

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan rumah sakit pada hakikatnya harus berlandaskan prinsip tata kelola yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi. Setiap rumah sakit diwajibkan menyusun pencatatan dan laporan yang dapat dipertanggungjawabkan, serta membuka diri terhadap mekanisme pengawasan dari pemerintah maupun asosiasi profesi. Hal ini menegaskan bahwa kinerja manajemen rumah sakit bukan sekadar alat ukur internal, melainkan juga merupakan kewajiban hukum yang melekat pada setiap institusi pelayanan kesehatan. Bagi rumah sakit sebagai penyelenggara layanan publik, aturan tersebut menjadi pijakan penting dalam mengelola sumber daya secara efektif, sehingga mutu pelayanan kepada masyarakat tetap terjaga dan berkesinambungan (UU Nomor 44 Tahun 2009).

Rumah sakit sendiri memegang peranan yang sangat strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan sekaligus kualitas hidup masyarakat. Keberhasilan rumah sakit tidak hanya diukur dari mutu layanan medis yang diberikan, tetapi juga dari bagaimana organisasi dikelola sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan efisiensi. Rumah sakit umum daerah (RSUD) dengan status Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) bahkan menghadapi tanggung jawab ganda, yakni memberikan akses pelayanan yang merata bagi masyarakat sekaligus memastikan pengelolaan sumber daya berjalan optimal untuk menjamin keberlanjutan layanan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan fungsi pelayanan dan tata kelola sangat bergantung pada efektivitas sistem manajemennya (Rahmi *et al.*, 2025). Selain itu, kinerja

manajemen rumah sakit dapat dipandang sebagai salah satu indikator utama dalam menilai sejauh mana institusi publik mampu menjawab kebutuhan kesehatan masyarakat secara berkesinambungan.

Sebagai garda terdepan dalam penyediaan layanan kesehatan pemerintah, RSUD memiliki posisi penting baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Untuk memperkuat tata kelola sekaligus meningkatkan kemandirian, pemerintah menetapkan pengelolaan keuangan rumah sakit daerah dengan pola BLUD. Skema ini dirancang agar rumah sakit dapat menyelenggarakan pelayanan secara lebih efisien, produktif, transparan, dan akuntabel. Melalui BLUD, rumah sakit diberi ruang fleksibilitas dalam mengelola keuangannya, namun tetap diwajibkan menerapkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas sebagai landasan utama (Permendagri Nomor 79 Tahun 2018). Secara konseptual, fleksibilitas ini diharapkan mampu mendorong profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya rumah sakit. Akan tetapi, dalam praktiknya tidak semua RSUD dapat menjalankan mekanisme tersebut dengan optimal karena keterbatasan kapasitas kelembagaan maupun sumber daya manusia. Kondisi inilah yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja manajemen, termasuk efektivitas penggunaan anggaran dan capaian layanan yang dihasilkan.

Kinerja manajemen rumah sakit pada dasarnya menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pelayanan kesehatan secara efektif dan efisien. Dalam lingkup rumah sakit daerah, penilaian kinerja tidak hanya terbatas pada pencapaian aspek keuangan, tetapi juga mencakup mutu pelayanan, kepuasan pasien, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan manajemen dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penelitian terbaru menekankan bahwa kinerja manajemen merupakan faktor kunci dalam menjamin keberlangsungan pelayanan publik,

sebab kelemahan dalam tata kelola akan berdampak langsung pada mutu layanan kesehatan yang diterima masyarakat (Setyowati *et al.*, 2025). Evaluasi terhadap kinerja manajemen perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan rumah sakit mampu menjalankan fungsinya sesuai standar yang diharapkan.

UPT RSUD Labuang Baji merupakan salah satu rumah sakit rujukan di Provinsi Sulawesi Selatan yang telah meraih akreditasi Paripurna Bintang 5 dari KARS dan memiliki sejumlah layanan unggulan, seperti kardiovaskular, hepatitis, HIV/AIDS, dan TBC. Dengan visi menjadi rumah sakit unggulan provinsi yang inovatif dan kompetitif pada tahun 2026, manajemen rumah sakit menekankan pentingnya mutu pelayanan, pengembangan SDM, sarana prasarana yang memadai, serta pengelolaan anggaran yang efisien (Profil RSUD Labuang Baji, 2025).

Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* di UPT RSUD Labuang Baji, memang ada beberapa perspektif yang menunjukkan capaian memuaskan. Namun demikian, masih ditemukan sejumlah indikator kinerja yang belum mencapai target yang ditetapkan. Hal ini mengisyaratkan bahwa manajemen rumah sakit masih menghadapi tantangan dalam menjalankan fungsi pengelolaan secara efektif. Salah satu faktor yang berkontribusi adalah audit operasional yang belum berjalan secara rutin, sehingga peluang terjadinya inefisiensi masih cukup besar. Di sisi lain, sistem pengendalian internal juga belum maksimal, yang berpotensi menimbulkan kesalahan maupun penyimpangan dalam pengelolaan sumber daya. Dari aspek sumber daya manusia, etika kerja pegawai juga belum sepenuhnya baik, tercermin dari masih adanya masalah kedisiplinan dan ketidakpatuhan terhadap prosedur yang berlaku. Situasi tersebut menguatkan pentingnya audit operasional dan pengendalian internal yang berjalan konsisten, serta dukungan etika kerja karyawan yang baik.

Tabel 1. 1 Hasil Pengukuran Kinerja Manajemen UPT RSUD Labuang Baji Tahun 2024

Perspektif	Indikator Memenuhi Standar	Indikator Tidak Memenuhi Standar	Nilai Bobot
Pertumbuhan & Pembelajaran	1	4	22,77
Layanan Internal	2	3	18,7
Pelanggan	5	0	30
Keuangan	5	0	20
Total	13	7	91,47

Sumber: Profil UPT RSUD Labuang Baji, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1, meskipun skor total kinerja RSUD Labuang Baji pada tahun 2024 mencapai 91,47 dan berada dalam kategori AA (Memuaskan), masih terdapat beberapa indikator yang membutuhkan perhatian serius. Hal ini terutama terlihat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta layanan internal yang belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan (Profil RSUD Labuang Baji, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja manajemen rumah sakit tidak hanya bergantung pada hasil capaian keuangan semata, tetapi juga terkait erat dengan bagaimana sistem pengelolaan internal dan perilaku kerja karyawan dijalankan secara konsisten.

Instrumen penting dalam mendukung tata kelola rumah sakit adalah audit operasional. Audit ini tidak hanya berhenti pada penyajian temuan, melainkan juga menghasilkan rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen dalam memperbaiki prosedur maupun meningkatkan efisiensi kegiatan. Melalui rekomendasi tersebut, manajemen dapat menilai sejauh mana kegiatan operasional telah berjalan efektif, sekaligus menemukan area yang masih perlu ditingkatkan. Dari sisi praktis, audit operasional membantu menekan pemborosan sumber daya dan memperkuat efisiensi biaya. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa audit operasional berperan dalam mengidentifikasi

kelemahan prosedur serta memberikan saran perbaikan yang berdampak langsung pada efektivitas organisasi (Riyasari & Arza, 2020). Sejalan dengan itu, Wati (2021) menegaskan bahwa audit operasional berfungsi memperkuat tata kelola agar lebih transparan, akuntabel, dan dapat dipercaya oleh para pemangku kepentingan.

Pelaksanaan audit operasional biasanya dilakukan oleh auditor internal sebagai bagian dari fungsi pengendalian manajemen. Namun, dalam kondisi tertentu, auditor eksternal juga dapat dilibatkan untuk memberikan penilaian yang lebih independen. Penelitian yang dilakukan oleh Haryadi *et al.* (2024) menjelaskan bahwa kolaborasi antara auditor internal dan eksternal membuat audit operasional lebih komprehensif, karena dapat menilai kesesuaian aktivitas organisasi dengan prosedur yang berlaku sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, audit operasional tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga menjadi alat strategis dalam meningkatkan kualitas manajemen rumah sakit.

Selain audit operasional, pengendalian internal juga memegang peranan penting dalam menjamin kelancaran operasional rumah sakit. Melalui mekanisme ini, setiap aktivitas dapat diarahkan agar sesuai dengan tujuan organisasi sekaligus diawasi agar tetap berada dalam koridor aturan yang berlaku. Tujuan utama pengendalian internal adalah memastikan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan, sehingga target organisasi dapat tercapai dengan baik. Jika sistem pengendalian lemah, risiko kesalahan maupun penyimpangan menjadi lebih besar, dan hal ini akan berpengaruh langsung pada menurunnya kualitas layanan kesehatan. Sebaliknya, sistem pengendalian yang kuat akan mampu mengurangi potensi kesalahan serta memastikan setiap ketidakefisienan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki.

