

**PENGARUH PENERAPAN MODEL TIGA LINI TERHADAP EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN INTERNAL PADA RS PUSAT OTAK NASIONAL JAKARTA
THE EFFECT OF APPLICATION THREE LINES MODEL ON THE
EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL IN NATIONAL BRAIN CENTER
HOSPITAL JAKARTA**

**Casmeliana* , Ferninda Dewi Ayu* ,
Retno Saraswati, Hijjatul Firdiyah, Claudia Ananda
Universitas Trilogi, Jakarta**

**casmeliana@gmail.com*, fernindadway269@gmail.com*, retnosaraswati3@gmail.com,
h.firdiyah@gmail.com, clauananda15@gmail.com⁵**

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan Model Tiga Lini terhadap efektivitas pengendalian internal pada RS Pusat Otak Nasional Jakarta.

Metodologi Penelitian – Metode penelitian yang digunakan adalah Metode Campuran (*Mixed Method Research*). Untuk analisis datanya menggunakan analisis regresi linier sederhana, dengan uji koefisien determinasi (*R square*) dan uji *t*.

Hasil – Hasil penelitian ini menunjukkan nilai *R square* sebesar 0,722 (72,2%) dan nilai *t* hitung 8,740 > *t* tabel 2,048. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penerapan model tiga lini berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal di RS Pusat Otak Nasional Jakarta.

Limitasi – Keterbatasan dalam penelitian ini adalah waktu penelitian yang cukup singkat menyebabkan penulis hanya dapat mengambil 30 sampel sebagai responden untuk kuesioner dan 5 narasumber untuk wawancara yang merupakan perwakilan beberapa bagian/instalasi dalam struktur organisasi, sehingga kesimpulan yang diambil tidak merepresentasikan pengendalian internal organisasi secara keseluruhan. Selain itu, variabel dalam penelitian ini hanya terbatas pada model tiga lini dan efektivitas pengendalian internal.

Kontribusi – Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat untuk membantu dalam meningkatkan pengawasan dan efektifitas pengendalian internal RS Pusat Otak Nasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan juga mendukung salah satu dari misi RS Pusat Otak Nasional yaitu memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan inovatif serta penelitian ini pula diharapkan menjadi referensi dan literasi untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Kata kunci : Model Tiga Lini, Efektivitas, Pengendalian Internal

Abstract

Purpose - This research aims to determine the effect of the application of the Three Lines Model on the effectiveness of internal control in National Brain Center Hospital Jakarta.

Research Methodology – The research method used is Mixed Method Research. For data analysis using simple linear regression analysis, with the coefficient of determination test (*R square*) and *t* test.

Results - The results of this study indicate the value of *R square* is 0.722 (72.2%) and the value of *t* arithmetic is 8.740 > *t* table is 2.048. Thus, it can be concluded that the application of the three-line model has a positive and significant effect on the effectiveness of internal control at National Brain Center Hospital Jakarta.

Limitations – This research has limited time which causes the authors to only take 30 samples as respondents for the questionnaire and 5 interviewees who are representatives of several parts/installations within the organization, so the conclusions drawn do not represent the organization's internal control as a whole. In addition, the variables in this study were only limited to the three-line model and internal control.

Contribution – *This research is expected to provide benefits to assist in improving the supervision and effectiveness of National Brain Center Hospital's internal control in order to achieve organizational goals and also to support one of the missions of National Brain Center Hospital, namely strengthening good, clean and innovative governance and this research is also expected to be a reference and literacy for similar research in the future.*
Keywords: *Three Lines Model, Effectiveness, Internal Control*

PENDAHULUAN

Organisasi Sektor Publik merupakan organisasi yang berorientasi pada kepentingan publik dimana fokus utamanya yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Maka untuk menjaga kepercayaan masyarakat, organisasi sektor publik mempertahankan dan meningkatkan akuntabilitas kinerjanya. Rumah Sakit Pusat Otak Nasional (RSPON) Jakarta adalah salah satu organisasi sektor publik di bidang kesehatan yang berada dibawah Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI. Sebagai Rumah Sakit Pusat Rujukan Nasional untuk kasus otak dan sistem persyarafan, RS Pusat Otak Nasional diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan pelayanan kesehatan melalui peningkatan kinerjanya serta menerapkan sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungan masing – masing sebagaimana yang tertuang pada Permenkes RI No 57 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Pusat Otak Nasional (RSPON) Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.

Dalam membantu proses pencapaian tujuan organisasi, tentunya banyak kendala atau risiko yang dihadapi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Organisasi membutuhkan struktur yang jelas guna mendukung terciptanya manajemen risiko dan tata kelola yang baik. Hal ini dapat dilakukan oleh organisasi melalui penerapan Model Tiga Lini.

Pada Juli 2020, IIA telah memperbaharui *Model Three Lines of Defense* menjadi *Three Lines Models* yang merupakan mekanisme pertahanan yang menggambarkan fungsi dan tanggung jawab manajemen dan pengendalian risiko yang efektif. Pembaharuan model tiga lini menyesuaikan kompleksitas dan agilitas dunia bisnis saat ini. Model Tiga Lini lebih mengatur kepada prinsip – prinsip dari tanggung jawab dan peran masing - masing fungsi dan organisasi yang terlibat dalam pengelolaan manajemen resiko di perusahaan. Penekanan dari perbaharuan Model Tiga Lini adalah perlunya koordinasi yang erat diantara masing - masing lini.

Dengan prinsip – prinsip ini, diharapkan banyak ruang yang lebih fleksibel dan pemilihan penerapan yang bisa disesuaikan dengan peraturan – peraturan dan persyaratan hukum yang berlaku sesuai dengan industri masing – masing. Pada Model Tiga Lini terdapat anak panah yang saling menghubungkan antara Manajemen (Lini Pertama dan Lini Kedua) dengan Audit Internal (Lini Ketiga), sehingga, terjadi *interaction model* antara internal audit dan manajemen yang dapat memberi petunjuk atau masukan terhadap bisnis organisasi. Model Tiga Lini juga diharapkan dapat membantu organisasi untuk menangkap peluang bisnis yang ada, tidak hanya dari sisi perlindungan saja serta dapat meningkatkan nilai terhadap stakeholder.

Para pemimpin atau manajemen Rumah Sakit berkewajiban untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya, meskipun sebagian tugas, wewenang dan tanggung jawabnya harus didelegasikan kepada pihak lain. Oleh karena itu, dalam menjalankan kegiatan operasional organisasi dibutuhkan pengendalian internal untuk memastikan bahwa pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pengendalian intern menurut Sutabri dalam (Mukaromah, Nuraina, & Suswandari, 2013) adalah “Pengawasan meliputi struktur organisasi dan semua cara serta alat-alat yang dikoordinasikan dan digunakan dalam perusahaan dengan tujuan menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi,

memajukan efisiensi di dalam usaha, dan membantu dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu”. Pendapat diatas didukung oleh pendapat Jusup dalam (Mukaromah, Nuraina, & Suswandari, 2013) yaitu “Sistem pengendalian intern yang dirancang dengan baik akan mendorong ditetapkannya kebijakan manajemen. Selain itu juga mendorong terciptanya efisiensi operasi, melindungi aktiva perusahaan dari pemborosan, kecurangan, dan pencurian, serta menjamin terciptanya data akuntansi yang tepat dan bisa dipercaya”.

Dengan adanya pengendalian internal yang efektif ini, maka informasi berupa laporan yang diterima oleh pimpinan organisasi bisa dipercaya dan benar. Efektivitas pengendalian sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang terlibat dalam proses atau aktivitas operasi, baik dari segi moralitas, keahlian, maupun motivasi kerjanya. Penerapan pengendalian bertujuan untuk menghilangkan hambatan – hambatan atau dalam hal ini resiko yang adakarena pengendalian hanya menyajikan hal yang wajar/semestinya bukan sesuatu yang mutlak (Armana, 2014/2015). Pengendalian internal yang baik merupakan salahsatu bukti bahwa pimpinan organisasi dapat mengendalikan kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien.

