *Organizacija*, 41(5), 174–184. <https://doi.org/10.2478/v10051-008-0019-1>
- Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Retrieved September 30, 2023, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5311/pp-no-96-tahun-2012>
- Pollitt, C. (2006). Performance management in practice: A comparative study of executive agencies. *Journal of Publik Administration Research and Theory*, 16(1), 25–44. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui045>

- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for publik sector managers. *Publik Money and Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Rosni, W. L., Hernawan, D., Pratidina, G., Studi, P., Publik, A., Wina, K. :, & Rosni, L. (2020). Penilaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Kota Bogor). *Jurnal Governansi*, 6(1), 43–50. <https://doi.org/10.30997/jgs.v6i1.1765>
- RSUD Wonosari. (2022). *Renstra BLUD RSUD Wonosari Tahun 2021-2026*. <https://rsudwonosari.gunungkidulkab.go.id/assets/uploads/ppid/7488c175e9f37e89e7991fe1d5f07ce0.pdf>
- Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352–1370. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110>
- Saughnessy. (2018). *Employees are a company's greatest asset, they're your competitive advantage*. Poppulo. <https://www.poppulo.com/blog/employees-are-a-companys-greatest-asset-theyre-your-competitive-advantage>
- SeTin, S., & Augustine, Y. (2020). Development of Management Control System Research: Study on Behavioral Research in Accounting Journal (2006–2018). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 127. <https://doi.org/10.24843/jiab.2020.v15.i01.p12>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 61(1), 23–58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2013). Management control systems from an organisational life cycle perspective: The role of input, behaviour and output controls. *Journal of Management and Organization*, 19(5), 635–658. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.7>
- Tambunan, M. J., Sansari R, N., & Daeli, T. F. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia Kcp Rancaekek). *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 9(1), 134–140. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>
- Tian, X., & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision-making: the more the better? *International Journal of Manpower*, 40(4), 768–782. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2017-0090>
- Truant, E., Crocco, E., Culasso, F., & Alshibani, S. (2024). Fifty years of management control systems research: a bibliometric review of the literature and research agenda. In *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0334>
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Retrieved September 30, 2023, from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Publik Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- van Helden, J., & Reichard, C. (2019). Management control and publik sector performance management. In *Baltic Journal of Management* (Vol. 14, Issue 1, pp. 158–176). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2018-0021>

Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in publik sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3), 427–454. <https://doi.org/10.1108/09513570810863996>