Pengendalian internal yang diterapkan secara efektif juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas keuangan rumah sakit. Penerapan kontrol seperti otorisasi pengeluaran, pemisahan fungsi, dan rekonsiliasi kas dapat mencegah kebocoran anggaran serta memastikan efisiensi biaya operasional. Data keuangan yang lebih akurat memungkinkan manajemen mengambil keputusan strategis yang tepat dalam pengelolaan anggaran maupun investasi. Tidak hanya itu, pengendalian atas persediaan obat dan alat kesehatan juga mampu menekan pemborosan dan memastikan ketersediaan layanan medis tetap terjaga. Dengan demikian, pengendalian internal yang kuat bukan hanya mendukung efisiensi finansial, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Dalam upaya memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, rumah sakit membutuhkan tenaga kerja yang bukan hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga dibarengi dengan etika kerja yang baik. Etika kerja mencakup nilai-nilai penting seperti kedisiplinan, rasa tanggung jawab, kejujuran, serta komitmen dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai tersebut sangat relevan karena pelayanan kesehatan tidak hanya berkaitan dengan prosedur medis semata, melainkan juga menyangkut sikap dan perilaku tenaga kesehatan ketika berinteraksi dengan masyarakat (Robbins & Judge, 2014). Perlu dipahami bahwa sistem audit operasional maupun pengendalian internal yang disusun sebaik mungkin tidak akan mencapai hasil yang optimal apabila tidak ditunjang oleh etika kerja karyawan. Sebaliknya, ketika etika kerja dijunjung tinggi, maka kepatuhan terhadap aturan dapat terjaga dan rekomendasi dari hasil audit mampu dijalankan secara konsisten. Dengan demikian, etika kerja memiliki peranan dalam mempengaruhi hubungan antara audit operasional, pengendalian internal, dan pencapaian kinerja manajemen rumah sakit.

Penelitian Kusmiranti *et al.* (2022) menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia berhubungan signifikan dengan keberhasilan penerapan sistem di rumah sakit BLUD. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas individu, termasuk disiplin dan kepatuhan terhadap prosedur, sangat menentukan tercapainya prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Dengan dasar tersebut, etika kerja karyawan dipilih sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini, karena keberhasilan audit operasional dan pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja manajemen sangat bergantung pada perilaku etis pegawai. Etika kerja yang terinternalisasi dengan baik pada diri karyawan akan membawa dampak positif bagi manajemen rumah sakit. Selain membantu mewujudkan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel, hal tersebut juga menjadi pondasi penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Pada akhirnya, kehadiran etika kerja yang kuat tidak hanya mendukung kinerja finansial rumah sakit, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap mutu pelayanan kesehatan yang diberikan.

Dalam konteks rumah sakit BLUD, kinerja manajemen pada dasarnya dipengaruhi tidak hanya oleh faktor teknis, tetapi juga oleh sikap dan perilaku tenaga kerja. Integritas, kedisiplinan, serta komitmen karyawan dalam menindaklanjuti rekomendasi audit maupun menjalankan pengendalian internal menjadi faktor yang menentukan tercapainya tata kelola yang baik. Dengan demikian, audit operasional, pengendalian internal, dan etika kerja karyawan dapat dipandang sebagai fondasi utama untuk membangun manajemen rumah sakit yang transparan, akuntabel, dan mampu merespons kebutuhan masyarakat secara optimal.

Permasalahan yang dihadapi rumah sakit daerah saat ini bukan hanya terbatas pada sarana pelayanan, tetapi juga menyangkut efektivitas manajemen.

Audit operasional yang belum rutin dilaksanakan dan pengendalian internal yang masih lemah membuat tata kelola belum berjalan optimal. Kondisi ini semakin diperburuk apabila tidak didukung oleh etika kerja karyawan yang kuat. Akibatnya, efisiensi kerja menurun, akuntabilitas terganggu, dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan rumah sakit ikut terdampak.

Dilihat dari hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen, dengan etika kerja karyawan sebagai variabel moderasi. Penelitian difokuskan pada UPT RSUD Labuang Baji Provinsi Sulawesi Selatan sebagai salah satu rumah sakit daerah yang berstatus BLUD dan memiliki peran strategis di tingkat provinsi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif, dengan memanfaatkan data primer berupa kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode PLS-SEM untuk melihat secara lebih mendalam hubungan antarvariabel serta peran moderasi etika kerja karyawan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen.

Penelitian ini juga merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Iva (2023). Perbedaan utama penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel dependen dan moderasi. Penelitian Iva (2023) terkait efektivitas pelayanan kesehatan, sedangkan penelitian ini memfokuskan pada kinerja manajemen sebagai variabel dependen. Selain itu, penelitian ini juga memasukkan etika kerja karyawan sebagai variabel moderasi, yang berperan dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru, khususnya pada konteks rumah sakit daerah berstatus BLUD yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan organisasi sektor publik lainnya.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini mengambil judul *“Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajemen dengan Etika Kerja Karyawan sebagai Variabel Moderasi (Studi pada UPT RSUD Labuang Baji Provinsi Sulawesi Selatan)”*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai non medis RSUD Labuang Baji. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen, serta menilai peran etika kerja karyawan sebagai variabel moderasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah audit operasional berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
2. Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen?
3. Apakah etika kerja karyawan memoderasi pengaruh audit operasional terhadap kinerja manajemen?
4. Apakah etika kerja karyawan memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajemen?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Pengaruh audit operasional terhadap kinerja manajemen.
2. Pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajemen.

3. Apakah etika kerja karyawan memoderasi pengaruh audit operasional terhadap kinerja manajemen.
4. Apakah etika kerja karyawan memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajemen.

1.4 Kegunaan Penelitian

Banyak pihak yang diharapkan mendapatkan manfaat dari temuan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Mengenai pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen rumah sakit, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori dan penelitian selanjutnya terkait pengelolaan manajemen rumah sakit, sehingga dapat memperkaya literatur di bidang akuntansi sektor publik. Selain itu, etika kerja karyawan sebagai variabel moderasi memberikan kontribusi terhadap pendekatan teoritis yang menekankan pentingnya faktor internal organisasi, khususnya perilaku dan integritas karyawan, dalam memperkuat efektivitas sistem pengawasan dan pengelolaan manajemen rumah sakit.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang dapat diberikan dari penelitian ini yaitu untuk dapat menentukan kebijakan di tingkat pemerintahan daerah dalam mengevaluasi kinerja rumah sakit BLUD dan menetapkan kebijakan yang mendukung pengelolaan manajemen yang efektif dan efisien. Diharapkan auditor internal dapat memperkuat sistem pengawasan dalam pengelolaan dana rumah sakit. Selain itu, dengan mempertimbangkan peran etika kerja karyawan sebagai variabel

yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen, penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen rumah sakit untuk lebih aktif mendorong penerapan audit operasional dan pengendalian internal yang disertai pembinaan nilai-nilai etika kerja karyawan. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi awal untuk pengembangan studi lebih lanjut mengenai keterkaitan antara faktor perilaku karyawan dan kinerja manajemen rumah sakit.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun agar menunjukkan alur berpikir secara terstruktur dan sistematis. Adapun sistematika penulisannya sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Memuat landasan teori, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, variabel penelitian, dan definisi operasional.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta interpretasi hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori dan studi sebelumnya.

5. BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran untuk pihak terkait dan peneliti selanjutnya.

6. DAFTAR PUSTAKA

Memuat referensi yang digunakan dalam penyusunan penelitian.

7. LAMPIRAN

Berisi dokumen pendukung seperti data laporan, hasil analisis data, serta surat izin penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Menurut Sugiyono (2019:54), landasan teori adalah hasil penalaran ilmiah yang disusun secara logis dan sistematis dalam bentuk kumpulan konsep, definisi, dan proporsi yang saling terkait. Fungsi utama dari teori yaitu sebagai alat untuk menjelaskan fenomena yang terjadi, memprediksi hubungan antar variabel, dan mengendalikan gejala-gejala yang muncul dalam suatu konteks penelitian. Oleh karena itu, teori tidak hanya berperan sebagai dasar konseptual, tetapi juga sebagai kerangka berpikir yang mengarahkan keseluruhan proses penelitian agar terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

2.1.1 Teori *Stewardship*

Teori *stewardship* pada dasarnya menggambarkan kondisi di mana seorang manajer tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi, melainkan lebih mengutamakan pencapaian tujuan bersama dalam organisasi. Inti dari teori ini adalah adanya nilai loyalitas, rasa percaya, serta sikap sukarela dalam menjalankan peran manajerial sehingga manajer bertindak sebagai pelayan bagi kepentingan organisasi, bukan sekadar untuk dirinya sendiri (Donaldson & David, 1991). Sejalan dengan pandangan tersebut, Syahara *et al.* (2024) menjelaskan bahwa teori *stewardship* sangat relevan untuk diterapkan dalam organisasi pelayanan publik karena organisasi tidak semata-mata berfungsi untuk memaksimalkan kepentingan individu, melainkan memiliki tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam konteks rumah sakit daerah yang berstatus BLUD, teori *stewardship* menjadi sangat penting. Hal ini karena orientasi utama rumah sakit bukan sekadar mencari keuntungan, melainkan memastikan adanya akuntabilitas, transparansi, serta efisiensi dalam setiap proses manajemen. Pimpinan rumah sakit yang berperan sebagai *steward* diharapkan dapat mendorong pelaksanaan audit operasional, memperkuat sistem pengendalian internal, dan menumbuhkan etika kerja karyawan sebagai bentuk tanggung jawab bersama terhadap peningkatan kinerja manajemen. Etika kerja karyawan dalam hal ini berperan besar dalam memastikan rekomendasi audit dan pengendalian internal dijalankan dengan konsisten, sehingga mendukung tata kelola manajemen rumah sakit yang lebih efektif. Dengan demikian, teori *stewardship* memberikan landasan teoritis yang tepat untuk menjelaskan bagaimana etika kerja karyawan dapat memoderasi pengaruh audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen rumah sakit.