Dalam melakukan penelitian, perlu adanya teori pendukung atau temuan-temuan dari hasil penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, kami menggunakan lima penelitian terdahulu yang kami jadikan sebagai referensi. Penelitian pertama yang dilakukan oleh (Sihab & Diyanti, 2019) yang menguji pengaruh *Three Lines of Defense* terhadap manajemen risiko dengan objek penelitiannya yaitu Perusahaan Niaga dan Gas Bumi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penerapan model *Three Lines of Defense*, perusahaan belum melakukan manajemen risikonya secara maksimal pada masing – masing lini dikarenakan tidak terdapat fungsi yang memiliki tugas dan bertanggung jawab pada lini kedua dan ketiga. Penelitian kedua yang dilakukan oleh (Muhsyaf, Cahyaningtyas, & Sasanti, 2021) yang menguji pengaruh *Three Lines of Defense* terhadap manajemen risiko dengan objek penelitian yaitu Perbankan Syariah yang terdaftar di OJK. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan untuk sepenuhnya memanfaatkan tiga garis pertahanan dalam manajemen risiko karena dapat memberikan cara yang sederhana dan efektif bagi perusahaan untuk meningkatkan komunikasi dalam pengendalian dan manajemen risiko dengan memperjelas hal – hal penting, peran dan tugas masing – masing lini sebagai pemilik dan mengelola risiko, mengawasi risiko dan *independent assurance*, sehingga dapat meningkatkan efektivitas sistem manajemen risiko. Selanjutnya penelitian ketiga yang dilakukan oleh (Mukaromah, Nuraina, & Suswandari, 2013) yang mengevaluasi pelaksanaan sistem akuntansi persediaan obat-obatan dalam pengadaan/pembelian, penyimpanan, dan pendistribusian obat-obatan dalam kaitannya dengan pengendalian intern pada Instalasi Farmasi RSUD Kota Madiun. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa sistem akuntansi persediaan yang diterapkan di Instalasi Farmasi RSUD Kota Madiun belum mendukung efektivitas pengendalian internal dikarenakan masih terdapat beberapa kelemahan, seperti perangkapan fungsi pada prosedur pengadaan persediaan, belum menggunakan dokumen laporan penerimaan barang dan bukti permintaan dan pengeluaran barang gudang, formulir belum bernomor urut tercetak dan belum dicetak rangkap.

Penelitian keempat yaitu menguji pengaruh pemeriksaan internal (*audit intern*) di kantor cabang Sukabumi PT Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk terhadap efektivitas pengendalian internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeriksaan internal (*audit intern*) berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sukabumi (Agustina & Zaelani, 2017). Penelitian terakhir atau kelima yaitu menguji pengaruh sistem informasi akuntansi pada PT Arta Boga Cemerlang Cabang Majalengka terhadap efektivitas pengendalian internal penjualan. Penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem informasi akuntansi yang ada pada

PT Arta Boga Cemerlang Cabang Majalengka berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal penjualan (Maulana, 2015). Dalam penelitian kami dengan penelitian terdahulu, terdapat perbedaan dan persamaannya. Perbedaan yang pertama terletak pada variabel independen, dimana penelitian kami menggunakan pembaharuan *Model Three Lines of Defense* menjadi *Three Lines Models*. Perbedaan lainnya terletak pada metode penelitian yang digunakan, penelitian sebelumnya ada yang menggunakan pendekatan kualitatif saja dan ada yang menggunakan pendekatan kuantitatif saja, namun penelitian yang akan kami lakukan menggunakan pendekatan campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan untuk persamaannya terletak pada variabel dependen yang digunakan, dimana dalam penelitian kami sama dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu menggunakan efektivitas pengendalian internal didalamnya.

Model Tiga Lini dapat menjadi salah satu panduan bagi RS Pusat Otak Nasional Jakarta dalam mengidentifikasi peran dan tanggung jawab satuan kerjanya serta memberikan kontribusi setiap bagian dalam unit organisasi dalam sistem pengendalian internal RS Pusat Otak Nasional dengan tetap menjalankan atau mengelola kegiatan operasionalnya sesuai dengan peraturan yang sudah diterapkan sebelumnya. Sehingga tujuan dari penelitian kami yaitu untuk mengetahui pengaruh penerapan Model Tiga Lini terhadap efektivitas pengendalian internal pada RS Pusat Otak Nasional. Penelitian ini diharapkan memberi manfaat untuk membantu dalam meningkatkan pengawasan dan efektivitas pengendalian internal RSPON dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan juga mendukung salah satu dari misi RS Pusat Otak Nasional yaitu memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan inovatif. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi dan literasi untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penerapan Model Tiga Lini Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal pada RS Pusat Otak Nasional Jakarta”.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Landasan Teori

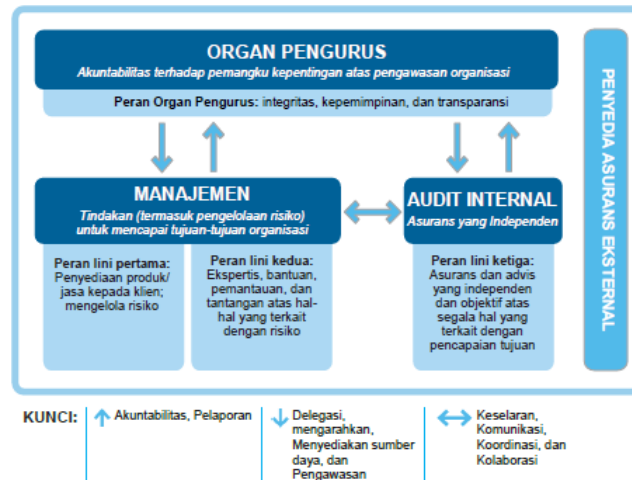
Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Agency theory menjelaskan tentang hubungan keagenan dimana suatu pihak tertentu selaku *principal* mendelegasikan pekerjaan kepada pihak lain selaku *agent* untuk melakukan pekerjaan atas nama *principal*. Tujuan dari teori agensi, menurut (Wati & Astuti, 2020) adalah untuk meningkatkan kemampuan individu (baik *principal* maupun *agent*) dalam mengevaluasi lingkungan dimana keputusan harus diambil. Tujuan yang lain yaitu untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil guna mempermudah pengalokasian hasil antara *principal* dan *agent* sesuai dengan kontrak kerja.

2. Model Tiga Lini

Model Tiga Lini dapat membantu organisasi mengidentifikasi struktur dan proses yang terbaik dalam membantu pencapaian tujuan dan memfasilitasi tata kelola dan manajemen risiko yang kuat. Model ini dapat diterapkan pada semua organisasi dan telah dioptimalkan dengan cara, yaitu mengadopsi pendekatan berbasis prinsip-prinsip dan menyesuaikan model tersebut dengan tujuan dan lingkungan organisasi, berfokus pada kontribusi manajemen risiko dalam membantu pencapaian tujuan dan penciptaan nilai, dan juga pada hal-hal yang terkait dengan “pertahanan” dan perlindungan nilai, hubungan-hubungan diantara mereka, menerapkan langkah-langkah untuk memastikan aktivitas dan tujuan telah selaras dengan kepentingan utama dari pemangku kepentingan (The Institute of Internal Auditors Indonesia, 2020).

Model Tiga Lini IIA



Gambar 2.1 Model Tiga Lini IIA

3. Prinsip – Prinsip Model Tiga Lini

Terdapat 6 prinsip Model Tiga Lini dalam (The Institute of Internal Auditors Indonesia, 2020), sebagai berikut: Tata Kelola, Peran Organ Pengurus, Peran Manajemen dan Lini Pertama dan Kedua, Peran Lini Ketiga, Independensi Lini Ketiga, serta Menciptakan dan Melindungi nilai. Berikut penjelasan dari keenam prinsip tersebut, antara lain :

➤ Prinsip 1: Tata Kelola

Tata kelola organisasi membutuhkan struktur dan proses-proses yang memadai dan yang memungkinkan:

- Akuntabilitas oleh organ pengurus kepada pemangku kepentingan dalam melakukan pengawasan organisasi dengan integritas, kepemimpinan dan keterbukaan.
- Tindakan-tindakan (termasuk mengelola risiko) oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengambilan keputusan berbasis risiko dan penerapan sumberdaya.
- Asurans dan advis oleh fungsi audit internal yang independen untuk memberikan kejelasan dan keyakinan serta mempromosikan dan memfasilitasi pengembangan berkelanjutan melalui tanya-jawab yang mendalam dan komunikasi yang berwawasan.

➤ Prinsip 2: Peran Organ Pengurus

Organ pengurus memastikan:

- Struktur dan proses-proses yang memadai telah tersedia untuk pelaksanaan tata kelola yang efektif.
- Tujuan dan aktivitas organisasi telah selaras dengan kepentingan utama para pemangku kepentingan.