2.1.2 Audit Operasional

1. Pengertian Audit

Audit merupakan pengetahuan yang diterapkan dalam melakukan pemeriksaan untuk penilaian pada pengendalian internal, yang bertujuan untuk memberikan pengawasan agar dapat mengetahui ketidakwajaran dan kecurangan dalam suatu perusahaan.

Audit adalah proses di mana pihak independen secara sistematis meninjau laporan keuangan yang disusun oleh manajemen, termasuk catatan akuntansi dan bukti-bukti

pendukung, dengan tujuan untuk menyatakan opini mengenai kewajaran penyajian laporan keuangan tersebut (Agoes, 2006).

Audit adalah proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengevaluasi secara objektif bukti-bukti yang berkaitan dengan penilaian berbagai tindakan dan peristiwa ekonomi untuk menentukan sejauh mana penilaian tersebut sesuai dengan kriteria dan menyampaikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Hall & Singleton, 2007).

Berdasarkan berbagai definisi yang ada, audit dapat dipahami sebagai suatu proses yang dilakukan secara sistematis dan objektif oleh pihak independen untuk memperoleh, menilai, dan menganalisis bukti terkait aktivitas organisasi. Tujuannya bukan hanya menilai kewajaran laporan atau kepatuhan prosedur, tetapi juga memastikan bahwa proses manajerial berjalan efektif, efisien, serta sesuai dengan aturan yang berlaku. Audit berperan dalam mengidentifikasi kelemahan, memberikan rekomendasi perbaikan, serta mendorong peningkatan tata kelola organisasi. Dengan demikian, audit tidak hanya menjadi instrumen pengawasan, tetapi juga menjadi sarana untuk mendukung tercapainya kinerja manajemen yang lebih baik, transparan, dan akuntabel.

2. Jenis-Jenis Audit

Menurut Boynton, Johnson, Kell (2003) audit terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Audit laporan keuangan (*financial audit*)

Audit laporan keuangan adalah proses dalam memperoleh dan menilai bukti atas laporan keuangan suatu entitas dengan

tujuan menyatakan pendapat apakah informasi keuangan disajikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Umumnya ketentuan itu merupakan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia dalam bentuk pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK).

b. Audit ketaatan (*performance audit*)

Audit ketaatan adalah proses di mana bukti-bukti dievaluasi untuk menentukan apakah transaksi keuangan yang dilakukan di dalam perusahaan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan dan pedoman. Tujuan audit kepatuhan adalah untuk mengevaluasi apakah auditor klien telah mematuhi prosedur atau standar tertentu yang ditetapkan oleh otoritas yang berwenang

c. Audit operasional

Audit operasional adalah proses pengumpulan dan penilaian bukti kegiatan operasional organisasi yang bertujuan untuk mengevaluasi hasil kegiatan manajemen atau mengambil keputusan.

3. Pengertian Audit Operasional

Audit operasional adalah adalah proses yang bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil kegiatan suatu perusahaan. Menurut Bayangkara (2008), audit operasional merupakan penilaian terhadap efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan. Pengendalian kinerja memainkan peran penting dalam memperbaiki kegiatan yang dianggap tidak efisien (Riyasari dan Arza, 2020).

Berdasarkan definisi-defenisi tersebut, dapat dikatakan bahwa audit operasional merupakan proses evaluasi dengan tujuan meninjau efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional dalam suatu entitas. Melalui pemeriksaan sistematis, audit operasional membantu organisasi dalam mengidentifikasi kelemahan dan ketidakefisienan operasional, serta memberikan rekomendasi perbaikan.

4. Tujuan Audit Operasional

Audit operasional bertujuan untuk mencapai tujuan yang luas dan komprehensif, dengan membantu manajemen mencapai efisiensi dan efektivitas operasional. Audit operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan dan ketidaksesuaian dalam elemen operasional yang diperiksa, serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan hasil kerja. Audit ini juga digunakan sebagai alat yang membantu manajemen mencapai pengelolaan operasional yang efektif.

Selain itu, audit operasional memberikan rekomendasi dalam bentuk metode dan alat yang dapat digunakan manajemen untuk mencapai tujuannya, terutama dalam kasus di mana pengetahuan internal tentang manajemen yang efektif masih terbatas. Tujuan lain adalah untuk mendukung pencapaian efisiensi dalam manajemen dengan menyediakan layanan sebagai mitra strategis yang terlibat dalam berbagai aspek kegiatan komersial untuk memberikan masukan konstruktif kepada manajemen.

Dengan demikian, audit operasional tidak hanya beroperasi pada tingkat tertentu, tetapi mencakup semua tingkat manajemen

dengan tujuan mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini menjadikan audit operasional sebagai bagian integral dari sistem pengendalian dan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi (Tunggal, 2012).

5. Manfaat Audit Operasional

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:96), audit operasional memberikan beberapa manfaat penting bagi perusahaan. Melalui implementasinya, audit operasional dapat mengidentifikasi masalah baru dan penyebabnya, serta menawarkan alternatif solusi untuk perbaikan. Lebih lanjut, audit operasional juga berperan dalam mengidentifikasi peluang untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi biaya, serta membuka peluang baru untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Lebih lanjut, audit operasional membantu mengidentifikasi tujuan, kebijakan, dan prosedur perusahaan yang belum jelas, sehingga memberikan dasar bagi perbaikan manajemen. Terakhir, audit operasional juga berfungsi untuk mengidentifikasi kriteria yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan, sehingga memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih terarah dan objektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa audit operasional berperan tidak hanya sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk memperbaiki kinerja, meningkatkan efisiensi, dan memastikan tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan terukur.

6. Jenis-Jenis Audit Operasional

Menurut Arens dan Loebbecke (2006:166) membagi audit

operasional menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Audit fungsional adalah cara mengklasifikasikan kegiatan bisnis, seperti fungsi pengambilan uang atau produksi. Ada banyak cara berbeda untuk mengklasifikasikan dan membagi fungsi yang ada. Audit fungsional menganalisis satu atau lebih fungsi dalam suatu organisasi.

b. Audit Organisasi (*Organizational Audit*)

Audit organisasi pada audit operasional mencakup seluruh organisasi, termasuk departemen, cabang, dan perusahaan afiliasi. Audit organisasi berfokus pada bagaimana fungsi-fungsi tersebut bekerja sama secara efektif dan efisien. Metode perencanaan organisasi dan koordinasi kegiatan sangat penting dalam audit semacam ini.

c. Penugasan Khusus (*Special Assignment*)

Dalam audit operasional, penugasan khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi audit seperti ini, contohnya mencakup penentuan penyebab tidak efektifnya sistem teknologi informasi, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam divisi tertentu dan pembuatan rekomendasi untuk mengurangi biaya suatu barang.

7. Tahapan Audit Operasional

a. Audit Pendahuluan

Pada tahap pertama, auditor memperkenalkan perusahaan yang akan diaudit, mengumpulkan informasi umum tentang

organisasi, melakukan tinjauan awal terhadap situasi perusahaan, dan mengidentifikasi potensi kelemahan.

b. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Auditor meninjau dan memverifikasi sistem pengendalian manajemen yang ada, termasuk kebijakan, peraturan, praktik terbaik, dokumentasi, dan ketersediaan sumber daya. Selama tahap ini, auditor juga mengevaluasi hasil audit sebelumnya untuk menentukan tindakan tindak lanjut.

c. Audit Lanjutan (Terinci)

Auditor melakukan tinjauan yang lebih mendalam terhadap prosedur, catatan, dan struktur serta memverifikasi kepatuhan pemangku kepentingan. Analisis kelemahan yang teridentifikasi dilengkapi dengan wawancara untuk mendapatkan informasi yang relevan dan andal.

d. Pelaporan

Temuan audit dirangkum dalam laporan audit, yang mencakup latar belakang, kesimpulan, ringkasan temuan, rekomendasi perbaikan, dan ruang lingkup audit. Laporan ini berfungsi sebagai dasar bagi keputusan manajemen terkait perbaikan.

e. Tindak Lanjut

Pada tahap akhir, auditor membantu manajemen dalam menerapkan saran perbaikan. Langkah tindak lanjut ini memerlukan karyawan yang memiliki etika kerja yang tinggi, karena integritas, disiplin, dan rasa tanggung jawab mereka merupakan faktor kunci untuk memastikan setiap langkah

perbaikan diterapkan secara konsisten, sehingga dapat mencapai operasional yang lebih efisien dan efektif.