Organ Pengurus:

- Mendelegasikan tanggung jawab dan menyediakan sumberdaya kepada manajemen untuk mencapai tujuan organisasi serta memastikan terpenuhinya kepatuhan terhadap hukum, ketentuan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.
- Membentuk dan mengawasi fungsi audit internal yang independen, objektif, dan kompeten, guna memberikan kejelasan dan keyakinan atas progres terhadap pencapaian tujuan organisasi.

- **Prinsip 3: Peran Manajemen dan Lini Pertama dan Kedua**
Tanggung jawab manajemen untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari peran lini pertama dan kedua. Peran-peran lini pertama secara langsung selaras dengan pemberian produk dan jasa kepada pelanggan organisasi, dan mencakup peran fungsi pendukung. Peran lini kedua memberikan bantuan dalam mengelola risiko.
- **Prinsip 4: Peran Lini Ketiga**
Dalam peran lini ketiganya, audit internal memberikan asurans dan advis yang independen dan objektif tentang kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko. Hal ini dapat tercapai melalui penerapan yang kompeten dari proses, keahlian dan wawasan yang sistematis dan disiplin. Ini dapat mempertimbangkan jaminan dari penyedia internal dan eksternal lainnya.
- **Prinsip 5: Independensi Lini Ketiga**
Independensi Audit Internal dari tanggung jawab manajemen sangat penting karena sangat krusial terkait keobjektifan, kewenangan, dan kredibilitasnya.
- **Prinsip 6: Menciptakan dan Melindungi Nilai**
Semua peran yang bekerja secara kolektif berkontribusi pada penciptaan dan perlindungan nilai ketika mereka selaras satu sama lain dan dengan kepentingan para pemangku kepentingan yang diprioritaskan.

4. Peran – Peran Utama Dalam Model Tiga Lini

Dalam berbagai organisasi memiliki perbedaan yang besar dalam hal pembagian tanggung jawab. Namun, peran-peran berikut ini dapat digunakan untuk menekankan Prinsip-prinsip Model Tiga Lini, yaitu:

❖ **Organ Pengurus**

- Memiliki tanggung jawab kepada pemangku kepentingan untuk melakukan pengawasan terhadap organisasi.
- Ikut serta dalam hal memantau kepentingan mereka dan secara transparan mengkomunikasikan pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
- Menjadikan budaya yang mengedepankan perilaku etis dan akuntabilitas.
- Membangun struktur dan proses-proses tata kelola, termasuk komite penunjang yang berkualifikasi.
- Memercayakan tanggung jawab dan menyediakan sumberdaya kepada manajemen untuk dapat mencapai tujuan organisasi.
- Menentukan dorongan risiko organisasi dan menjalankan pengawasan manajemen risiko (termasuk pengendalian internal)
- Menjaga kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan nilai-nilai etika.
- Membangun dan mengawasi fungsi audit internal yang independen, adil dan berpengalamaneten.

❖ **Manajemen**

Peran Lini Pertama

- Memimpin dan mengarahkan tindakan-tindakan (termasuk pengelolaan risiko) dan penerapan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- Menjaga komunikasi yang berkelanjutan dengan organ pengurus dan melaporkan rencana, realisasi dan hasil yang diharapkan yang dapat dihubungkan dengan pencapaian tujuan organisasi dan risikonya.

- Mengembangkan, menjaga struktur dan proses-proses yang ada untuk pengelolaan operasional dan risiko (termasuk pengendalian internal).
- Memastikan dalam hal kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan nilai-nilai etika.

Peran Lini Kedua

- Memberikan keahlian penunjang, dukungan, pemantauan dan tantangan dalam proses mengelola risiko, termasuk: pengembangan, penerapan, dan peningkatan berkelanjutan dari implementasi manajemen risiko (termasuk pengendalian internal) pada level proses, sistem dan entitas.
- Melakukan analisis dan laporan-laporan mengenai kecukupan dan efektivitas manajemen risiko (termasuk pengendalian internal).

❖ **Audit Internal**

- Menjaga tanggung jawab utama kepada organ pengurus dan independensinya dari pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab manajemen.
- Mengkomunikasikan asurans dan advis yang independen dan objektif kepada manajemen dan organ pengurus mengenai kecukupan dan efektifitas tata kelola dan manajemen risiko (termasuk pengendalian internal).
- Melaporkan kerusakan independensi dan objektivitas kepada organ pengurus dan menerapkan pengamanan yang dipersyaratkan.

❖ **Penyedia Asurans Eksternal**

Memberikan asurans tambahan untuk:

- Memenuhi ekspektasi ketentuan legislatif dan peraturan dalam hal melakukan perlindungan terhadap pemangku kepentingan.
- Memenuhi permintaan manajemen dan organ pengurus untuk melengkapi sumber asurans internal.

5. Hubungan diantara Peran –Peran Utama

1. Antara organ pengurus dan manajemen (Peran Lini Pertama dan Kedua)

Organ pengurus umumnya menentukan arah organisasi untuk mendefinisikan visi, misi, nilai-nilai, dan selera organisasi terhadap risiko. Lalu Organ pengurus kemudian mempertanggungjawabkan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi kepada manajemen, termasuk dalam hal sumberdaya yang diperlukan. Organ pengurus mendapatkan hasil laporan dari manajemen tentang hasil-hasil yang direncanakan, realisasi (aktual), dan yang diharapkan, serta laporan tentang risiko dan pengelolaan risiko. Berbagai organisasi memiliki keragaman dalam pemisahan antara organ pengurus dan manajemen. Organ pengurus dapat melakukan hal lebih ataupun kurang dalam "campur tangan" terhadap hal-hal yang bersifat strategis dan operasional. Organ pengurus dapat mengambil peran dalam memimpin pengembangan rencana strategis, atau menjadikan hal tersebut sebagai tugas bersama.

Dalam beberapa yurisdiksi, direktur utama atau kepala eksekutif (CEO, *Chief Executive Officer*) dapat menjadi anggota organ pengurus dan bahkan mungkin menjadi ketuanya. Dalam hal ini, perlu ada komunikasi yang kuat antara manajemen dan organ pengurus. Direktur utama (kepala eksekutif) umumnya menjadi titik awal untuk terciptanya komunikasi ini. Namun, anggota direksi lainnya dapat juga mempunyai hubungan yang sering dengan organ pengurus. Organisasi mungkin menginginkan, dan regulatornya mungkin mensyaratkan,

pemimpin peran lini kedua seperti direktur manajemen risiko (CRO, *Chief Risk Officer*) dan direktur kepatuhan (CCO, *Chief Compliance Officer*) untuk memiliki garis pelaporan langsung kepada organ pengurus. Kondisi ini sepenuhnya konsisten dengan Prinsip-prinsip dari Model Tiga Lini.

2. Antara manajemen dan Audit Internal (Peran Lini Pertama maupun Lini Kedua)

Independensi audit internal atas manajemen memastikan audit internal bebas dari hambatan dan menentukan suatu pilihan dalam merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya, memiliki akses tanpa batas terhadap orang, sumberdaya, dan informasi yang diperlukannya. Audit internal bertanggung jawab kepada organ pengurus. Terdapat interaksi yang biasa antara audit internal dan manajemen untuk memastikan bahwa pekerjaan audit internal relevan dan selaras dengan kebutuhan strategis dan operasional organisasi. Diperoleh kebutuhan untuk melakukan berkolaborasi dan berkomunikasi dari peran-peran lini pertama maupun lini kedua manajemen dengan audit internal untuk memastikan tidak terjadi penggandaan, tumpang tindih, atau celah-celah yang tidak diperlukan.

3. Antara Audit Internal dan organ pengurus

Audit internal bertanggung jawab kepada, dan terkadang dikatakan sebagai "mata dan telinga" dari, organ pengurus. Organ pengurus berkewajiban melakukan pengawasan audit internal, mencakup: memastikan bahwa fungsi audit internal yang independen, termasuk pengangkatan dan pemberhentian Chief Audit Executive (CAE); menyiapkan diri yang sebagai jalur pelaporan utama dari CAE; menyetujui rencana audit dan menyediakan sumberdaya; menerima dan memperhatikan laporan-laporan dari CAE; dan memberikan akses tanpa batas dari CAE kepada organ pengurus, termasuk sesi privat tanpa kehadiran manajemen.

4. Di antara semua peran

Organ pengurus, manajemen, dan audit internal memiliki tanggung jawab yang berbeda, akan tetapi semua kegiatannya perlu diselaraskan dengan tujuan organisasi. Syarat untuk kelengkapan suatu organisasi yang berhasil adalah koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang teratur dan efektif.

6. Pengendalian Internal

Menurut Hery dalam (Agustina & Zaelani, 2017) mendefinisikan pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi asset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menajmin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang – undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan Adapun Tujuan umum dalam merancang sistem pengendalian internal yang efektif sebagaimana yang dikemukakan oleh COSO, yaitu efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan aturan.

7. Komponen Pengendalian Internal

Pada tahun 1992, COSO memperkenalkan sebuah kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur efektifitas pengendalian internal yang dapat dijadikan sebagai pedoman oleh para eksekutif, dewan direksi, regulator, organisasi profesi, dan lainnya. Kerangka kerja tersebut terdiri atas Komponen pengendalian internal, yaitu sebagai berikut :1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*), 2. Penilaian Risiko

(*Risk Assessment*), 3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*), 4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*), 5. Aktivitas Pemantauan (*Monitoring Activities*).



Gambar 2.2 COSO Framework

- 1) Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
 Lingkungan pengendalian merupakan *soft control* yang menjadi dasar dari unsur pengendalian yang lainnya, unsur ini menentukan irama organisasi, mempengaruhi kesadaran personil organisasi terhadap pengendalian. Berdasarkan rumusan COSO tersebut lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai seperangkat standar, proses, dan struktur yang memberikan dasar untuk melaksanakan pengendalian internal di seluruh organisasi. Lingkungan pengendalian terdiri dari:
 - Integritas dan nilai etika organisasi
 - Parameter-parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasinya
 - Struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab
 - Proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten
 - Ketegasan mengenai tolak ukur kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja

- 2) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)
 Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terkait pencapaian tujuan organisasi. Manajemen harus menetapkan tujuan dengan jelas sehingga risiko-risiko tersebut bisa diidentifikasi dan dianalisa. Manajemen juga harus mempertimbangkan kesesuaian tujuan dengan organisasi, dampak perubahan lingkungan eksternal serta perubahan model bisnis organisasi itu sendiri yang berpotensi mengakibatkan ketidakefektifan pada pengendalian internalnya. Menurut Martias dalam (Nurazizah & Novita, 2020), ancaman risiko dapat timbul berbagai hal, seperti:
 - Perubahan dalam lingkungan operasi
 - Personil baru
 - Sistem informasi baru
 - Pertumbuhan yang cepat
 - Teknologi baru
 - Produk dan kegiatan baru
 - Restrukturisasi korporasi

Operasi pihak asing

3) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen telah dilakukan untuk meminimalkan risiko dalam pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas pengendalian dilakukan pada semua tingkat organisasi, pada berbagai tahap proses bisnis, dan pada konteks lingkungan teknologi. Jenis-jenis aktivitas pengendalian antara lain pemisahan tugas, dokumen dan catatan yang memadai, otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas, pengendalian fisik aktiva dan catatan, pemeriksaan kinerja secara independen.

Prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung aktivitas pengendalian menurut COSO dalam (Nurazizah & Novita, 2020) adalah sebagai berikut:

Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi risiko pencapaian tujuan pada tingkat yang dapat diterima.

Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian secara umum atas teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan.

Organisasi mengimplementasikan dan menjalankan aktivitas pengendalian sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan.

4) Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Setiap entitas membutuhkan informasi dalam melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Informasi yang relevan dan berkualitas baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal akan mendukung fungsi komponen lain dalam pengendalian internal.

Informasi diperoleh melalui proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus antar pihak internal maupun eksternal. Pada umumnya organisasi membangun suatu sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi yang andal, relevan, dan tepat waktu. Prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi dalam pengendalian internal, yaitu:

Organisasi memperoleh atau menghasilkan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung pengendalian internal.

Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal, termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal.

Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal terkait hal-hal yang dapat mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

5) Aktivitas Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Aktivitas pemantauan merupakan proses penilaian kualitas kinerja pengendalian internal

sepanjang waktu, dan memastikan apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan yang diinginkan serta apakah telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang dinamis. Aktivitas pemantauan meliputi berbagai bentuk kegiatan evaluasi yang sifatnya berkelanjutan, terpisah atau kombinasi keduanya berfungsi dalam memastikan apakah masing-masing dari lima komponen pengendalian internal, termasuk kontrol mempengaruhi prinsip-prinsip dalam setiap komponen. Prinsip yang berkaitan dengan aktivitas pemantauan adalah:

Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi terpisah dan atau monitoring berkelanjutan untuk memastikan bahwa pengendalian internal telah ada dan berfungsi.

Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan pengendalian internal kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab, termasuk manajer senior dan dewan direksi untuk dikoreksi apakah sesuai dengan yang yang diharapkan dan tepat pada waktunya.

1. Keterbatasan Pengendalian Internal

Menurut (Hery, 2016), terdapat keterbatasan dalam pengendalian internal, yaitu :

1. Faktor Manusia
Pegawai yang kelelahan, ceroboh, atau bersikap acuh tak acuh menyebabkan pengendalian internal tidak efektif.
2. Kolusi
Kolusi secara signifikan dapat mengurangi efektivitas sebuah sistem dan fungsi pemisahan tugas.
3. Ukuran Perusahaan
Perusahaan dengan skala kecil mungkin akan sangat sulit menerapkan pemisahan tugas atau melakukan verifikasi internal, karena adanya beberapa pekerjaan yang sekaligus dilakukan oleh satu orang karyawan.

Menurut Susanto dalam (Nurazizah & Novita, 2020), ada beberapa keterbatasan dari pengendalian internal, sehingga pengendalian internal dapat mengalami kondisi sebagai berikut:

1. Kesalahan (*Error*): yaitu kesalahan yang muncul ketika karyawan melakukan pertimbangan yang salah satu perhatiannya selama bekerja terpecah.
2. Kolusi (*Collusion*): kolusi terjadi ketika dua atau lebih karyawan berkolaborasi untuk melakukan pencurian (korupsi) ditempat mereka bekerja.
3. Penyimpangan Manajemen: karena manajer suatu organisasi memiliki lebih banyak otorisasi dibandingkan karyawan biasa, proses pengendalian efektif pada tingkat manajemen bawah, tidak efektif pada tingkat atas.
4. Manfaat dan Biaya (*Cost and Benefit*): konsep jaminan yang meyakinkan atau masuk akal mengandung arti bahwa biaya pengendalian internal tidak melebihi manfaat yang dihasilkannya. Pengendalian yang masuk akal adalah pengendalian yang menghasilkan manfaat yang lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengendalian tersebut.

2. Efektivitas

Pengertian efektivitas menurut Subkhi & Muhammad dalam (Tandri, Sondakh, & Sabijono, 2015) menyatakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Ini mengartikan bahwa efektivitas mengukur seberapa jauh tingkat output dari prosedur dan kebijakan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun pengertian efektivitas lainnya, Menurut Dittenhofer dalam (Wibowo, 2019), efektivitas adalah pencapaian tujuan dan sasaran dengan menggunakan faktor pengukuran yang tersedia untuk menentukan pencapaian tersebut. Konsep efektivitas ini telah mendapatkan perhatian pada literatur dalam beberapa waktu terakhir.

3. Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Menurut Sunyoto dalam (Soleman, 2013) menjelaskan bahwa pengendalian internal merupakan sebuah sistem dimana sistem pengendalian

internal terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak bagi manajemen, bahwa organisasi telah mencapai tujuan dan sasarannya.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menjelaskan bahwa “Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal merupakan kebijakan dan proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan sasaran diharapkan.

4. Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

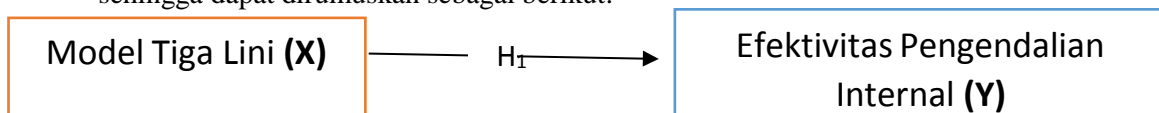
Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit dijelaskan “rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Pelayanan Kesehatan Paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi *promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitative*”. (Pasal 1, ayat 1 dan ayat 3). Mengingat adanya dinamika internal (perkembangan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, rumah sakit dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespon dinamika eksternal dan integrasi potensi-potensi internal dalam melaksanakan tugasnya yang semakin kompleks.