8. Keterbatasan Audit Operasional

Audit operasional memiliki berbagai keterbatasan yang dapat memengaruhi ruang lingkup dan hasilnya. Keterbatasan tersebut antara lain disebabkan oleh faktor waktu, karena audit tidak selalu dapat mencakup semua area bisnis secara komprehensif. Selain itu, pengetahuan auditor yang terbatas juga merupakan keterbatasan, karena mereka tidak menguasai semua aspek teknis bisnis dan oleh karena itu hanya dapat berfokus pada area yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman mereka. Biaya juga dapat membatasi pelaksanaan audit, karena audit operasional memerlukan anggaran yang signifikan. Keterbatasan data muncul ketika informasi yang tersedia tidak lengkap atau sulit diakses.

Standar yang digunakan dapat membatasi ruang lingkup audit, karena aspek-aspek di luar kriteria efektivitas sering dikecualikan dari audit. Faktor manusia juga merupakan keterbatasan, karena auditor tidak dapat secara langsung mengatasi ketidakmampuan individu tetapi dapat menilai efektivitas pelaksanaan tugas. Terakhir, keterbatasan dapat muncul dari entitas audit itu sendiri, ketika audit hanya difokuskan pada fungsi atau unit tertentu sehingga aspek lain yang berpengaruh tidak tercakup dalam pemeriksaan (Tunggal, 2012). Oleh karena itu, meskipun audit operasional berperan penting dalam meningkatkan

efisiensi dan efektivitas organisasi, hasilnya harus dipahami dalam kerangka keterbatasan tersebut.

9. Indikator Pengukuran Audit Operasional

Audit operasional merupakan proses penilaian yang dilakukan secara menyeluruh untuk melihat apakah kegiatan operasional suatu organisasi telah berjalan sebagaimana mestinya. Melalui audit ini, auditor mengevaluasi bagaimana aktivitas direncanakan, dilaksanakan, dan diawasi. Mulyadi (2016) menekankan bahwa audit operasional berhubungan dengan bagaimana sumber daya dimanfaatkan, bagaimana prosedur diterapkan, serta bagaimana pengendalian dilakukan oleh manajemen.

Berdasarkan hal tersebut, audit operasional dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator utama yang digunakan dalam kajian audit dan manajemen operasional, yaitu perencanaan operasional, pelaksanaan operasional, dan pengendalian operasional.

a. Perencanaan operasional

Perencanaan merupakan tahapan awal yang menentukan arah dari seluruh aktivitas operasional. Pada tahap ini, organisasi menyiapkan tujuan yang ingin dicapai, menyusun program kerja, serta menetapkan target yang dianggap realistis untuk dicapai. Perencanaan yang baik juga memperhatikan strategi yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga setiap kegiatan dapat berjalan lebih terarah. Dengan adanya perencanaan yang matang, potensi kesalahan dalam proses

operasional dapat diminimalkan karena setiap langkah sudah dipikirkan dan dipetakan sejak awal.

b. Pelaksanaan operasional

Pelaksanaan operasional merupakan tahap di mana rencana yang telah disusun mulai dijalankan. Pada tahap ini, organisasi memastikan bahwa seluruh kegiatan dilakukan sesuai prosedur dan standar yang telah ditetapkan. Pelaksanaan yang baik tampak dari bagaimana sumber daya dimanfaatkan secara efektif, bagaimana pegawai menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya, serta bagaimana aktivitas yang dilakukan dapat menghasilkan output yang sesuai dengan target. Tahap pelaksanaan juga mencerminkan sejauh mana rencana yang telah dibuat dapat diterapkan secara nyata dalam operasional sehari-hari, sehingga kesesuaian antara rencana dan realisasi dapat terlihat dengan jelas.

c. Pengendalian operasional

Pengendalian operasional merupakan tahap di mana auditor memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dijalankan benar-benar mengikuti prosedur serta berada dalam koridor pengawasan yang memadai. Pada tahap ini, auditor menilai kekuatan pengendalian internal, mulai dari pemisahan tugas, sistem otorisasi, hingga mekanisme pemantauan rutin yang dilakukan organisasi. Pengendalian yang baik membantu mencegah pemborosan, kesalahan, dan penyimpangan, sekaligus memastikan bahwa proses operasional berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi

pengendalian ini, auditor dapat mengidentifikasi titik lemah dalam proses operasional dan memberikan rekomendasi perbaikan agar kegiatan organisasi menjadi lebih tertib, efisien, dan akuntabel.

2.1.3 Pengendalian Internal

1. Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajer, dan karyawan dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa berbagai tujuan yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas operasional, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum yang berlaku tercapai (Sawyer *et al.*, 2005:61).

Selain itu, menurut Lathifah (2021:3), pengendalian internal adalah bagian dari setiap sistem yang digunakan untuk mengelola atau mengendalikan prosedur operasi perusahaan atau organisasi. Pengendalian internal adalah tindakan yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola kegiatan suatu perusahaan untuk melindungi aktiva, memverifikasi ketelitian dan keandalan data akuntansi dan menilai alokasi tanggung jawab dalam perusahaan.

Selanjutnya, pengendalian internal adalah rencana, metode, prosedur, dan kebijakan yang dikembangkan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan memadai mengenai efisiensi dan efektivitas operasi, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, dan kepatuhan terhadap hukum, peraturan, kebijakan, dan pedoman (Nababan & Muktiadji, 2022).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat dikatakan peneliti bahwa pengendalian internal adalah mekanisme atau sistem yang terintegrasi dan multidimensi yang dirancang dan diimplementasikan oleh semua bagian dari suatu organisasi dengan tujuan utama untuk memberikan keyakinan yang memadai atas berjalannya operasi yang efisien dan efektif, menjaga keandalan pelaporan keuangan, melindungi aset perusahaan, dan memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

2. Unsur-Unsur Pengendalian Internal

Menurut kerangka COSO yang dijelaskan dalam Brink's Modern Internal Auditing (2011), sistem pengendalian internal terdiri atas lima komponen utama yang saling berkaitan dan membentuk dasar bagi tata kelola organisasi.

a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan fondasi dari seluruh sistem pengendalian. Di dalamnya tercermin nilai etika, integritas, komitmen manajemen, serta bagaimana struktur organisasi dan gaya kepemimpinan mendukung terciptanya budaya disiplin dan akuntabilitas.

b. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Komponen ini berhubungan dengan upaya manajemen dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang mungkin menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penilaian risiko dilakukan secara menyeluruh agar setiap potensi hambatan

dapat dipahami dan diantisipasi melalui langkah pengendalian yang tepat.

c. *Aktivitas Pengendalian (Control Activities)*

Aktivitas pengendalian berupa kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa arahan manajemen benar-benar dilaksanakan. Contohnya mencakup otorisasi transaksi, pemisahan tugas dan fungsi, dokumentasi serta rekonsiliasi data, hingga pengamanan aset.

d. *Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)*

Sistem informasi yang memadai dan komunikasi yang efektif menjadi unsur penting agar pengendalian berjalan baik. Informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu harus tersedia untuk mendukung proses pengambilan keputusan, baik di tingkat manajerial maupun operasional.

e. *Pemantauan (Monitoring)*

Pemantauan dilakukan untuk menilai apakah sistem pengendalian masih berjalan sesuai yang direncanakan. Kegiatan ini dapat berlangsung secara terus-menerus melalui supervisi sehari-hari, maupun melalui evaluasi khusus seperti audit internal, sehingga kelemahan dapat segera diperbaiki.

3. *Tujuan Pengendalian Internal*

Tujuan pengendalian internal adalah untuk mencegah duplikasi yang tidak perlu, pemborosan, dan penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien dalam seluruh kegiatan bisnis.

Pengendalian internal bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat dan andal, melindungi aset perusahaan,

meningkatkan efisiensi seluruh anggota perusahaan, dan memungkinkan perusahaan dikelola sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Soemarso, 2009:350).

Oleh karena itu, pengendalian internal dianggap memadai jika mencapai tujuan-tujuan berikut:

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Efisiensi dan efektivitas dari operasional
- c. Kepatuhan terhadap hukum yang berlaku

4. Manfaat Pengendalian Internal

Pengendalian internal pada dasarnya memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan, karena dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan menerapkan pengendalian internal secara efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa laporan keuangannya akurat dan andal sebagai dasar pengambilan keputusan. Selain itu, pengendalian internal melindungi aset perusahaan dari risiko kerugian, penyalahgunaan, atau kecurangan, sekaligus mendorong efisiensi operasional dan pemanfaatan sumber daya.

Sistem ini juga membantu memastikan bahwa seluruh kegiatan perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Studi menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pengendalian internal yang diterapkan, semakin rendah kemungkinan terjadinya kecurangan atau penyimpangan dalam praktik akuntansi. Oleh karena itu, pengendalian internal berperan penting, tidak hanya sebagai mekanisme pemantauan, tetapi juga

sebagai alat untuk pencegahan dan deteksi dini potensi kecurangan (Nabila & Rizq, 2024).