Kerangka Pemikiran

Model tiga lini dikatakan efektif bila selaras dengan tujuan dan keadaan organisasi. Bagaimana struktur organisasi disusun dan peran ditetapkan merupakan hal penting yang harus diputuskan oleh manajemen dan organ pengurus. Dalam hal ini diperlukan pengendalian yang efektif agar perusahaan dapat menggunakan pengendalian internal sebagai alat bantu. Pengendalian internal yang efektif memungkinkan para pemimpin perusahaan secara memadai dapat memantau kegiatan perusahaan dan memberi mereka keyakinan bahwa informasi yang terkandung dalam laporan yang diterima adalah akurat dan dapat diandalkan. Dalam Standar Profesional Akuntan Publik SA Seksi 39 pada IAI Tahun 2012 dalam (Maulana, 2015), "Pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh manajemen yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yaitu: (a) keandalan pelaporan keuangan, dan (b) efektivitas dan efisiensi operasi dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Mahsun dalam (Mukaromah, Nuraina, & Suswandari, 2013), “Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya”. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan efektif.

Oleh karena itu terkait dengan penelitian ini, dapat dikemukakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Tiga Lini sebagai X (variabel independen) dan Efektivitas Pengendalian Internal sebagai Y (variabel dependen), sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:



Hipotesis Penelitian

Pada hipotesis penelitian ini akan dipaparkan hubungan penerapan model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal. Sebagaimana yang telah diuraikan pada kerangka pemikiran, maka penulis menetapkan hipotesis penelitian ini yaitu diduga model tiga lini mempengaruhi efektivitas pada pengendalian internal.

Pada Model Tiga Lini, setiap tim maupun individu memiliki peran dan tanggung jawab yang pada lini pertama maupun lini kedua. Namun, arahan dan pengawasan terhadap peran lini kedua perlu dirancang untuk menjamin tingkat independensi lini kedua dari mereka yang menjalankan peran lini pertama - bahkan dari orang yang paling senior dalam manajemen sekalipun - dengan menetapkan akuntabilitas utama dan jalur pelaporan langsung kepada organ pengurus. Meskipun dalam situasi yang seperti ini, mereka yang berada dalam manajemen dengan peran lini pertama tetap memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko. Peran lini kedua dapat mencakup pemantauan, pemberian advis, bimbingan, pengujian, analisis, dan pelaporan tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen risiko. Karakteristik yang menentukan dari peran lini ketiga adalah adanya independensi dari manajemen (The Institute of Internal Auditors Indonesia, 2020). Pada dasarnya sistem pengendalian internal adalah sebuah struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, serta mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

H₁: Penerapan Model Tiga Lini berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal RS Pusat Otak Nasional (RSPON) Jakarta

H₀: Penerapan Model Tiga Lini tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal RS Pusat Otak Nasional (RSPON) Jakarta.

METODE PENELITIAN

1. Objek Penelitian

Dalam sebuah penelitian, hal utama yang perlu diperhatikan adalah objek penelitian yang akan diteliti. Karena didalam objek penelitian tersebut terdapat masalah yang nantinya akan digunakan sebagai bahan penelitian untuk mencari solusi dari permasalahan yang terjadi. Objek yang akan diteliti oleh penulis adalah pengaruh penerapan model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal, di Rumah Sakit Pusat Otak Nasional Jakarta yang merupakan salah satu rumah sakit vertikal milik Kementerian Kesehatan yang beralamat di Jl. MT Haryono Kav. 11, Cawang, Jakarta Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh penerapan model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal.

2. Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan area generalisasi yang mencakup obyek/subyek yang memiliki karakteristik dan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh penulis yang akan digunakan untuk dilakukan analisa dan menarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Rumah Sakit Pusat Otak Nasional pada penelitian ini adalah 100 karyawan yang tersebar didalam beberapa divisi/bagian yang berhubungan dengan penerapan model tiga lini dan pengendalian internal.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi

setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sedangkan *Purposive sampling* merupakan teknik pemilihan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan sampel pada penelitian ini adalah responden dengan kriteria, sebagai berikut :

- a. Pelaksana teknis pada bagian/instalasi yang berkaitan dengan pengendalian internal
- b. Karyawan telah bekerja lebih dari 1 tahun

Dalam penelitian ini, untuk mengukur besarnya sampel ditetapkan menggunakan rumus Slovin. Adapun rumus Slovin adalah sebagai berikut :

$$\frac{n}{1+(e)^2} = N$$

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = standar error (5% = 0,05)

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, maka diperoleh besarnya sampel sebagai berikut :

$$\frac{n}{1 + 100(0,05)^2} = 100$$

$$\frac{n}{1,25} = 100$$

$$n = 80$$

Dengan menggunakan rumus Slovin, didapatkan jumlah sampel yang akan dijadikan responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 80 responden. Namun dikarenakan terdapat keterbatasan waktu pada penelitian ini, maka sampel yang digunakan menjadi 30 responden.

3. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan atau metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran (*Mixed Method Research*). Metode campuran merupakan prosedur yang digunakan untuk menghimpun, menganalisis, serta menyatukan metode kuantitatif dan kualitatif dalam suatu penelitian guna memahami permasalahan yang ada di dalam penelitian. Penulis memandang bahwa pendekatan *mixed method* sangat tepat untuk digunakan karena penelitian ini membutuhkan sejumlah data yang sifatnya kontekstual dan aktual. Maksudnya adalah penulis menggunakan metode kualitatif dengan data primer berupa hasil wawancara dari beberapa pejabat struktural dalam organisasi dan diperluas menggunakan metode kuantitatif dari hasil kuesioner untuk menguji hasil hipotesis analisis data kualitatif “Pengaruh Penerapan Model Tiga Lini terhadap Efektivitas Pengendalian Internal”.

4. Sumber Data, Variabel Dan Skala Pengukuran

Sumber data pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Untuk data primer diperoleh melalui hasil wawancara terstruktur kepada 5 responden yaitu middle manajemen dan staf yang memiliki fungsi strategis, dan penyebaran kuesioner kepada 30 responden yang tersebar di beberapa bagian/instalasi di RSPON seperti SDM, Pengelola Keuangan dan BMN, SIRS (Sistem Informasi Rumah Sakit), SPI (Satuan Pengawas Internal), PPK (Pejabat Pembuat Komitmen), ULP (unit Layanan Pengadaan) dan lain - lain yang berhubungan dengan penerapan model tiga lini dan pengendalian internal. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari dokumen rumahsakit, buku – buku, website RSPON dan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

Adapun variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu Model Tiga Lini sebagai variabel bebas/independen dan Efektivitas Pengendalian Internal sebagai variabel terikat/dependen.

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat dimana bentuk skala ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data guna mengukur data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data yang diperoleh akan digunakan untuk mengetahui pendapat, persepsi, ataupun sikap seseorang terhadap fenomena yang terjadi. Terdapat 4 skor pada skala likert yang digunakan dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

- a. Skor 4 untuk jawaban SS (Sangat Setuju)
- b. Skor 3 untuk jawaban S (Setuju)
- c. Skor 2 untuk jawaban TS (Tidak Setuju)
- d. Skor 1 untuk Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju)

5. Operasional Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan variabel prinsip model tiga lini dan komponen pengendalian internal COSO. Berikut uraian mengenai operasional variabel, sebagai berikut :

1. Prinsip Model Tiga Lini, terdiri dari tata kelola organisasi, peran organ pengurus, peran manajemen dan lini pertama dan kedua, peran lini ketiga, independensi lini ketiga, dan menciptakan dan melindungi nilai.
2. Komponen pengendalian internal COSO, yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan.

6. Metode Analisis

Guna mencapai tujuan penelitian sesuai yang diharapkan, maka metode yang perlu digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif asosiatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, dengan variabel yang lain. Sedangkan penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk melihat hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan menggunakan penelitian ini maka dapat membangun suatu teori yang berguna untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala (Agustina & Zaelani, 2017). Metode deskriptif asosiatif ini digunakan untuk menganalisis tentang pengaruh model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal.

7. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini kami menggunakan alat ukur kuesioner, dimana jumlah pertanyaan kuesioner yang diberikan yaitu berjumlah 20 pertanyaan, yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel X (Model Tiga Lini) dan 10 pertanyaan untuk variabel (Y) Efektivitas Pengendalian Internal.

Untuk memenuhi syarat validitas yaitu apabila $R_{hitung} < R_{tabel}$, maka pernyataan dinyatakan tidak valid, dan apabila $R_{hitung} > R_{tabel}$, maka pernyataan dinyatakan valid. Syarat reliabilitas yaitu nilai *Cronbach's Alpha* $> R_{tabel}$ maka item-item kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten, sebaliknya jika nilai *Cronbach's Alpha* $< R_{tabel}$ maka item-item kuesioner dinyatakan tidak reliabel. Kemudian data diuji kenormalitasan (Agustina & Zaelani, 2017).

Pengujian hipotesis penelitian yang selanjutnya yaitu menggunakan model regresi linear sederhana dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas Pengendalian Internal} = a + (b \times \text{Model Tiga Lini})$$

Keterangan:

a = Nilai Efektivitas Pengendalian Internal jika nilai Model tiga Lini= 0 (Harga Konstan)

b = Koefisien Regresi

Koefisien determinasi dipakai untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi merupakan kuadrat koefisien korelasi yang menyatakan besarnya persentase perubahan Y (Efektivitas Pengendalian Internal). Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien korelasi (R^2), dimana besarnya nilai R^2 berkisar antara 0 dan 1 ($0 < R^2 < 1$) (Agustina & Zaelani, 2017).

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t yaitu untuk melakukan pengujian secara parsial dan koefisien determinasi. Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal. Model linear sederhana digunakan untuk menilai bagaimana arah hubungan dari Pengaruh Penerapan Model Tiga Lini sebagai variabel independen (X) dengan Efektivitas Pengendalian Internal sebagai variabel dependen (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil Perusahaan

Rumah Sakit Pusat Otak Nasional (RSPON) Jakarta merupakan salah satu rumah sakit vertikal milik Kementerian Kesehatan, yang terletak di Jalan MT Haryono Kav.11 Jakarta. Rumah Sakit ini memiliki luas 11.000 m² dengan bangunan 11 tingkat, dan mulai beroperasi tanggal 1 Juli 2013. Pembangunan RSPON lahir dari kesadaran bahwa permasalahan dibidang kesehatan otak dan syaraf (neurologi) di Indonesia mengalami peningkatan dan memerlukan penanganan yang lebih baik. Tujuan RSPON adalah memberikan pelayanan kesehatan otak dan sistem persarafan unggul untuk semua lapisan masyarakat dengan berbagai tingkat kesulitan, baik bagi pasien dari dalam maupun luar negeri. Visi RSPON adalah terwujudnya masyarakat sehat, produktif, mandiri, yang berkeadilan. Misi dari RSPON yaitu memperkuat upaya kesehatan yang bermutu dan menjangkau seluruh penduduk indonesia, memberdayakan masyarakat dan mengarusutamakan pembangunan kesehatan., meningkatkan ketersediaan, pemerataan dan mutu sumber daya kesehatan dan memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan inovatif. Adapun Motto yang dimiliki oleh RSPON yaitu melayani dengan mulia.

Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan masyarakat, maka Rumah Sakit Pusat Otak Nasional mempunyai komitmen mengutamakan keselamatan pasien, kemudahan akses, dan kepuasan pelanggan, serta terus melakukan perbaikan sesuai perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Diantara seluruh unggulan yang dimiliki RSPON, stroke mendapat perhatian khusus yang harus ditangani suatu tim dengan tata laksana komprehensif secara cepat, tepat dan akurat. Secara substansi kualitas, RSPON berdiri sebagai *Center of Excellence*:

Advance Clinical, Restoration & Rehabilitation, Education & Training, Basic Clinical & Comprehensive Research, Product Development, Community Policy Development. Melalui penyediaan sarana dan prasarana yang bagus dan peningkatan pelayanan, maka diharapkan keberadaan RSPON akan mengubah citra rumah sakit pemerintah di mata masyarakat menjadi pemberi pelayanan kesehatan terbaik dan dapat bersaing dengan rumah sakit swasta lain.

2. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSPON yang berhubungan langsung dengan model tiga lini dan pengendalian internal yang tersebar didalam beberapa Instalasi/bagian. Pada hasil kuesioner yang disebar responden tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan jabatan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

| Jabatan | Jumlah | Persentase |
|-------------------------------|--------|------------|
| Administrator Kesehatan | 1 | 3,3% |
| Analisis Kepegawaian | 2 | 6,7% |
| Analisis SDM Aparatur | 1 | 3,3% |
| Bendahara Penerimaan | 1 | 3,3% |
| Kepala | 1 | 3,3% |
| Pelaksana | 1 | 3,3% |
| Penata Rekening | 1 | 3,3% |
| Pengadministrasi Keuangan | 2 | 6,7% |
| Pengadministrasian Umum | 1 | 3,3% |
| Pengelola Anggaran | 1 | 3,3% |
| Perawat | 1 | 3,3% |
| Perencana | 2 | 6,7% |
| Pranata Humas Ahli | 1 | 3,3% |
| Pranata Komputer Ahli Pertama | 1 | 3,3% |
| Pranata Humas Pertama | 1 | 3,3% |
| Verifikator Keuangan | 1 | 3,3% |
| Staf | 11 | 36,7% |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel 1.1 diatas yang menggambarkan bahwa 30 karyawan RSPON yang mengisi kuesioner untuk penelitian ini memiliki jabatan yang beragam. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa jabatan Staf adalah sampel yang dominan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 11 orang, diikuti oleh Analisis Kepegawaian, Pengadministrasi Keuangan, dan Perencana yang masing – masing sebanyak 2 orang, serta untuk 13 jabatan lainnya masing - masing sebanyak 1 orang.

Untuk menyebarkan kuesioner penelitian ini yaitu dengan menggunakan *google form* dalam bentuk *link* yang dapat di akses langsung oleh para responden. *Google form* dijadikan media alternatif yang paling memungkinkan untuk penyebaran kuesioner dan pencarian data, mengingat dalam kondisi pandemic COVID-19 membatasi interaksi langsung antara peneliti dengan responden. Pengumpulan data dimulai terhitung sejak 22 November 2021 sampai dengan 04 Desember 2021. Data yang dapat dikumpulkan sesuai dengan target yaitu sebanyak

30 orang responden. Data yang didapat selanjutnya digunakan untuk analisis dalam penelitian ini.

3. Profil Responden Berdasarkan Bagian/Instalasi

Data 30 karyawan RSPON yang menjadi sampel yang didapat dari penyebaran kuesioner dapat diklasifikasikan berdasarkan bagian/instalasi. Berikut ini data responden berdasarkan bagian/instalasi:

Tabel 1.2 Profil Responden Berdasarkan Bagian/Instalasi

| Bagian/Instalasi | Jumlah | Persentase |
|--|--------|------------|
| Akuntansi dan BMN | 7 | 23,3% |
| Anggaran/Perbendaharaan | 7 | 23,3% |
| Hukormas | 3 | 10% |
| Instalasi SIRS | 1 | 3,3% |
| Perencanaan dan evaluasi | 2 | 6,7% |
| PPK | 1 | 3,3% |
| SPI | 2 | 6,7% |
| SDM dan Pendidikan | 5 | 16,7% |
| Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa (UKPBJ) | 2 | 6,7% |

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel 1.2 diatas yang menggambarkan bahwa 30 karyawan RSPON yang mengisi kuesioner untuk penelitian ini yang tersebar diberbagai bagian/instalasi. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa bagian Anggaran/Perbendaharaan, Akuntansi dan BMN adalah sampel yang dominan dalam penelitian ini masing – masing sebanyak 7 orang, diikuti oleh bagian SDM dan Pendidikan 5 orang, Hukormas sebanyak 3 orang, kemudian bagian Perencanaan dan Evaluasi, SPI, dan UKPBJ masing-masing 2 orang, serta Instalasi SIRS dan PPK masing – masing sebanyak 1 orang.

4. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas kuesioner yang digunakan oleh peneliti dalam memperoleh data penelitian dari responden. Dasar pengambilan keputusan pada Uji Validitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $R_{Hitung} > \text{nilai } R_{Tabel} = \text{Valid}$
2. Jika nilai $R_{Hitung} < \text{nilai } R_{Tabel} = \text{Tidak Valid}$

Tabel 1. Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan Kuesioner

| P | R Hitung | R Tabel | Keterangan |
|-----|----------|---------|----------------------------|
| P1 | 0.847 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P2 | 0.755 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P3 | 0.639 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P4 | 0.801 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P5 | 0.795 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P6 | 0.605 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P7 | 0.797 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P8 | 0.640 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P9 | 0.824 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P10 | 0.719 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P11 | 0.716 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P12 | 0.825 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P13 | 0.669 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P14 | 0.851 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P15 | 0.580 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P16 | 0.729 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P17 | 0.633 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P18 | 0.473 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P19 | 0.669 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |
| P20 | 0.773 | 0.361 | R Hitung > R Tabel = Valid |

Sumber: Data diolah, 2021

R_{Tabel} diperoleh N (jumlah sampel) dengan signifikansi 5% pada distribusi nilai R_{Tabel} statistik, maka diperoleh nilai R_{Tabel} sebesar 0.361. Tabel 1 menunjukkan bahwa item pertanyaan kuesioner untuk model tiga lini dan pengendalian internal dinyatakan valid dan pertanyaan yang digunakan dalam penelitian mampu menganalisis adanya pengaruh penerapan model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal yang diukur melalui 20 pertanyaan kuesioner tersebut.