5. Keterbatasan Pengendalian Internal

Menurut Mulyadi (2016) pengendalian internal yang memadai tidak selalu menjamin sepenuhnya bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai karena pengendalian intern memiliki keterbatasan yang melemahkan pengendalian intern tersebut. Keterbatasan pengendalian internal adalah sebagai berikut:

a. Kesalahan dalam pertimbangan

Keputusan yang dibuat oleh manajemen dan staf perusahaan tidak selalu akurat dan sering kali dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, keterbatasan waktu, dan beban kerja. Akibatnya, keputusan bisnis dan pelaksanaan tugas rutin dapat mengandung kesalahan yang memengaruhi efektivitas pengendalian internal.

b. Gangguan

Gangguan dalam penerapan pengendalian dapat terjadi karena kesalahpahaman instruksi, kelalaian, kelelahan, atau kurangnya perhatian. Selain itu, perubahan personel atau prosedur sistem, baik sementara maupun permanen, dapat menyebabkan pengendalian tidak berfungsi.

c. Kolusi

Pengendalian internal dapat menjadi tidak efektif jika terdapat kerja sama atau kerja sama yang sepenuhnya tidak sesuai antara dua pihak atau lebih untuk melakukan penipuan. Kerja sama yang sepenuhnya tidak sesuai ini dapat merusak

mekanisme pengendalian yang dirancang dan menyebabkan kerugian bisnis tanpa disadari oleh sistem.

d. Pengabaian oleh manajemen

Manajemen, sebagai pihak yang berwenang, terkadang dapat mengabaikan kebijakan dan prosedur yang berlaku untuk tujuan ilegal. Misalnya, untuk keuntungan pribadi, untuk memperindah laporan keuangan, atau untuk menciptakan rasa kepatuhan yang salah. Hal ini melemahkan keandalan pengendalian internal, karena dilakukan oleh pihak yang seharusnya menjadi pengawas.

e. Biaya lawan manfaat

Ketika menerapkan pengendalian internal, manajemen harus mempertimbangkan biaya dan manfaat. Biaya penerapan pengendalian tidak boleh melebihi manfaat yang dicapai. Namun, dalam praktiknya, sulit untuk mengukur biaya dan manfaat secara tepat, sehingga keputusan untuk menerapkan pengendalian seringkali hanya didasarkan pada estimasi kuantitatif dan kualitatif.

6. Penganggung Jawab Pengendalian Internal

Menurut The Institute of Internal Auditors (IIA, 2020), pihak-pihak yang bertanggung jawab atas pengendalian internal dalam *Three Lines Model* dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Dewan Komisaris dan Komite Audit

Dewan komisaris dan komite audit berperan penting sebagai badan pengawas utama. Komite ini memastikan bahwa sistem pengendalian internal beroperasi secara efektif, selaras dengan

strategi organisasi, dan mampu melindungi kepentingan para pemangku kepentingan. Dalam kerangka fungsi pengawasan ini, komite juga meminta pertanggungjawaban manajemen terkait pelaksanaan pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan.

b. Manajemen

Manajemen memegang tanggung jawab utama atau bertindak sebagai pemilik dari pengendalian internal. Manajemen bertanggung jawab atas pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan pengendalian internal dalam kegiatan sehari-hari. Selain itu, manajemen bertanggung jawab atas identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

c. Auditor Internal

Auditor internal bertindak sebagai pemberi *assurance* independen terhadap efektivitas pengendalian internal yang dilakukan oleh manajemen. Auditor internal melakukan evaluasi objektif terhadap kelemahan sistem dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Dengan posisinya yang independen, auditor internal berfungsi sebagai mata dan telinga yang membantu dewan dan manajemen memastikan bahwa tata kelola yang baik, manajemen risiko, dan sistem pengendalian berfungsi dengan benar.

d. Seluruh Personel (Karyawan)

Karyawan bertanggung jawab atas sistem pengendalian internal sesuai dengan fungsi dan wewenang masing-masing.

Meskipun mereka tidak merancang atau menjadi pengawas, setiap orang berperan penting dalam pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengendalian di tingkat operasional. Pengendalian internal tidak dapat efektif tanpa partisipasi semua karyawan. Hal ini karena budaya kepatuhan terhadap hukum, kejujuran, dan tanggung jawab dalam organisasi terbentuk melalui mereka.

2.1.4 Kinerja Manajemen

1. Pengertian Kinerja Manajemen

Kinerja manajemen pada dasarnya merupakan gambaran mengenai sejauh mana seorang manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam mengelola organisasi. Menurut Rahmi *et al.* (2025), kinerja manajemen dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Hal ini tidak hanya menekankan pada output akhir, tetapi juga pada proses pengelolaan, seperti penyusunan program kerja, pengelolaan anggaran, dan koordinasi antarunit kerja. Dengan kata lain, kinerja manajemen mencakup bagaimana manajer memastikan bahwa seluruh sumber daya dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajemen merupakan tingkat pencapaian hasil kerja manajer dalam mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Pengukuran kinerja manajemen menurutnya tidak hanya terbatas pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan sejauh mana proses manajerial yang dilakukan

mampu mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Artinya, efektivitas dan efisiensi menjadi dua aspek penting dalam menilai keberhasilan manajemen (Mahsun, 2019)

Selain itu, Hansen dan Mowen (2021) menekankan bahwa kinerja manajemen merupakan refleksi dari kemampuan seorang manajer dalam menggunakan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan output yang optimal. Definisi ini menyoroti bahwa kinerja tidak hanya menyangkut hasil akhir yang dicapai, tetapi juga proses strategis dalam penyusunan kebijakan, implementasi rencana, hingga evaluasi atas jalannya organisasi. Dengan demikian, kinerja manajemen juga berkaitan erat dengan bagaimana manajer dapat menyesuaikan strategi organisasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen merupakan hasil dari keseluruhan aktivitas manajerial yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi yang dilakukan oleh manajer dalam mengelola sumber daya organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target secara kuantitatif, tetapi juga dilihat dari kualitas proses pengelolaan, efektivitas pengambilan keputusan, serta kemampuan adaptasi manajemen dalam menghadapi tantangan. Oleh karena itu, kinerja manajemen menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi, termasuk rumah sakit sebagai institusi publik yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan.

2. Tujuan Kinerja Manajemen

Tujuan utama penilaian kinerja manajemen adalah untuk mengetahui sejauh mana suatu organisasi telah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi, dan sasaran strategis yang ditetapkan. Pada rumah sakit daerah dengan status Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), penilaian kinerja manajemen menjadi semakin penting karena berkaitan dengan efektivitas pelayanan publik, efisiensi penggunaan sumber daya, serta akuntabilitas tata kelola keuangan dan non-keuangan. Menurut Prenestini *et al.* (2024), evaluasi kinerja manajemen rumah sakit bukan hanya berfungsi memastikan pelayanan berjalan efektif, tetapi juga menilai sejauh mana manajemen mampu menjaga kesinambungan organisasi di tengah keterbatasan sumber daya dan tuntutan masyarakat. Lebih jauh lagi, tujuan penilaian ini dapat dijadikan dasar bagi pimpinan untuk memperbaiki kelemahan, meningkatkan kapasitas organisasi, dan menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Secara lebih rinci, tujuan kinerja manajemen dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Menilai efektivitas pelayanan publik

Tujuan utama dari penilaian kinerja manajemen rumah sakit adalah untuk mengetahui sejauh mana layanan yang diberikan telah sesuai dengan standar mutu yang berlaku serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Efektivitas pelayanan ini mencakup keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan program yang tertuang dalam rencana strategis, termasuk

target-target spesifik di bidang medis maupun administrasi. Ketika efektivitas tercapai, maka kualitas layanan publik dapat dikatakan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan, baik pasien, tenaga kesehatan, maupun pemerintah daerah.

b. Mengukur efisiensi penggunaan sumber daya

Selain menilai kualitas pelayanan, kinerja manajemen juga berfungsi untuk melihat sejauh mana rumah sakit mampu mengoptimalkan penggunaan anggaran, sarana prasarana, dan tenaga kerja. Efisiensi diperlukan agar pelayanan dapat berlangsung secara berkesinambungan tanpa menimbulkan pemborosan atau inefisiensi. Dalam konteks rumah sakit daerah berstatus BLUD, efisiensi menjadi salah satu indikator penting, mengingat keterbatasan anggaran dan tingginya tuntutan pelayanan kesehatan dari masyarakat.

c. Menjamin akuntabilitas tata kelola organisasi

Kinerja manajemen rumah sakit tidak hanya menilai output layanan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara administrasi, keuangan, maupun prosedural. Akuntabilitas tata kelola mencakup keterbukaan dalam menyusun laporan kinerja, penggunaan dana, serta pelaksanaan program. Dengan adanya akuntabilitas, rumah sakit dapat memperkuat kepercayaan publik serta memastikan keberlangsungan dukungan dari pemerintah maupun masyarakat.

d. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial

Evaluasi kinerja memberikan data dan informasi yang lebih objektif bagi manajemen dalam menyusun kebijakan. Hasil penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar pertimbangan yang lebih rasional, sehingga kebijakan yang diambil dapat tepat sasaran, selaras dengan kebutuhan masyarakat, dan sesuai dengan kapasitas rumah sakit. Dengan demikian, keputusan manajerial tidak hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman semata, melainkan didukung oleh hasil evaluasi yang terukur.

e. Mendeteksi kelemahan dan merancang strategi perbaikan

Penilaian kinerja memungkinkan rumah sakit untuk mengidentifikasi area yang masih lemah atau belum berjalan sesuai target. Kelemahan tersebut bisa berupa keterbatasan dalam pelayanan medis, kekurangan pada sistem administrasi, atau hambatan dalam pengelolaan sumber daya. Melalui evaluasi ini, manajemen dapat merancang strategi perbaikan yang berkesinambungan, sehingga rumah sakit mampu meningkatkan kualitas pelayanan dari waktu ke waktu.

f. Mendukung keberlanjutan organisasi

Kinerja manajemen juga berperan dalam menjaga keberlangsungan rumah sakit, terutama di tengah keterbatasan sumber daya atau perubahan lingkungan eksternal. Dengan adanya evaluasi yang konsisten, rumah sakit dapat memastikan bahwa program-program pelayanan tetap berjalan sesuai tujuan meskipun menghadapi berbagai tantangan. Keberlanjutan organisasi ini sejalan dengan prinsip good

governance, yaitu mengelola institusi publik secara transparan, efisien, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

g. Menegakkan nilai transparansi dan integritas organisasi

Evaluasi kinerja tidak hanya berfokus pada capaian angka semata, tetapi juga menilai bagaimana proses manajerial dijalankan. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap nilai kejujuran, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan menegakkan transparansi dan integritas, rumah sakit dapat menjaga kepercayaan publik sekaligus membangun budaya organisasi yang sehat dan profesional.

3. Pengukuran Kinerja Manajemen

Pengukuran kinerja manajemen merupakan langkah penting untuk mengetahui sejauh mana sebuah organisasi telah menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Dalam konteks rumah sakit BLUD, pengukuran kinerja tidak hanya dilihat dari capaian keuangan, tetapi juga mencakup mutu pelayanan, kepuasan pasien, efektivitas proses internal, dan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, kinerja manajemen mencerminkan keseimbangan antara orientasi finansial dan misi sosial yang melekat pada rumah sakit sebagai institusi publik.

Menurut Prenestini *et al.* (2024), evaluasi kinerja manajemen rumah sakit harus menggunakan pendekatan multidimensi yang mampu menggambarkan keseimbangan antara hasil (outcome) dan proses manajerial. Artinya, sebuah rumah sakit tidak cukup hanya menyajikan laporan keuangan yang sehat,

melainkan juga perlu menunjukkan kualitas layanan kesehatan yang sesuai standar. Sejalan dengan itu, Setyowati *et al.* (2025) menekankan bahwa pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik perlu meliputi aspek efisiensi anggaran, kepatuhan terhadap regulasi, serta kualitas pengambilan keputusan manajerial.

Salah satu instrumen yang banyak digunakan dalam mengukur kinerja manajemen rumah sakit adalah *Balance Scorecard* (BSC). BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai sebuah kerangka pengukuran yang menyeimbangkan aspek finansial dan non-finansial. Melalui pendekatan ini, kinerja organisasi tidak hanya dinilai dari sisi laba atau pertumbuhan pendapatan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Dalam rumah sakit, BSC sangat relevan karena mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas manajemen dalam menjalankan fungsi pelayanan kesehatan sekaligus menjaga keberlanjutan organisasi.

Secara umum, BSC terdiri dari empat perspektif utama, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Menilai sejauh mana manajemen mampu mengelola anggaran, meningkatkan pendapatan, dan menjaga efisiensi biaya.

b. Perspektif Pelanggan

Mengukur tingkat kepuasan dan kepercayaan pasien, termasuk kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menilai efektivitas operasional rumah sakit, kepatuhan terhadap SOP, serta kemampuan mengurangi inefisiensi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menggambarkan sejauh mana rumah sakit mengembangkan sumber daya manusia, melakukan inovasi, dan meningkatkan kompetensi organisasi.

Dengan menggunakan BSC, manajemen rumah sakit dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi organisasi, baik dari sisi finansial maupun non-finansial. Keunggulan BSC adalah kemampuannya dalam menyeimbangkan orientasi jangka pendek (seperti efisiensi biaya) dengan orientasi jangka panjang (seperti pengembangan SDM dan inovasi layanan). Oleh karena itu, BSC dipandang sebagai alat yang tepat untuk mengukur kinerja manajemen rumah sakit BLUD yang memiliki tuntutan ganda: memberikan pelayanan publik yang berkualitas sekaligus menjaga keberlanjutan keuangan organisasi (Prenestini *et al.*, 2024; Setyowati *et al.*, 2025).

2.1.5 Etika Kerja Karyawan

1. Pengertian Etika Kerja

Menurut Robbins (2014), "Etika berasal dari kata Yunani yaitu "ethos" yang berarti watak, karakter, kesusilaan atau adat. Dalam pengertian ini, etika berkaitan dengan kebiasaan hidup yang baik, baik pada individu maupun pada masyarakat atau kelompok. Ini berarti bahwa etika berkaitan dengan nilai-nilai, gaya hidup yang baik dan sehat, standar hidup yang tinggi dan semua kebiasaan yang terakumulasi dan diwariskan dari satu orang ke orang lain. Kebiasaan-

kebiasaan ini kemudian terungkap dalam pola perilaku yang terus-menerus diulang sebagai sebuah kebiasaan.

Etika adalah cabang filsafat yang membahas aspek negatif dari perilaku manusia. Etika mencoba menentukan perilaku manusia yang baik. Etika berkaitan dengan semua ilmu yang berhubungan dengan manusia dan masyarakat, seperti antropologi, psikologi, sosiologi, ekonomi, ilmu politik, dan hukum (Ernawan, 2007)

Dengan demikian, etika adalah praktik yang disebut "*self control*", karena segala sesuatu diciptakan dan diterapkan oleh dan untuk melayani kelompok sosial (profesi). Dalam bahasa Kant, etika berusaha untuk memindahkan hati nurani manusia untuk bertindak secara bebas dan tidak heteronom. Etika bertujuan untuk membantu orang bertindak bebas, tanpa hambatan, tetapi bertanggung jawab. Kebebasan dan kewajiban adalah komponen penting dari otonomi moral, yang merupakan salah satu kriteria dasar dari kualitas, termasuk sikap ketekunan.

Secara etimologis, etika adalah ajaran atau studi tentang adat istiadat yang mengacu pada kebiasaan baik atau buruk yang diterima secara luas dalam hal mentalitas, tindakan, komitmen, dan lainnya. Pada dasarnya, kualitas dalam mengacu pada pedoman yang telah diterima oleh daerah setempat. Sedangkan etika secara umum lebih berkaitan dengan prinsip-prinsip, yang telah diperkenalkan ke dalam wacana etika, yang prinsip-prinsipnya diterapkan sebagai sebuah profesi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa etika adalah seperangkat nilai, norma dan prinsip moral yang mengarahkan

pembentukan kebiasaan, karakter dan perilaku manusia, baik di tingkat individu maupun kelompok. Etika tidak hanya mengacu pada kebiasaan atau adat istiadat yang diwariskan, tetapi juga mencakup tanggung jawab, pengendalian diri dan kebebasan berdasarkan otonomi moral, sehingga mendorong perilaku yang konsisten dan bertanggung jawab sesuai dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat dan di tempat kerja.

2. Fungsi Etika Kerja

Etika kerja biasanya bertindak sebagai kekuatan pendorong yang konstan untuk aktivitas dan tindakan manusia. Menurut Manik (2017), etika kerja memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

a. Pendorong timbulnya perbuatan

Etika kerja dapat menjadi pendorong aktivitas timbulnya perbuatan, dimana individu atau kelompok dapat melakukan tindakan untuk mencapai apa yang mereka inginkan.

b. Penggairah dalam aktivitas

Ketika melakukan aktivitas individu atau kelompok sehari-hari, etika kerja dapat mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih semangat. Sehingga hasil yang diinginkan dapat tercapai.

c. Penggerak

Etika kerja dapat membuat individu atau kelompok mau melakukan sesuatu untuk mencapai apa yang diinginkan, dan dengan demikian akan tercapai konsensus untuk mencapai tujuan.

3. Dimensi Pengukuran Etika Kerja

Max Weber dalam karyanya *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1930) menjelaskan bahwa etika kerja pada dasarnya

adalah seperangkat nilai moral yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab. Weber menekankan bahwa kerja tidak hanya sebatas aktivitas ekonomi, melainkan juga mengandung makna moral dan spiritual. Nilai-nilai seperti kedisiplinan, rasa tanggung jawab, kejujuran, pengendalian diri, dan orientasi pada prestasi dipandang sebagai motor penggerak yang dapat meningkatkan produktivitas, baik secara individu maupun organisasi.