5. Uji Reliabilitas

Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan Teknik *Cronbach Alpha*. Sebuah instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| No. | Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | N of Item | Keterangan |
|-----|---------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| 1 | Model Tiga Lini (X) | 0,906 | 10 | <i>Reliable</i> |
| 2 | Efektivitas Pengendalian Internal (Y) | 0,870 | 10 | <i>Reliable</i> |

Sumber: Data yang diolah dengan *SPSS 26 for Windows*

Tabel 2 diatas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk Model Tiga Lini yaitu sebesar 0,906 dan Efektivitas Pengendalian Internal sebesar 0,870, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada kuesioner ini *reliable* karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

6. Uji Regresi Linear

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5.082 | 3.008 | | 1.689 | .102 |
| | Model Tiga Lini | .825 | .094 | .855 | 8.740 | .000 |

Dependent Variabel: Efektivitas Pengendalian Internal
 Sumber: Data yang diolah dengan SPSS 26 for Windows

$$Y = 5,082 + 0,825 X$$

Dari persamaan diatas dapat disimpulkan bahwa nilai konstanta 5,082 berarti efektivitas pengendalian internal akan naik sebesar 5,082 jika model tiga lini sama dengan nol. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian internal akan mengalami penurunan jika tidak ada model tiga lini. Koefisien regresi sebesar 0,825 menunjukkan bahwa apabila model tiga lini meningkat sebesar 1% maka efektivitas pengendalian internal akan meningkat sebesar 0,825. Nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ artinya ada pengaruh signifikan variabel model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal.

7. Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dimana nilai dari koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel independent (X) mampu memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Y).

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .855 ^a | .732 | .722 | 2.209 |

Predictors: (Constant), Model Tiga Lini
 Dependen Variabel: Efektivitas Pengendalian Internal
 Sumber: Data yang diolah dengan SPSS 26 for Windows

Berdasarkan tabel 4 diatas menunjukkan tingkat koefisien korelasi (R) sebesar 0,855. Maka hasil uji koefisien determinasi (R Square) diperoleh nilai *adjusted R-square* sebesar 0,722 (72,2%). Hal itu memiliki arti bahwa kemampuan Penerapan Model Tiga Lini (variabel independen) dalam penelitian ini mempengaruhi Efektivitas Pengendalian Internal (variabel dependen) sebesar 72,2%, sedangkan sisanya sebesar 27,8% ($1 - 0,722$) dijelaskan oleh variabel lain selain variabel independen dalam penelitian.

8. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan nilai signifikansi 0,05.

Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y). (H_1) di terima
2. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y (H_0 ditolak).

Tabel 5. Hasil Uji t

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5.082 | 3.008 | | 1.689 | .102 |
| | Model Tiga Lini | .825 | .094 | .855 | 8.740 | .000 |

Dependent Variabel: Efektivitas Pengendalian Internal

Sumber: Data yang diolah dengan SPSS 26 for Windows

Untuk perhitungan t_{tabel} didapat dari hasil distribusi nilai t_{tabel} , dimana t_{tabel} merupakan hasil dari t ($0,05/2$; $30-1-1$) yaitu signifikan 0,025 dibandingkan dengan jumlah sampel dikurangi jumlah variabel independen dikurangi 1 ($n-k-1$) sehingga menghasilkan banyaknya sampel sebesar 28, maka distribusi nilai t_{tabel} menjadi $0,025 : 28$. Maka didapatkan hasil distribusi dengan nilai t_{tabel} sebesar 2,048.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan uji parsial (Uji t) diperoleh hasil $t_{hitung} 8,740 > t_{tabel} 2,048$ dan besarnya nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ pada variabel dependen sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Efektivitas Pengendalian Internal dipengaruhi oleh variabel Model Tiga Lini dengan arah positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima. Dengan demikian, maka H_1 yang berbunyi “Penerapan Model Tiga Lini berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal RSPON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta” telah terbukti kebenarannya dan dapat dinyatakan diterima.

9. Pengaruh Penerapan Model Tiga Lini Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal

Berdasarkan hasil uji regresi linear sederhana, menunjukkan bahwa penerapan model tiga lini berpengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian internal. Hal ini diperoleh dari koefisien regresi sebesar 5,082 yang berarti apabila skor model tiga lini meningkat sebesar 1%, maka rata – rata skor efektivitas pengendalian internal naik sebesar 0,825. Hal ini menjelaskan bahwa dengan menerapkan model tiga lini yang terintegrasi dapat menghasilkan efektivitas pengendalian internal yang baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai suatu standar yang telah ditetapkan. Dari hasil analisis uji keberhasilan koefisien regresi (Uji t), menunjukkan bahwa pengendalian internal memiliki pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari hasil $t_{hitung} 8,740 > t_{tabel} 2,048$ dan besarnya nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menjelaskan bahwa terdapat

pengaruh yang signifikan antara penerapan model tiga lini terhadap efektivitas pengendalian internal.

Hasil dari kuesioner tersebut, didukung pula oleh hasil wawancara yang kami lakukan, dimana salah satu narasumber kami mengatakan bahwa hubungan antara bagian di dalam struktur organisasi RSPON sudah berjalan cukup baik dan terpola melalui pedoman pengorganisasian masing-masing unit kerja, sebagai acuan dalam berkolaborasi di internal organisasikemudian peran masing – masing bagian akan dievaluasi dan diaudit oleh bagian terkait. Penilaian kinerja yang dilakukan di RSPON, diantaranya: pemantauan langsung, absensi kehadiran, *logbook*/buku kegiatan yang diisi secara rutin setiap bulan sesuai target/output program kerja yang dibuat di awal tahun anggaran.

Efektivitas pengendalian internal dapat diartikan sebagai kemampuan sistem pengendalian internal yang diterapkan agar mampu mewujudkan tujuannya yaitu keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum yang berlaku serta efektivitas dan efisiensi operasi (Syukriyati & Solikin, 2018). Pada pengendalian internal memiliki lima komponen pengendalian internal yang harus dilaksanakan oleh setiap bagian untuk mencapai tujuan bersama.

Aktifitas pengendalian internal RSPON dilakukan oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI) sesuai prosedur yang berlaku, dokumen serta catatan yang diperlukan dalam suatu kegiatan. Adapun risiko yang dihadapi RSPON meliputi: risiko pelayanan dan non pelayanan (resiko keuangan dan bencana lain), untuk mengantisipasi hal tersebut dilakukan mitigasi risiko sebagaimana diatur dalam Permenkes No. 25 Tahun 2019 dan dalam elemen survei akreditasi RS dengan membuat Laporan Risk Management oleh seluruh unit kerja di RSPON yang dipimpin oleh SPI. Organisasi akan melakukan tindakan koreksi apabila ditemukan perubahan yang cepat dan signifikan berdampak pada sistem pengendalian internal. Hal tersebut tentunya dilakukan oleh unit kerja/tim yang sudah ada/dibentuk oleh manajemen.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh penerapan Model Tiga Lini terhadap Efektivitas Pengendalian Internal di RSPON. Artinya RSPON dapat menerapkan Model Tiga Lini di seluruh instalasi/bagian, dengan memperjelas tugas dan peran masing-masing sesuai konsep Model Tiga Lini untuk mencapai efektivitas pengendalian internal yang efektif dan dapat membantu dalam mengelola manajemen risiko yang ada. Semakin baik Model Tiga Lini yang diterapkan dan direpresentasikan, maka semakin intens pula terciptanya efektivitas pengendalian internal yang tertata dengan baik dan seluruh lini RSPON menuju tingkat ketahanan organisasi yang kuat dan menyeluruh, sehingga risiko yang dihadapi semakin berkurang.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan model tiga lini berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian internal dengan melibatkan karyawan RSPON yaitu 30 orang pegawai/karyawan sebagai responden dan 5 orang pejabat struktural sebagai narasumber dalam wawancara. Pengolahan data penelitian kami menggunakan SPSS 26. Berdasarkan hasil pengujian analisis dari penelitian ini, maka disimpulkan bahwa Model Tiga Lini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pengendalian Internal RSPON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi X sebesar 0,825 yang menunjukkan bahwa apabila model tiga lini meningkat sebesar 1% maka efektivitas pengendalian internal akan meningkat sebesar 0,825. Artinya bahwa ada pengaruh positif antara Penerapan Model Tiga Lini terhadap Efektivitas Pengendalian Internal. Nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel}

yaitu $8,740 > 2,048$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ ini mengindikasikan bahwa Penerapan Model Tiga Liniberkontribusi memiliki pengaruh terhadap Efektivitas Pengendalian Internal sebesar 72,2%, sedangkan sisanya sebesar 27,8% ($1 - 0,722$) dijelaskan oleh variabel lain selain variabel independen dalam penelitian.