Seiring perkembangan penelitian modern, Miller et al. (2002) mengembangkan instrumen Multidimensional Work Ethic Profile (MWEP) sebagai cara untuk mengukur etika kerja secara lebih sistematis. MWEP membagi etika kerja ke dalam tujuh dimensi, yaitu:

a. Hard Work

Keyakinan bahwa kerja keras adalah sesuatu yang positif dan bernilai.

b. Wasted Time

Dorongan untuk menggunakan waktu secara produktif dan menghindari pemborosan.

c. Morality/Ethics

Pentingnya menjunjung tinggi kejujuran dan integritas dalam bekerja.

d. Centrality of Work

Pandangan bahwa pekerjaan merupakan bagian utama dalam kehidupan.

e. Self-Reliance

Sikap mandiri dan bertanggung jawab atas tugas yang diemban.

f. Delay of Gratification

Kesediaan menunda kesenangan sesaat demi pencapaian tujuan jangka panjang.

g. Leisure

Keseimbangan antara pemenuhan kewajiban kerja dan penggunaan waktu luang.

Dengan demikian, pemikiran Weber memberi kerangka dasar bahwa etika kerja berakar pada nilai moral yang dianut seseorang, sementara MWEP memberikan alat operasional untuk mengukurnya secara nyata melalui instrumen kuesioner. Dalam konteks rumah sakit BLUD, etika kerja pegawai menjadi faktor penting karena keberhasilan audit operasional maupun pengendalian internal dalam meningkatkan kinerja manajemen sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja yang etis dari para karyawan.

2.2 Hipotesis

Hipotesis adalah asumsi awal atau temuan awal yang perlu dibuktikan secara empiris untuk menentukan adanya hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, hipotesis dirumuskan berdasarkan teori dan fenomena relevan terkait dengan audit operasional dan pengendalian internal terhadap kinerja manajemen, dengan etika kerja karyawan sebagai variabel moderasi. Hipotesis ini diuji menggunakan metode kuantitatif untuk menguji sejauh mana audit operasional dan pengendalian internal memengaruhi kinerja manajemen dan apakah etika kerja karyawan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut di UPT RSUD Labuang Baji Provinsi Sulawesi Selatan.

2.2.1 Pengaruh Audit Operasional terhadap Kinerja Manajemen

Audit operasional bukan sekadar aktivitas administratif yang bersifat formalitas, melainkan sebuah instrumen penting bagi manajemen rumah sakit untuk memastikan kegiatan berjalan efisien, efektif, dan sesuai prosedur yang berlaku. Berdasarkan teori *Stewardship*, manajer dipandang sebagai pihak yang dipercaya untuk mengelola sumber daya organisasi secara bertanggung jawab demi kepentingan bersama. Audit operasional berfungsi sebagai alat pengawasan agar manajer tetap menjalankan prinsip efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi, sehingga sejalan dengan teori tersebut audit operasional diharapkan meningkatkan kinerja manajemen. Melalui audit, manajemen tidak hanya memperoleh gambaran mengenai kesesuaian pelaksanaan tugas dengan standar, tetapi juga mendapatkan masukan yang bersifat konstruktif untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kualitas pelayanan di masa mendatang.

Penelitian Pertiwi *et al.* (2024) pada RS Hikmah Makassar menunjukkan bahwa audit operasional mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Hal ini terjadi karena audit dipadukan dengan penerapan good clinical governance, sehingga hasil audit tidak sekadar menyoroti kesalahan, tetapi juga memberikan arah perbaikan yang jelas untuk memperkuat tata kelola dan alur kerja rumah sakit.

Selain itu, Priantana dan Sari (2023) dalam studi pada rumah sakit tipe B di Banda Aceh. Penelitian tersebut menemukan bahwa audit operasional bersama dengan pengendalian internal berperan nyata dalam meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan. Audit dipandang bukan

hanya sebagai alat deteksi kelemahan, melainkan juga sebagai sarana untuk mendorong perbaikan dalam pemanfaatan sumber daya, penerapan standar klinis, serta kepatuhan prosedur operasional.

Sementara itu, penelitian Kurnianingsih *et al.* (2022) di rumah sakit pemerintah di Pekanbaru menegaskan bahwa audit operasional memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas layanan rawat inap. Audit membantu memastikan kepatuhan terhadap SOP, mempercepat respon operasional, dan mengurangi potensi inefisiensi, sehingga pelayanan menjadi lebih tertata dan konsisten.

Audit operasional memiliki dampak yang luas terhadap kinerja manajemen rumah sakit. Audit tidak hanya menilai kepatuhan prosedur, tetapi juga menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan yang memperkuat pengambilan keputusan manajerial, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, serta menjamin mutu layanan kesehatan yang berkesinambungan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Audit operasional berpengaruh terhadap kinerja manajemen di rumah sakit

2.2.2 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajemen

Pengendalian internal merupakan salah satu pilar utama dalam menciptakan tata kelola rumah sakit yang transparan, akuntabel, dan efisien. Sistem pengendalian internal berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai prosedur yang berlaku, laporan yang dihasilkan dapat diandalkan, serta aset rumah sakit tetap terjaga dengan baik. Dalam konteks pelayanan kesehatan, pengendalian internal yang efektif tidak hanya mencegah terjadinya kesalahan atau

penyimpangan, tetapi juga memastikan bahwa proses pelayanan berlangsung lebih tertib dan sesuai standar.

Teori *Stewardship* menekankan pentingnya tata kelola yang baik untuk menjaga kepercayaan publik. Sistem pengendalian internal membantu memastikan aktivitas organisasi berjalan sesuai prosedur, meminimalisasi kesalahan, dan mendukung manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin kuat pengendalian internal, semakin baik pula kinerja manajemen rumah sakit.

Penelitian Wati (2021) menunjukkan bahwa pengendalian internal yang kuat berkontribusi pada peningkatan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, sehingga aktivitas rumah sakit dapat berjalan lebih efisien dan konsisten. Selanjutnya, Riyasari dan Arza (2020) menemukan bahwa sistem pengendalian internal yang efektif mampu meningkatkan akuntabilitas manajemen dalam mengelola anggaran dan sumber daya, sekaligus mengurangi risiko terjadinya pemborosan atau penyalahgunaan aset organisasi.

Selain itu, penelitian Iva (2023) juga menegaskan bahwa keberadaan pengendalian internal yang berjalan optimal mendukung kelancaran fungsi audit dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kinerja organisasi. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa pengendalian internal tidak hanya berperan sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai mekanisme manajerial yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen di rumah sakit

2.2.3 Pengaruh Audit Operasional terhadap Kinerja Manajemen dengan Etika Kerja Karyawan sebagai Variabel Moderasi

Audit operasional memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja manajemen rumah sakit, tetapi keberhasilan penerapannya seringkali tidak hanya bergantung pada kualitas audit itu sendiri. Etika kerja karyawan termasuk kejujuran, kedisiplinan, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dapat menjadi faktor moderator yang menentukan apakah rekomendasi audit operasional benar-benar dilaksanakan di lapangan atau hanya berhenti pada dokumen saja.

Teori *Stewardship* menekankan peran nilai dan moralitas individu dalam menjaga amanah organisasi. Etika kerja karyawan dapat memperkuat pengaruh audit operasional, karena hasil audit hanya akan efektif bila pegawai memiliki sikap disiplin, jujur, dan bertanggung jawab dalam menjalankan rekomendasi audit.

Penelitian oleh Sholikhah dan Praptiestrini (2022) menemukan bahwa variabel etika bisnis lembaga rumah sakit (*business ethics*) memberikan pengaruh dalam model yang melibatkan audit operasional, pengendalian internal, good clinical governance, dan etika bisnis terhadap efektivitas pelayanan kesehatan pasien rawat jalan. Meskipun dalam penelitian tersebut etika bisnis lembaga tidak selalu menunjukkan efek signifikan terhadap efektivitas layanan rawat jalan secara parsial, keberadaannya sebagai bagian dari model menunjukkan bahwa etika lembaga berpotensi memoderasi atau memperkuat efek variabel lainnya dalam beberapa situasi.

Selain itu, Rahmi *et al.* (2023) mengamati pengaruh audit operasional, pengendalian internal, good clinical governance, dan business ethics terhadap efektivitas pelayanan di pasien JKN/BPJS di Rumah Sakit Adventist Medan. Pada hasil penelitian mereka, audit operasional secara parsial berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan, dan secara simultan variabel-etika institusi rumah sakit juga diperhitungkan dalam model yang sama. Keberadaan etika institusional dalam penelitian ini menandakan bahwa manajemen yang mengikuti rekomendasi audit operasional akan lebih efektif bila dukungan etika organisasi atau pegawai kuat.