Analisis penelitian didukung oleh hasil wawancara yang menyatakan bahwa antara bagian di dalam struktur organisasi sudah berjalan cukup baik dan terpola melalui pedoman pengorganisasian masing-masing unit kerja, sebagai acuan dalam berkolaborasi di internal organisasi walau masih memerlukan beberapa perbaikan dimasa yang akan datang. Dalam melaksanakan kegiatan operasional, RSPON menghadapi beberapa risiko yaitu risiko pelayanan dan non pelayanan (resiko keuangan dan bencana lain). Untuk mengantisipasi hal tersebut dilakukan mitigasi risiko sebagaimana diatur dalam Permenkes No 25 Tahun 2019 mengenai Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Kesehatan dan dalam elemen survei akreditasi RSPON dengan membuat Laporan Risk Management oleh seluruh unit kerja di RSPON yang dipimpin oleh SPI.

SARAN

Beberapa saran yang diberikan oleh penulis terkait penerapan model tiga lini untuk efektivitas pengendalian internal pada RSPON adalah:

1. RSPON berfokus pada kebijakan nilai tambah untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
2. RSPON menjaga dan meningkatkan kinerja yang baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.
3. RSPON membentuk tim yang menilai dan memantau risiko di setiap bagian/instalasi serta memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya untuk meminimalkan risiko yang dihadapi.

IMPLIKASI DAN STUDI LANJUTAN

Penelitian ini memiliki implikasi untuk menambah literatur-literatur mengenai penerapan model tiga lini yang merupakan pembaharuan dari model pertahanan tiga lini dan saat ini masih jarang diteliti, terutama dalam hal penerapannya pada instansi pemerintah. Penelitian ini juga membuktikan bahwa dengan adanya komunikasi antar bagian dalam struktur organisasi dan setiap bagian yang memahami peran atau fungsi dan tugas pokoknya dalam organisasi, serta dengan mengetahui risiko yang mungkin akan dihadapi dalam lingkup pekerjaannya dapat mempengaruhi efektivitas pengendalian internal organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kepada instansi dalam hal ini RS Pusat Otak Nasional (RSPON) Jakarta agar lebih menguatkan peran setiap bagian dalam unit organisasi melalui penerapan model tiga lini.

Dalam melakukan penelitian ini penulis memiliki keterbatasan waktu untuk melakukan penelitian sehingga jumlah sampel yang diambil hanya 30 sampel sebagai responden untuk kuesioner dan 5 narasumber untuk wawancara yang merupakan perwakilan beberapa bagian/instalasi dalam struktur organisasi, sehingga kesimpulan yang diambil tidak merepresentasikan pengendalian internal organisasi secara keseluruhan. Selain itu, variabel dalam penelitian ini hanya terbatas pada model tiga lini dan efektivitas pengendalian internal.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melibatkan semua bagian dalam struktur organisasi untuk pengujiannya dan melibatkan banyak variabel untuk menguji implementasi model tiga lini yang tidak hanya berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian internal, tapi dapat menggunakan unsur atau komponen lainnya yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah melindungi dan memberi petunjuk, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan selesai tanpa doa, bantuan, dukungan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada Ibu Novita selaku Dosen Universitas Trilogi pengampu mata kuliah Audit Internal dan teman - teman mahasiswa baik yang terlibat dalam penyusunan penelitian ini maupun teman - teman mahasiswa lainnya yang berada di kelas karyawan dan ekstensi S1 Akuntansi Universitas Trilogi yang telah memberikan semangat, dukungan dan motivasi dalam penelitian ini. Ucapan terimakasih tidak lupa kami sampaikan kepada pegawai/karyawandari RSPON Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta yang telah menjadi sampel penelitian dan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner dan bersedia untuk diwawancarai pada penelitian ini.

REFERENSI

Agustina, D.E., Zaelani, R. (2017). Pengaruh Pemeriksaan Internal (*Audit Intern*) Terhadap Efektivitas Pengendalian Internal. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi*, Vol. 5 Edisi 10, Maret, 88 – 93.

Armana, A. (2014). Pengaruh Kinerja Satuan Pengawasan Internal Terhadap Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Dan Penerapan Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance*. *Jurnal Ilmiah*, 1 – 30.

Binus University. (2021, Agustus). Memahami Skala Likert Dalam Penelitian Ilmiah. Diakses dari <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/13/memahami-skala-likert-dalam-penelitian-ilmiah/>

Maulana, Robi. (2015). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Efektivitas Pengendalian Internal Penjualan Pada PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Majalengka. Universitas Majalengka. *Jurnal*.

Muhsyaf, S.A., Cahyaningtyas, S.R., Sasanti, E.E. (2021). *Three Line of Defense: An Effective Risk Management. Advances in Economics, Business, and Management Research*, Volume 180, 85 – 91.

Mukaromah, A., Nuraina, E., Suswandari, Y. (2013). Analisis Sistem Akuntansi Persediaan Obat – Obatan Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Intern pada RSUD Kota Madiun. The 2nd Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi, Oktober, 1 – 22.

Nena, A.F.D. (2015). Analisa Sistem Informasi Akuntansi Dalam Meningkatkan Pengendalian Internal Atas Pendapatan di Rumah Sakit Hermana – Lembean. *Jurnal EMBA*, Vol.3 No.4, Desember, 117 – 129.

Nurazizah, A., Novita. (2020). Pengendalian Internal *Startup* Kesehatan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing di Era *New Normal*. *Proposal Penelitian*, 1 – 53.

Patiro, K., Rotinsulu, T.O., Kawung, G.M.V. (2018). Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Pengawasan Keuangan Daerah Terhadap Nilai Informasi Laporan Keuangan Pemerintah Kota Bitung. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, Vol 19 No. 4, 117 – 135.

Pengelola Web Direktorat SMP. (2021, Maret). Program Direktorat: Melangkah Menuju Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi. Diakses dari <http://ditsmp.kemdikbud.go.id/program-direktorat-melangkah-menuju-zona-integritas-wilayah-bebas-korupsi/>

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 25 Tahun 2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 57 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Pusat Otak Nasional (RSPON) Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta.

Sihab, I.N., Diyanti, V. (2019). *Three Lines of Defense* Dalam Penerapan Manajemen Risiko Pada Perusahaan Niaga Gas Bumi. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, Vol 10 No 2 September, 167 – 180.

Soleman, R. (2013). Pengaruh Pengendalian Internal dan Good Corporate Governance Terhadap Pencegahan *Fraud*. *JAAI Volume 17 No. 1 Juni*, 57 – 74.

Syukriyati, E., Solikin, I. (2018). Pengaruh Efektivitas Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 6, No. 2, 269 – 284.

Tandri, M., Sondakh, J.J., Sabijono, H. (2015). Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Penerimaan dan Pengeluaran Kas di RSUD Pancaran Kasih GMIM Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 3 No.3 September, 208-218.

The Institute of Internal Auditors. (2020). Model Tiga Lini IIA Tahun 2020 Pembaharuan dari Model Pertahanan Tiga Lini. *The Institute of Internal Auditors, Inc.*, 1 – 11.

Wati, E.M.L.W., Astuti, S. (2020). Pengaruh Profitabilitas, *Good Corporate Governance* dan Intensitas Modal Terhadap Penghindaran Pajak pada Perusahaan Pertambangan Sektor Batu Bara di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2018, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4), 641-654.

Wibowo, H. (2019). Lingkup fungsi audit internal dan efektivitas audit internal pada Kementerian Keuangan. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(3), 243-266.

Website resmi Rumah Sakit Pusat Otak Nasional (RSPON) Prof. Dr. dr. Mahar Mardjono Jakarta. Diakses pada 03 Oktober 2021, dari https://www.rspn.co.id/tentang-kami_00.php