Maka dari itu, etika kerja karyawan dapat memoderasi hubungan antara audit operasional dan kinerja manajemen rumah sakit. Artinya, audit operasional diharapkan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja manajemen bila etika kerja karyawan tinggi. Sebaliknya, efeknya mungkin lebih lemah bila etika kerja rendah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Etika kerja karyawan memoderasi pengaruh audit operasional terhadap kinerja manajemen di rumah sakit

2.2.4 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajemen dengan Etika Kerja Karyawan sebagai Variabel Moderasi

Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai, aset terlindungi, serta kegiatan berjalan efektif dan efisien. Dalam konteks rumah sakit, pengendalian internal sangat penting untuk menjamin kelancaran operasional, mengurangi risiko kesalahan atau kecurangan, dan memberikan informasi yang dapat dipercaya bagi

pengambilan keputusan manajemen. Dengan adanya pengendalian internal yang baik, manajemen dapat bekerja lebih efisien dan fokus pada pencapaian target pelayanan maupun kinerja keuangan (Lee *et al.*, 2021).

Efektivitas pengendalian internal sering kali tidak hanya bergantung pada sistem yang ada, melainkan juga pada faktor perilaku individu dalam organisasi. Salah satunya adalah etika kerja karyawan. Etika kerja mencerminkan sikap disiplin, tanggung jawab, integritas, dan komitmen yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugasnya. Ketika etika kerja tinggi, karyawan cenderung mematuhi prosedur pengendalian, mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan, serta lebih proaktif dalam menjaga integritas organisasi. Kondisi ini menjadikan etika kerja berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara pengendalian internal dan kinerja manajemen.

Dalam perspektif *Stewardship*, keberhasilan mekanisme pengendalian tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh komitmen moral pelaksana di dalamnya. Etika kerja karyawan menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara pengendalian internal dan kinerja manajemen, karena kontrol yang baik akan berjalan efektif bila didukung perilaku etis pegawai.

Penelitian oleh Noor *et al.* (2023) menemukan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh tersebut semakin kuat apabila didukung oleh komitmen kerja yang tinggi. Selain itu, Rizkiyah dan Yaya (2025) menyatakan bahwa sistem pengendalian internal mampu meningkatkan kinerja pegawai pemerintah daerah, namun dampaknya lebih signifikan ketika komitmen organisasi hadir sebagai variabel moderasi. Selanjutnya, Lee *et al.* (2021)

menegaskan bahwa efektivitas pengendalian internal di institusi medis tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, tetapi juga sangat bergantung pada budaya organisasi dan perilaku etis individu di dalamnya.

Pengendalian internal berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajemen, tetapi keberhasilan pengaruh tersebut akan lebih optimal jika didukung oleh etika kerja karyawan. Dengan kata lain, etika kerja bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat keterkaitan antara sistem pengendalian internal dan pencapaian kinerja manajemen di rumah sakit. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Etika kerja karyawan memoderasi pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajemen di rumah sakit

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Jenis Penelitian & Metode Analisis	Hasil Penelitian & Kesimpulan
Riyasari & Arza (2020)	Pengaruh Audit Operasional, Pengendalian Internal, dan <i>Good Clinical Governance</i> terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan Pasien BPJS di Rumah Sakit	Audit operasional, pengendalian internal, Good Clinical Governance, dan efektivitas pelayanan kesehatan	Kuantitatif, regresi linier berganda	Ketiga variabel berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas layanan; kombinasi instrumen meningkatkan efektivitas pelayanan
Wati (2021)	Pengaruh Audit Operasional dan Pengendalian Internal terhadap Good Corporate Governance	Audit operasional dan pengendalian internal	Kuantitatif, regresi sederhana	Audit operasional meningkatkan transparansi dan efisiensi tata kelola BLUD; mendukung akuntabilitas RS
Haryadi, Setiawan, & Maengkom (2024)	Studi Literatur terhadap Peran dan Manfaat Audit Operasional terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit	Audit operasional dan efektivitas pelayanan kesehatan	Kualitatif, studi literatur	Audit operasional berperan penting dalam efisiensi, transparansi, dan mutu layanan RS; mekanisme penting untuk perbaikan efektivitas layanan

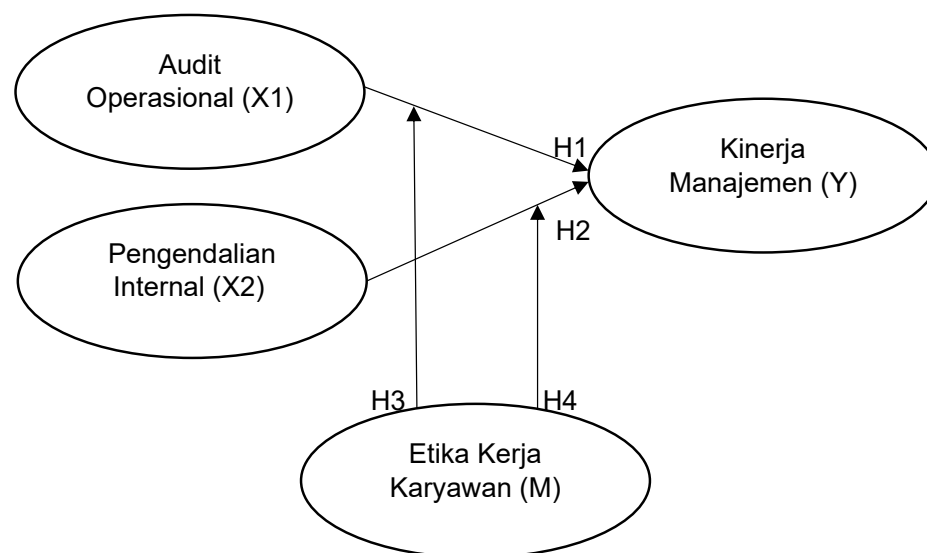
Priantana & Sari (2023)	Pengaruh Audit Operasional, Pengendalian Internal, dan Good Clinical Governance terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada Rumah Sakit Tipe B di Banda Aceh	Audit operasional, pengendalian internal, Good Clinical Governance, dan efektivitas pelayanan kesehatan	Kuantitatif, SEM-PLS	Audit operasional dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas layanan RS; didukung oleh tata kelola yang baik
Nabila & Rizq (2024)	Efektivitas Pengendalian Internal pada Praktik Akuntansi sebagai Upaya Mitigasi dan Deteksi terhadap Fraudulent pada Perusahaan	Efektivitas pengendalian internal, pencegahan dan deteksi fraudulent	Kuantitatif, regresi linier	Lemahnya integritas karyawan menyebabkan kegagalan pengendalian internal; etika kerja penting agar SPI efektif mencegah fraud
Wicaksana & Haryati (2024)	Peranan Audit Operasional dan Pengendalian Internal pada Kinerja Perusahaan	Audit operasional, pengendalian internal dan kinerja perusahaan	Kuantitatif, regresi linier	Audit operasional dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja; kombinasi keduanya memperkuat efektivitas organisasi
Fitriyah & Syaiful (2024)	Pengaruh Likuiditas, Leverage, dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan	Likuiditas, leverage, ukuran, dan kinerja keuangan	Kuantitatif, regresi linier	Likuiditas & leverage signifikan memengaruhi kinerja; faktor keuangan berpengaruh nyata terhadap kinerja perusahaan

	Property dan Real Estate			
Nurfaidah, Hafizha, & Yeni (2025)	Transformasi Efisiensi Layanan Kesehatan dengan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) di RSUD Provinsi Sulawesi Barat	Evaluasi penerapan SIMRS dengan kerangka HOT-FIT (Human, Organization, Technology, Net Benefit)	Penelitian kualitatif, menggunakan wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka; analisis data dengan model interaktif Miles & Huberman (reduksi data, penyajian data, verifikasi)	SIMRS meningkatkan efisiensi operasional rumah sakit, namun masih terkendala infrastruktur, pelatihan, dan resistensi perubahan
Nababan & Muktiadji (2022)	Efektivitas Sistem Pengendalian Intern atas Prosedur Penerimaan dan Pengeluaran Kas Lembaga Pendidikan	Sistem pengendalian internal dan efektivitas pengelolaan kas	Kualitatif, studi kasus	SPI yang baik membuat penerimaan dan pengeluaran kas lebih transparan; meningkatkan akuntabilitas lembaga pendidikan
Iva (2023)	Pengaruh Audit Operasional, Pengendalian Internal, dan Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Pelayanan Kesehatan (Studi Kasus RSUD Andi Makkasau Parepare)	Audit operasional, pengendalian internal, motivasi kerja, dan efektivitas pelayanan kesehatan	Kuantitatif, regresi berganda	Ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan; kombinasi audit, kontrol, dan motivasi memperbaiki layanan

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dirangkai atas dasar keterkaitan antara audit operasional (X1) dan pengendalian internal (X2) terhadap kinerja Manajemen (Y), dengan etika kerja karyawan (M) sebagai variabel moderasi. Audit operasional dan pengendalian internal diposisikan sebagai variabel independen yang diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajemen, sedangkan etika kerja karyawan dipandang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Kinerja manajemen pada UPT RSUD Labuang Baji Provinsi Sulawesi Selatan menjadi variabel dependen yang menjadi fokus utama penelitian ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual