



**PENGARUH PENERAPAN *GOOD HOSPITAL CORPORATE
GOVERNANCE* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
RUMAH SAKIT**

(Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu)

Skripsi

Dibuat Oleh:

Salma Mutia Azhar
022120064

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI



**PENGARUH PENERAPAN *GOOD HOSPITAL CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA RUMAH SAKIT
(Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu)**

Skripsi

Dinyatakan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar **Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi** pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Towaf Totok Irawan, S.E., M.E, Ph. D)

Ketua Program Studi Akuntansi

(Dr. Arief Tri Hardiyanto., Ak., MBA., CMA., CCSA., C.A., CSEP., QIA)

LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN

**PENGARUH PENERAPAN *GOOD HOSPITAL CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA RUMAH SAKIT
(Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu)**

Skripsi

Telah disidangkan dan **dinyatakan lulus**

Pada hari Jum'at, **19 Juli 2024**

Salma Mutia Azhar

022120064

Disetujui,

Dewan Penguji:

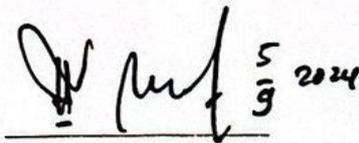
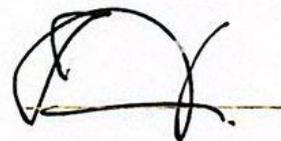
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA)

Ketua Komisi Pembimbing

(Ellyn Octavianty, SE., MM)

Anggota Komisi Pembimbing

Dr. Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP,
CTCP., CFA., CNPHRP., CAP



5/9 2024



LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Salma Mutia Azhar

NPM : 022120064

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Good Hospital Corporate Governance* Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.



022120064

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

SALMA MUTIA AZHAR. 022120064. Pengaruh Penerapan *Good Hospital Corporate Governance* Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu). Dibawah bimbingan: Ellyn Octaviany dan Agung Fajar Ilmiyono. 2024.

Good Hospital Corporate Governance adalah proses pengaturan seluruh fungsi rumah sakit yang dipahami oleh semua komponen rumah sakit, menetapkan tujuan, mendukung, dan memantau implementasi misi dan tujuan di tingkat operasional. Penerapan tata kelola rumah sakit yang baik melalui prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, responsibilitas, kesetaraan, dan kewajaran bertujuan meningkatkan kinerja, kepuasan pelayanan kesehatan pasien, dan memberdayakan korporasi menuju tata kelola yang optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh penerapan transparansi terhadap peningkatan kinerja. (2) untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntabilitas terhadap peningkatan kinerja. (3) untuk mengetahui pengaruh penerapan responsibilitas terhadap peningkatan kinerja. (4) untuk mengetahui penerapan independensi terhadap peningkatan kinerja. (5) untuk mengetahui pengaruh penerapan kesetaraan dan kewajaran terhadap peningkatan kinerja. (6) untuk mengetahui pengaruh penerapan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran terhadap peningkatan kinerja rumah sakit.

Penelitian ini dilakukan pada RSUD Palabuhanratu. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 35 responden, yaitu karyawan rumah sakit. Metode yang digunakan adalah *eksplanatory survey* yaitu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, dengan jenis penelitian statistik kuantitatif. Penelitian ini bersumber dari data primer. Penelitian ini menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan regresi linear berganda dan uji hipotesis, dengan pengolahan data melalui SPSS versi 26.

Pengujian secara parsial uji t mendapatkan hasil penerapan transparansi, akuntabilitas, dan independensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Sedangkan penerapan responsibilitas dan kewajaran tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil pengujian secara simultan dengan uji F yaitu penerapan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit.

Kata Kunci: *Good Hospital Corporate Governance* dan Kinerja Rumah Sakit

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Good Hospital Corporate Governance* Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu)”**.

Sehubung dengan penulisan skripsi ini yang terlaksana dengan baik karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak serta motivasi-motivasi yang diberikan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Towaf Totok Irawan, S.E., M.E., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
3. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pakuan.
4. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., MSi., CMA., CAPM selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
5. Bapak Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak. CSA. selaku Wakil Dekan II Bidang Administrasi Keuangan dan Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
6. Ibu Ellyn Octavianty, SE., MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing, yang telah membimbing dan memberikan arahan dan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Dr. Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP, CTCP., CFA., CNPHRP., CAP. selaku Anggota Komisi, yang telah membimbing dan memberikan arahan dan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
8. Ibu Dr. Siti Maimunah, S.E., M.SI., CPSP., CPMP., CAP selaku dosen wali.
9. Seluruh Dosen Prodi Akuntansi Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
10. Ibu Herti Kartikasari selaku Ibu penulis yang selalu memberikan kasih sayang, arahan, motivasi, dan perjuangan yang luar biasa, serta doa tulus yang tiada henti diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, terima kasih telah menjadi Ibu yang terbaik bagi penulis.
11. Bapak Ahmad Saladin selaku Ayah penulis yang selalu memberikan kasih sayang, arahan, motivasi dan perjuangan yang luar biasa kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik, terima kasih banyak telah menjadi Ayah yang terbaik bagi penulis.
12. Kakak-kakak dan adik saya yang selalu memberikan bantuan dan hiburan setiap menemukan kesulitan dalam penulisan.

13. Pimpinan dan seluruh staf RSUD Palabuhanratu atas kesempatan dan bantuan yang diberikan kepada penulis, baik berupa saran dan masukan, maupun izin melakukan penelitian.
14. Teman-teman penulis Agishandra, Hanna, Ayu, Dania, Saidah, Erika, Dyah, Riski, Marsela, Syafa, Gadis, Tarisa, Abrar, Silmi, Sarah yang sudah memberikan motivasi, semangat, dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Teman-teman yang satu bimbingan Ibu Ellyn Octavianty dan Bapak Agung Fajar Ilmiyono yang telah memberikan bantuan dan semangat kepada penulis.
16. Serta pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT memberikan balasan kebaikan serta pahala kepada kalian semua. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan maupun pembahasan, namun penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak eksternal maupun pihak internal.

Bogor, Mei 2024



Salma Mutia Azhar
022120064

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN ...	iii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iv
LEMBAR HAK CIPTA	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	7
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.3.1 Maksud Penelitian.....	7
1.3.2 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1 Kegunaan Akademis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Akuntansi Manajemen.....	9
2.1.1 Definisi Akuntansi Manajemen	9
2.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen.....	10
2.1.3 Fungsi Akuntansi Manajemen	10
2.2 <i>Good Corporate Governance</i>	11
2.2.1 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	11
2.2.2 Teori yang terkait dengan <i>Good Corporate Governance</i>	13
2.2.3 Tata Kelola Rumah Sakit (<i>Good Hospital Governance</i>)	13
2.2.4 Manfaat Penerapan <i>Good Hospital Corporate Governance</i>	14

2.2.5 Tujuan Penerapan <i>Good Hospital Corporate Governance</i>	15
2.2.6 Prinsip-Prinsip <i>Good Hospital Corporate Governance</i>	16
2.2.7 Faktor-Faktor Penerapan <i>Good Hospital Corporate Governance</i>	19
2.3 Kinerja.....	22
2.3.1 Pengertian Kinerja	22
2.3.2 Pengukuran Kinerja	23
2.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja	25
2.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	25
2.3.5 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.4 Penelitian Terdahulu	30
2.5 Kerangka Pemikiran.....	35
2.6 Hipotesis Penelitian.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1 Jenis Penelitian.....	40
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	40
3.3 Jenis Dan Sumber Data Penelitian	40
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	41
3.5 Metode Penarikan Sampel.....	42
3.5.1 Populasi penelitian.....	42
3.5.2 Sampel penelitian.....	42
3.6 Metode Pengumpulan Data	42
3.7 Metode Analisis Data	43
3.7.1 Uji Kualitas Data	44
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	44
3.7.3 Uji Regresi Linear Berganda	45
3.7.4 Uji Hipotesis	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	47
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	47
4.1.1 Sejarah Singkat RSUD Palabuhanratu.....	47
4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	49
4.1.3 Bidang Usaha Dan Kegiatan Usaha.....	52
4.2 Hasil Pengumpulan Data.....	53
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	53
4.2.2 Gambaran karakteristik Variabel.....	55

4.3 Hasil Analisis Data.....	61
4.3.1 Uji Validitas.....	61
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	63
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.3.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	66
4.3.5 Analisis Uji Hipotesis.....	68
4.3.5.1 Uji Statistik t.....	68
4.3.5.2 Uji Statistik F.....	70
4.3.5.3 Koefisien Determinasi (R^2).....	70
4.4 Pembahasan.....	70
4.4.1 Pengaruh Transparansi Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah.....	70
4.4.2 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah.....	71
4.4.3 Pengaruh Responsibilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah.....	71
4.4.4 Pengaruh Independensi Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah.....	72
4.4.5 Pengaruh Kesetaraan dan Kewajaran Terhadap Peningkatan.....	73
4.4.6 Pengaruh <i>Good Hospital Corporate Governance</i> Terhadap.....	73
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	75
5.1 Simpulan.....	75
5.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	83
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Indikator Kinerja Efisiensi Mutu Pelayanan di RSUD Palabuhanratu	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 2 2 Matriks Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3 1 Operasionalisasi Variabel	41
Tabel 4. 1 Sejarah Perkembangan RSUD Palabuhanratu	48
Tabel 4. 2 Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4. 3 Deskripsi Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	55
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Transparansi	56
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Akuntabilitas	56
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Responsibilitas	57
Tabel 4. 9 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Independensi	57
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Variabel Kewajaran	58
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Indikator Perspektif Pelanggan.....	58
Tabel 4. 12 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Indikator Perspektif Pertumbuhan	59
Tabel 4.13 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Indikator Perspektif Proses Bisnis	60
Tabel 4. 14 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Indikator Perspektif Keuangan	60
Tabel 4. 15 Hasil Uji Validitas Transparansi (X1)	61
Tabel 4. 16 Hasil Uji Validitas Akuntabilitas (X2).....	61
Tabel 4. 17 Hasil Uji Validitas Responsibilitas (X3).....	62
Tabel 4. 18 Hasil Uji Validitas Independensi (X4).....	62
Tabel 4. 19 Hasil Uji Validitas Kesetaraan dan Kewajaran (X5)	62
Tabel 4. 20 Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)	62
Tabel 4. 21 Hasil Uji Reliabilitas	63
Tabel 4. 22 Hasil Uji Normalitas Dengan Kolmogorov-Smirnov	64
Tabel 4. 23 Hasil Uji Multikolinieritas	65
Tabel 4. 24 Uji Regresi Linear Berganda.....	66
Tabel 4. 25 Hasil Uji Statistik t.....	68
Tabel 4. 26 Hasil Uji Statistik F.....	69
Tabel 4. 27 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²)	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RSUD Palabuhanratu	49
Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas <i>Probability P-Plot</i>	64
Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastiitas	66
Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastiitas	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Perizinan Kuesioner Penelitian	85
Lampiran 2a Surat Pernyataan Dari RSUD Palabuhanratu.....	86
Lampiran 2b Surat Izin Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	87
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	88
Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden.....	92
Lampiran 5 Dokumentasi.....	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi isu sentral dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Krisis ekonomi kurang lebih tahun 1997 yang melanda daerah Asia, dimana Indonesia juga termasuk di dalamnya telah memunculkan banyak sekali konflik tentang tata kelola perusahaan. berdasarkan Effendi (2016) implementasi GCG di Indonesia sangat terlambat Jika dibandingkan dengan negara - negara lain, sebab masuknya konsep GCG di Indonesia relatif masih baru.

Konsep GCG di Indonesia pada awalnya diperkenalkan pada pemerintah Indonesia oleh *International Monetary Fund* (IMF) dalam rangka pemulihan ekonomi pasca krisis. sesuai data riset dilakukan *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) dan *Credit Lyonnais Securities Asia* (CLSA), di tahun 2018, negara Indonesia merupakan satu-satunya negara yang mengalami penurunan skor CG Watch dan menempati posisi terakhir. akibat penelitian dari ACGA menunjukkan bahwa alasan utama dari menurunnya peringkat tadi ialah kelemahan pada penegakan *Corporate Governance*, meskipun sudah diterapkannya beberapa perbaikan pada hukum-hukum tentang GCG (Kaihatu, 2019)

Perkembangan konsep *Good Corporate Governance* sesungguhnya sudah jauh dimulai dengan dikembangkannya sistem korporasi pada Inggris, Eropa, serta Amerika serikat. untuk pertama kalinya istilah *Corporate Governance* diperkenalkan oleh Komite Cadbury pada tahun 1992 pada laporannya yang dikenal menjadi *Cadbury Report*. Laporan inilah yang memilih praktik *Corporate Governance* di seluruh dunia. Konsep *Good Corporate Governance* baru terkenal di Asia serta berkembang Dari tahun 1990-an. Konsep *Good Corporate Governance* baru dikenal di Inggris pada tahun 1992 serta negara-negara maju yang tergabung pada grup OECD (kelompok negara-negara maju di Eropa Barat serta Amerika Utara) mempraktikkan di tahun 1993. Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia memiliki tanggung jawab untuk menerapkan standar *Good Corporate Governance* (GCG) (Harma et al., 2020).

Menurut Cadbury dalam Muliawan (2018:21) mendefinisikan bahwa *Corporate Governance* sebagai “sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*”. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, dan sebagainya.

Good Corporate Governance adalah suatu sistem yang mengatur bagaimana suatu perusahaan atau organisasi dijalankan (operasi) dan dikontrol atau sebagai tata

kelola perusahaan atau organisasi. Sistem ini mengatur secara jelas dan tegas hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Menurut Wibowo (2010), kesuksesan penerapan *Good Corporate Governance* sangat bergantung pada integritas dan komitmen. Hal yang membedakan praktik *Good Corporate Governance* di suatu negara adalah *Good Corporate Governance* sebagai sistem, karena harus selalu menyesuaikan dengan sistem hukum, keadaan dan perkembangan kemajuan, serta kultur bangsa itu sendiri

Wibowo (2010) mengatakan dalam rangka membangun kultur yang etis dan berbasis *governance* yang baik, peran pemimpin sangat diperlukan guna menjadi panutan dan membangun integritas. Sehubungan dengan pentingnya pelaksanaan GCG, Pemerintah juga makin menyadari perlunya penerapan *Good Governance* di sektor publik, mengingat pelaksanaan GCG oleh dunia usaha tidak mungkin dapat diwujudkan tanpa adanya *Good Publik Governance* dan partisipasi masyarakat.

Tuntutan masyarakat (publik) dewasa ini adalah penyelenggaraan dan penciptaan lembaga-lembaga sektor publik yang *Good Corporate Governance*, rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam pengelolaannya belum sesuai dengan harapan masyarakat di daerah, masyarakat belum mendapatkan pelayanan kesehatan yang optimal dari rumah sakit, dimana transparansi dan akuntabilitas publik dirasa masih kurang. Prasetyono (2015) menyebutkan bahwa belum optimalnya pelayanan publik dari rumah sakit dimungkinkan karena belum diimplementasikan sepenuhnya konsep *Good Corporate Governance*.

Konsep *Good Corporate Governance* (GCG) pada rumah sakit disebut sebagai *Good Hospital Governace* (GHG) atau dalam bahasa Indonesia disebut sebagai sistem tata kelola rumah sakit yang baik. Menurut Undang-Undang No. 36 tahun 2009 tentang Kesehatan, Kesehatan merupakan hak asasi manusia dan salah satu unsur kesejahteraan sosial yang harus diwujudkan sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 dan Pancasila. Masyarakat mungkin banyak yang tidak menyadari bahwa rumah sakit merupakan salah satu pengelola pelayanan publik di bidang kesehatan yang rentan akan kecurangan. Menurut Undang-Undang no. 44 tahun 2009 tentang rumah sakit pada pasal 33 ayat 1 menyebutkan bahwa “setiap rumah sakit harus memiliki organisasi yang efektif, efisien, dan akuntabel”. Organisasi rumah sakit didirikan dengan tujuan untuk mencapai visi dan misi rumah sakit dengan menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan tata kelola klinis (*Good Clinical Governance*) yang baik. Tata kelola rumah sakit yang baik adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen rumah sakit yang berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, responsibilitas, kesetaraan dan kewajaran. UU No.44 tahun 2009 Pasal 34 menjelaskan bahwa pemilik rumah sakit tidak diperkenankan merangkap menjadi kepala rumah sakit atau direktur rumah sakit. Selain itu, kepala rumah sakit atau direktur harus seorang tenaga kesehatan atau tenaga profesional yang memiliki kemampuan dan keahlian dibidang rumah sakit. Prinsip-prinsip *Good Hospital Governace* (GHG) harus dikelola secara independen agar masing-masing organ instansi dapat berfungsi tanpa saling mendominasi dan tidak

dapat diintervensi oleh pihak lain. Hal ini menunjukkan urgensi dari penerapan sistem tata kelola rumah sakit di setiap rumah sakit guna melayani kebutuhan akan kesehatan masyarakat yang sangat penting. (Batara et al., 2023)

Permintaan masyarakat terhadap jasa rumah sakit yang semakin meningkat dapat menyebabkan meningkatnya beban kerja staf di rumah sakit. Tingginya beban kerja dapat mempengaruhi mutu pelayanan yang diberikan oleh staf rumah sakit sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan pasien. Oleh karena itu, salah satu strategi yang diperlukan dalam meningkatkan mutu pelayanan sehingga pasien merasakan kepuasan dalam pelayanan kesehatan adalah pemberdayaan korporasi dalam Tata Kelola Rumah Sakit melalui implementasi *Good Corporate Governance* secara nyata.

Pelaku dalam industri rumah sakit mengalami tantangan yang unik dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik jika dibandingkan dengan sektor industri lain. Keunikannya adalah status kepemilikannya dan pengelolaan unit usaha tidak sepenuhnya berorientasi bisnis, tetapi unit usahanya juga memiliki misi sosial. Selain itu, rumah sakit tidak hanya mempekerjakan profesi dibidang medis, tetapi rumah sakit juga mempekerjakan profesi akuntan dan profesi lainnya. Setiap profesi memiliki fungsi tidak sama dan memiliki kepentingan yang berbeda sehingga rawan terjadi konflik kepentingan.

Rumah sakit membutuhkan tata kelola yang baik untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap entitas tersebut. Kepercayaan publik muncul dikarenakan *good corporate governance* dapat memberikan *value added* untuk semua *stakeholder*. Jika penerapannya di rumah sakit, maka pihak-pihak yang dimaksud adalah pemegang saham, pengelola, kreditur, pemerintah, pasien, dan masyarakat serta karyawan dari berbagai profesi seperti dokter, apoteker, perawat, akuntan, dan lain-lain. Manfaat penerapan *good corporate governance* jika didukung dengan regulasi yang memadai dapat mencegah berbagai bentuk *overstead*, ketidakjujuran dalam *financial disclosure* yang jauh melampaui kinerja perusahaan yang sesungguhnya (Zaeni & Sawarjuwono, 2019)

Terciptanya GHG dalam organisasi rumah sakit merupakan salah satu penjabaran dari terlaksananya mekanisme pengelolaan resiko organisasi melalui sistem yang dirancang dalam rangka mengidentifikasi dan menganalisa resiko yang mungkin terjadi, baik yang timbul karena faktor eksternal maupun faktor internal yang berpotensi menghambat (Dian Ekawaty et al., 2023).

Surya (2010) menambahkan bahwa prinsip-prinsip *Good Hospital Corporate Governance* (GCG) memegang peranan penting terkait kebutuhan manajemen organisasi yang terbukti meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* dimaksudkan agar terciptanya keterbukaan informasi, adanya pertanggungjawaban pimpinan, perlakuan adil bagi setiap karyawan dalam menjalankan kewajiban dan menerima hak-haknya sebagai karyawan maupun

adanya keterlibatan dari seluruh karyawan dalam mengembangkan organisasi rumah sakit menjadi lebih baik lagi.

Dian Ekawaty et al., (2023) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *Good Corporate Governance* antara lain kinerja perusahaan. Brigham & Houston (2015) kinerja merupakan gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dapat dilihat dari sisi salah satu tujuan penting didirikannya sebuah perusahaan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan semua elemen dari perusahaan termasuk di dalamnya karyawan. Dengan kinerja perusahaan yang baik maka dapat didatangkan berbagai keuntungan seperti peningkatan pelayanan, peningkatan kemampuan mencetak laba, bertambahnya nilai perusahaan di mata para investor dan timbulnya citra yang baik terhadap perusahaan.

Upaya meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit bukanlah hal yang mudah, penyebab yang kerap kali muncul dari buruknya kualitas pelayanan, antara lain karena keterbatasan kemampuan sumber daya pada rumah sakit, baik sumber daya keuangan teknologi, maupun sumber daya manusianya yang dilihat dari segi kuantitas dan kualitas. Sehingga, pembangunan rumah sakit harus ditingkatkan sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, serta sesuai dengan standar pelayanan minimal rumah sakit, standar profesi, dan standar operasional prosedur.

Rumah Sakit Umum Daerah Palabuhanratu merupakan rumah sakit milik pemerintah daerah Kabupaten Sukabumi yang terletak di wilayah selatan Kabupaten Sukabumi. RSUD Palabuhanratu awalnya hanya sebuah balai pengobatan yang dipimpin oleh Mochamad Anwar pada tahun 1950, seiring perkembangannya resmi menjadi rumah sakit pada tahun 1987 dengan kapasitas 52 tempat Tidur, dan pada saat ini tahun 2024 sudah 249 tempat tidur.

RSUD Palabuhanratu dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Pembenahan fisik, sarana prasarana hingga pola manajemen disusun satu per satu secara rapi, layanan-layanan unggulan juga terus dikembangkan. RSUD Palabuhanratu merupakan Rumah Sakit Kelas C yang berfungsi sebagai unit Pelaksana Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi di bidang pelayanan kesehatan yang secara teknis operasional berada dibawah Pemerintah Kabupaten Sukabumi dan bertanggungjawab kepada Bupati Kabupaten Sukabumi dan secara teknis medis bertanggungjawab kepada Kantor Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Barat.

RSUD Palabuhanratu telah lulus akreditasi tingkat Paripurna melalui Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit (SNARS), Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Palabuhanratu juga telah menerapkan status Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Perubahan status ini tentu saja dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam bidang kesehatan, termasuk didalamnya kualitas pelayanan pasien. upaya yang dilakukan dalam perubahan paradigma segenap komponen rumah sakit telah dan akan selalu ditingkatkan melalui penetapan manajemen, pemberdayaan sumber daya manusia, dan peningkatan kinerja karyawannya. Dengan telah ditetapkannya RSUD Palabuhanratu

sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), seharusnya RSUD Palabuhanratu telah menjalankan prinsip GCG dengan baik.

Tabel 1 1 Indikator Kinerja Efisiensi Mutu Pelayanan di RSUD Palabuhanratu

Indikator Pelayanan	2020	2021	2022	Standar Ideal
<i>Bed Occupany Rate</i> (BOR)	53,66	51,67	67,84	60-85%
<i>Avarege Length Of Stay</i> (ALOS)	3,57	3,61	3,66	6-9 hari
<i>Turn Over Interval</i> (TOI)	2,26	2,49	1,28	1-3 hari
<i>Bed Turn Over</i> (BTO)	75,16	70,81	91,46	40-50 kali

Sumber: Kepala Instalasi Rekam Medik RSUD Palabuhanratu, 2024

Dari data tabel di atas diketahui bahwa nilai BOR pada tahun 2020 sebesar 53,66 dan pada tahun 2021 sebesar 51,67 dikategorikan tidak ideal dikarenakan masih dibawah standar ideal dari Depkes RI yaitu 60-85%. Hal tersebut menandakan bahwa pendayagunaan tempat tidur tidak efisien karena semakin rendah BOR berarti semakin sedikit tempat tidur yang digunakan untuk merawat pasien dibandingkan dengan tempat tidur yang telah disediakan. Dengan kata lain, hal ini berakibat kepada pendapatan jasa perawatan rendah. Rendahnya pendapatan jasa perawatan kemudian mempengaruhi secara keseluruhan pendapatan rumah sakit (Permatasari & Nurkholis, 2017). Indikator pelayanan ALOS di RSUD Palabuhanratu di tiga tahun terakhir juga tidak memenuhi standar ideal yang ditetapkan yaitu 6-9 hari. Rendahnya nilai ALOS dapat diakibatkan oleh kurang baiknya perencanaan dalam pemberian pelayanan kepada pasien atau kebijakan dibidang medis dan angka ALOS sangat dipengaruhi oleh jenis penyakit yang diderita oleh pasien. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja rumah sakit masih perlu di organisir dengan baik. Indikator pelayanan BTO di tiga tahun terakhir juga tidak memenuhi standar ideal yang ditetapkan yaitu 40-50 kali. Tingginya nilai BTO menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki kebutuhan yang lebih tinggi dibandingkan dengan kapasitasnya, kekurangan tempat tidur dapat mengakibatkan pasien harus menunggu lama untuk mendapatkan tempat tidur, serta menimbulkan ketidakpuasan pasien yang dapat menurunkan kinerja kualitas medis.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan beberapa staff RSUD Palabuhanratu, menurutnya penerapan prinsip GCG belum diterapkan sepenuhnya secara baik di rumah sakit seperti kurang berkembangnya budaya kerja (*corporate culture*) dalam memotivasi karyawan, dapat dilihat dari penyediaan fasilitas yang kurang memadai bagi pegawai sedangkan adanya tuntutan untuk bekerja secara maksimal. Lemahnya penerapan GCG juga ditandai dengan kasus *fraud* yang terungkap di tahun 2023. Dimana seorang pegawai pemerintah di RSUD Palabuhanratu melakukan pencatatan laporan palsu dengan membuat data fiktif dalam pengajuan dana insentif tenaga kesehatan atau nakes yang menangani Covid-19 serta membuat laporan pertanggungjawaban fiktif. Dilansir dari Detik.com, pemalsuan ini bermula dilakukan terdakwa pada tahun 2020. Kasus *fraud*

ini dapat merugikan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap Rumah sakit dan menghambat perwujudan dari GCG.

Good Corporate Governance diperlukan agar mendorong terciptanya mekanisme yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan yang ada, sehingga dengan adanya mekanisme tata kelola yang baik dengan dilandasi prinsip-prinsip GCG ini diharapkan agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja Organisasi publik. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi pada suatu organisasi (Jannah & Hermanto, 2020). Manfaat penerapan *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders* (Supriatna & M. Kusuma, 2009).

Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan (Kesuma & Nurhayati, 2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Dengan Pendekatan *Balanced scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa secara keseluruhan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan pendekatan *Balanced scorecard* pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah. Hal ini terjadi karena prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* membantu manajemen rumah sakit dalam mengatur, mengoperasikan dan menjalankan usahannya dengan baik, sehingga dapat dijadikan sebagai sarana interaksi yang mengatur antar struktur dan mekanisme yang menjamin adanya kontrol, namun tetap mendorong efisiensi dan kinerja pada Rumah Sakit.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan (Jannah & Hermanto, 2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Puskesmas di Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa prinsip transparansi dan prinsip akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Surabaya. Pada prinsip tanggung jawab dan prinsip kemandirian berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Surabaya. Sedangkan prinsip kesetaraan dan kewajaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Surabaya.

Dan penelitian yang dilakukan (Batara et al., 2023) dengan judul Pengaruh Penerapan Prinsip GCG Terhadap Kinerja Staff Non Medis RSUD Andi Djemma Masamba. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh adanya pengaruh *accountability*, *participation*, *fairness* terhadap kinerja staff non medis RSUD Andi Djemma Masamba. Pada prinsip *Transparency* dan *Responsibility* tidak ada pengaruh penerapan prinsip GCG terhadap kinerja staff non medis RSUD Andi Djemma Masamba.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Good Hospital Corporate Governance*

Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus Pada RSUD Palabuhanratu)”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang diatas dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Adanya penurunan nilai BOR dan LOS, serta tingginya nilai BTO sebagai indikator kinerja pelayanan di RSUD Palabuhanratu
2. Belum diterapkan sepenuhnya GHG di RSUD Palabuhanratu seperti budaya kerja (*Corporate Culture*) dalam memotivasi karyawan yang kurang optimal dan terindikasi adanya praktik kecurangan

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah penerapan transparansi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit?
2. Apakah penerapan akuntabilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit?
3. Apakah penerapan responsibilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit?
4. Apakah penerapan independensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit?
5. Apakah penerapan kesetaraan dan kewajaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit?
6. Apakah penerapan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk menambah pengetahuan penulis dan memperoleh data-data serta informasi yang berhubungan dengan identifikasi pengaruh penerapan *Good Hospital Corporate Governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran) terhadap peningkatan kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Palabuhanratu.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang diuraikan sebelumnya, maka ada beberapa tujuan penelitian ini dilakukan, antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan transparansi terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntabilitas terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan tanggung jawab terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
4. Untuk mengetahui pengaruh penerapan independensi terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
5. Untuk mengetahui pengaruh penerapan kesetaraan dan kewajaran terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
6. Untuk mengetahui pengaruh penerapan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kesetaraan dan kewajaran terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan pemahaman serta dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan mengenai prinsip-prinsip *Good Hospital Corporate Governance*, serta diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan serta memberikan wawasan baru mengenai pengaruh *Good Hospital Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja pada RSUD Palabuhanratu sehingga dapat dijadikan sumber informasi yang bermanfaat dan bahan perbandingan bagi pembaca terutama yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan akuntansi manajemen khususnya pada penelitian yang berkaitan dengan *Good Corporate Governance*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan tata kelola rumah sakit, dengan menganalisis pengaruh penerapan *Good Hospital Corporate Governance*, hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan prosedur, kebijakan, dan struktur organisasi yang dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi di rumah sakit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1 Definisi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen sebagai proses pengembangan informasi akuntansi yang kemudian dimanfaatkan oleh manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan dan pengendalian proses perusahaan. Kemampuan ini bermanfaat untuk mewujudkan tata kelola manajemen yang lebih baik. Menurut *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA), akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, menyusun, menafsirkan, dan mengkomunikasikan informasi yang digunakan manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan dalam suatu organisasi dan untuk memastikan penggunaan sumber daya tersebut secara tepat dan akuntabel (Kholmi, 2019)

Menurut Supriono, 1987 Akuntansi Manajemen adalah bidang akuntansi yang menyajikan laporan-laporan keuangan yang berguna untuk pengambilan keputusan organisasi, dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, perorganisasian dan pengarahan serta pengendalian. Akuntansi manajemen juga penerapan teknik-teknik dan konsep pengolahan data historikal dalam perencanaan dengan tujuan ekonomi yang rasional untuk pencapaian tujuan organisasi (Ahmad, 2017).

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berkaitan dengan penyediaan informasi yang bersifat keuangan kepada internal organisasi yang mempunyai tanggungjawab dalam memimpin dan mengendalikan organisasi. Akuntansi manajemen berorientasi pada manajemen, karena manajemen yang terlebih dahulu mengetahui dan memahami proses manajemen pada organisasi tersebut (Garaika, 2020)

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang bertujuan untuk menyediakan informasi keuangan kepada pihak internal organisasi. Informasi tersebut digunakan oleh manajemen dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, perorganisasian, pengarahan, dan pengendalian organisasi. Akuntansi manajemen berfokus pada pengumpulan, pengukuran, analisis, penyusunan interpretasi, dan komunikasi informasi yang relevan untuk membantu manajemen dalam merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang tepat dan akuntabel. Tujuan akuntansi manajemen adalah memberikan pemahaman yang lebih baik tentang proses manajemen dan mencapai tujuan organisasi dengan pendekatan ekonomi yang rasional.

2.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen

Tujuan akuntansi manajemen ialah untuk menyediakan informasi keuangan yang berguna bagi para pemegang saham (*shareholder*) dan para pihak yang berkepentingan (*Stakeholder*) (Irmah & Nurfadila, 2019). Jenis informasi yang diperlukan berbeda dengan informasi yang diperlukan pihak luar. Umumnya informasi yang dihasilkan bersifat mendalam dan tidak dipublikasikan kepada pihak luar. Menurut Samryn (2020) tujuan akuntansi manajemen adalah:

- a. Menyediakan informasi yang diperlukan dalam penentuan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan oleh manajemen
- b. Menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
- c. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Informasi akuntansi manajemen membantu mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikannya, serta mengevaluasi kinerja. Jadi, informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dan dipergunakan dalam semua tahapan manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Mengingat pentingnya informasi akuntansi manajemen ini, para manajer dan pengguna lainnya harus memahami dan mengetahui bagaimana cara penggunaannya. Apapun bentuk organisasinya, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, manajer harus memiliki kemampuan yang cukup dan pemahaman yang luas dalam menggunakan informasi akuntansi manajemen (Firmansyah et al., 2020).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan akuntansi manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi yang relevan dan berguna bagi manajer dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam capaian manajemen perusahaan, baik itu perusahaan manufaktur maupun jasa.

2.1.3 Fungsi Akuntansi Manajemen

Fungsi utama dari akuntansi manajemen adalah sebagai penyaji data dan informasi penting yang masih berkaitan dengan data historis untuk pihak manajemen. Proses akuntansi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan penilaian kinerja. Menurut Debora (2019) bahwa informasi akuntansi manajemen sangat bermanfaat bagi manajer terutama pada tahap analisis konsekuensi dari setiap tindakan yang dapat dilakukan dalam proses membuat keputusan. Menurut Samryn, L, (2019) fungsi akuntansi manajemen sebagai berikut:

- a. Sebagai pendukung pencapaian tujuan perusahaan
Pihak manajemen membutuhkan informasi dan fungsi laporan keuangan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penilaian hasil yang telah dicapai.
- b. Sebagai sarana identifikasi dan pengukuran kinerja
Pihak manajemen harus mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan informasi keuangan kepada direksi dan pemilik perusahaan dalam bentuk laporan keuangan yang sistematis, transparan, dan rinci yang telah dibuat oleh akuntansi manajemen.
- c. Sebagai penyaji laporan sebagai satu kesatuan usaha

Pihak manajemen harus menjalankan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian biaya dan harga.

d. Sebagai penyedia data untuk peningkatan jumlah penjualan

Akuntansi manajemen biasanya menyediakan data-data internal yang diperlukan oleh perusahaan sehingga bisa menyebabkan peningkatan jumlah penjualan.

e. Sebagai pengendali pemakaian sumber daya perusahaan

Akuntansi manajemen akan membantu pihak manajemen (manajer) untuk mengendalikan pemanfaatan sumber daya keuangan dalam kegiatan perusahaan secara efisien dan efektif.

Dari penjelasan diatas, akuntansi manajemen memiliki fungsi penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan dengan menyediakan informasi yang diperlukan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan. Fungsi tersebut meliputi identifikasi dan pengukuran kinerja, penyediaan laporan sebagai alat evaluasi, penyedia data untuk peningkatan penjualan, serta pengendalian pemakaian sumber daya perusahaan.

2.2 Good Corporate Governance

2.2.1 Pengertian Good Corporate Governance

Istilah *Governance* diambil dari kata latin, yaitu *gubernance* yang artinya mengarahkan dan mengendalikan. Selanjutnya kata tersebut dipergunakan dalam konteks kegiatan perusahaan atau jenis organisasi yang lain, menjadi *corporate governance*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kata *governance* bermakna mengontrol. Apabila digabungkan dengan kata *corporate* di depan kata *governance*, maka akan bermakna “mengontrol perusahaan”. *Corporate Governance* yang diartikan sebagai upaya mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*control*) kegiatan organisasi, termasuk perusahaan (Nugroho 2003 dalam Lestari & Santoso, 2022).

Istilah *Corporate Governance* pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury report*. Laporan ini dipandang sebagai titik balik (*turning point*) yang sangat menentukan bagi praktik *Corporate Governance* di seluruh dunia. *Corporate Governance* merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomis, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, para pemegang saham dan *stakeholder* lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik merupakan prinsip-prinsip yang mengarahkan dan pengendalian perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada *stakeholder*.

Good Corporate Governance (GCG) menurut (Sudarmanto & Dkk., 2021) adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengaman aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Menurut Forum *Corporate Governance* Indonesia (FCGI) dalam (Madika et al., 2021) menyatakan, seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambahan bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Nilai tambah yang dimaksud adalah *corporate governance* memberikan perlindungan efektif terhadap investor dalam memperoleh kembali investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi.

Menurut (Franita, 2018) *Good Corporate Governance* GCG adalah sistem, proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efektif, efisien dalam mengelola risiko dan bertanggungjawab dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders*.

Good Corporate Governance merupakan konsep yang berperan penting dalam membentuk kultur transparansi, tanggung jawab, dan kesadaran dalam perusahaan (Al-ahdal et al., 2020). *Corporate governance* yang lemah akan memberikan kesempatan bagi para manajemen untuk melakukan tindakan yang berpotensi dapat memperkaya dan menguntungkan dirinya sendiri. Adanya *corporate governance* akan menciptakan perlindungan yang memadai untuk pihak yang berkepentingan dalam sebuah perusahaan sehingga memberikan keyakinan atas investasi yang telah ditanamkan (Lestari, 2013 dalam Fajri, 2022).

Menurut Bank Dunia (*World Bank*) dalam Effendi (2016) pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) adalah kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Good Corporate Governance (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Yuspitasari, Hamdani, dan Hakiem, 2020). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholders*.

Dari penjelasan diatas *Good Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai sistem yang terdiri atas proses dan struktur (mekanisme) yang mengatur tugas, hak dan kewajiban pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholders* yang digunakan untuk mengendalikan dan mengarahkan kegiatan organisasi agar dapat mencapai kinerja yang optimal serta menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkelanjutan bagi pemegang saham dan masyarakat secara keseluruhan.

2.2.2 Teori yang terkait dengan *Good Corporate Governance*

Teori keagenan (*agency theory*) merupakan dasar untuk dapat memahami *Corporate Governance* secara keseluruhan. Jensen dan Meckling (1976) dalam Audityani (2019) mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak atau perjanjian antara pemilik (*principal*) dan manajer (*agent*), dengan cara mendelegasikan otoritas kepadanya. *Principal* atau pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan perusahaan terhadap pihak manajemen. Menurut teori ini, hubungan antara pemilik dan manajer pada hakekatnya akan tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan. Hubungan antara prinsipal dan agen dapat mengarah pada kondisi ketidakseimbangan informasi (*asymmetrical information*) karena agen berada pada posisi yang memiliki informasi yang lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan dengan prinsipal. Menurut (Agustini & Dian, 2020) Seorang pemegang saham pada dasarnya menghendaki bertambahnya kemakmuran atau kekayaan, namun manajer sebagai pihak yang diberi wewenang atas pengelolaan perusahaan cenderung melakukan sesuatu yang memaksimalkan kepentingannya dan mengorbankan kepentingan pemegang saham sehingga hal ini memicu terjadinya masalah keagenan (*agency cost*).

Tujuan utama dalam teori keagenan adalah untuk menyelesaikan permasalahan agensi yang timbul akibat pihak-pihak yang melakukan kerjasama tetapi memiliki tujuan yang berbeda-beda. (Agustini dan Siregar, 2020).

Menurut Eisenhardt (1989) dalam (Kirana & Wahyudi, 2020) ada tiga asumsi yang melandasi teori keagenan yaitu:

1. Asumsi sifat manusia menekankan bahwa manusia mempunyai sifat mementingkan diri sendiri, memiliki keterbatasan rasional (*bounded rationality*) dan tidak menyukai risiko.
2. Asumsi keorganisasian menekankan tentang adanya konflik antara anggota organisasi, efisiensi sebagai kriteria efektifitas, dan adanya asimetri informasi antara *principal* dan *agent*.
3. Asumsi informasi mengemukakan bahwa informasi dianggap sebagai komoditi yang dapat dijualbelikan.

Berdasarkan tiga sifat dasar manusia tersebut, manajer akan bertindak oportunistik, yaitu mengutamakan kepentingan pribadinya. Oleh karena itu, perlu adanya *Good Corporate Governance* (GCG), dalam hal ini berperan penting dimana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan perusahaan dilakukan dengan kepatuhan atas berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Bagi pemegang saham, GCG memberikan jaminan bahwa dana yang diinvestasikan pada perusahaan dikelola dengan baik dan akan memberikan *returns* yang memadai.

2.2.3 Tata Kelola Rumah Sakit (*Good Hospital Governance*)

Rumah sakit merupakan sebuah perusahaan jasa pada bidang pelayanan kesehatan, dan berpengaruh langsung terhadap masyarakat. Konsep *Good Corporate*

Governance (GCG) pada rumah sakit sering disebut sebagai *Good Hospital Governance* (GHG) atau dalam bahasa Indonesia disebut sebagai sistem tata kelola rumah sakit. Konsep ini sama dengan konsep sistem tata kelola perusahaan pada umumnya, namun disesuaikan aplikasinya pada jenis bisnis layanan kesehatan (Rizqiani dan Hamzah, 2022).

Dalam pelaksanaan akreditasi, tata kelola rumah sakit juga menjadi salah satu standart penilaian yang harus dipenuhi dari 16 standar penilaian. Pada UU RI Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit pada pasal 33 ayat 1 menyebutkan bahwa setiap rumah sakit harus memiliki organisasi yang efektif, efisien, dan akuntabel. Organisasi rumah sakit disusun dengan tujuan untuk mencapai visi dan misi rumah sakit dengan menjalankan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan tata kelola klinis yang baik (*Good Clinical Governance*). Hal ini menunjukkan urgensi dari penerapan sistem tata kelola rumah sakit di setiap rumah sakit guna melayani kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang sangat penting.

Menurut UU RI Nomor 44 tahun 2009 pasal 36 mendefinisikan tata kelola rumah sakit (*good hospital governance*) yang baik sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen rumah sakit yang berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, dan responsibilitas, kesetaraan dan kewajaran.

Menurut Kristof Eeckloo dalam (Amartiwi, 2012) mendefinisikan *Hospital Governance* atau tata kelola rumah sakit sebagai suatu proses pengaturan keseluruhan fungsi rumah sakit yang dipahami oleh seluruh komponen rumah sakit dan menetapkan tujuan rumah sakit, serta selanjutnya mendukung dan memantau implementasi misi dan tujuan rumah sakit tersebut pada tingkat operasi rumah sakit.

Tata kelola yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja perusahaan rumah sakit yang akan membantu dalam upaya peningkatan kepuasan pelayanan kesehatan kepada pasien dalam pelayanan dan pemberdayaan korporasi penerapan tata kelola rumah sakit menuju tata kelola yang baik (K. R. Wibowo et al., 2023)

Sistem *Good Hospital Governance* dan organisasi perawatan kesehatan didasarkan pada sebuah model manajerial yang tepat sesuai dengan struktur usaha rumah sakit. Alasan penerapan *Corporate Governance* di rumah sakit dalam (Amartiwi, 2012) adalah sebagai berikut:

1. *Corporate Governance* menciptakan peraturan
2. *Corporate Governance* membantu rumah sakit dalam mengembangkan kinerjanya
3. *Corporate Governance* membantu proses manajemen dan perencanaan rumah sakit

2.2.4 Manfaat Penerapan *Good Hospital Corporate Governance*

Alasan utama yang dikemukakan para pakar tentang perlunya menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah bahwa prinsip-prinsip GCG diperlukan untuk mengatasi masalah yang ada dalam pengelolaan perusahaan. Menurut Sulfiani A. (2021) manfaat penerapan *Good Hospital Governance* dapat meningkatkan kinerja organisasi, kualitas informasi laporan keuangan, kinerja karyawan, kualitas pelayanan, serta meningkatkan kesejahteraan publik.

Sedangkan menurut Bullivant, Burgess, dan Corbett-Nolan Godfrey dalam (Sitohang & Eriksson, 2020), *Good Hospital Governance* dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu:

1. Meningkatkan kinerja rumah sakit melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Meningkatkan nilai perusahaan.
3. Meningkatkan profesionalisme dalam mengelola manajemen pelayanan kesehatan serta efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan rumah sakit
4. Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan

Menurut Hery (2019), ada lima manfaat lain yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *Corporate Governance* yaitu:

1. *Good Corporate Governance* secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien
2. *Good Corporate Governance* dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional.
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
4. Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan.
5. Mengurangi korupsi.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan pelaksanaan *Corporate Governance* yang baik maka keputusan-keputusan penting perusahaan tidak lagi hanya ditetapkan oleh suatu pihak yang dominan (misalnya direksi), akan tetapi ditetapkan setelah mendapatkan masukan dari dan dengan mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Selain itu membantu dalam memastikan kepatuhan terhadap hukum, mengurangi risiko korupsi, serta kesejahteraan publik secara keseluruhan.

2.2.5 Tujuan Penerapan *Good Hospital Corporate Governance*

Tujuan GCG pada intinya adalah menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak tersebut adalah pihak internal yang meliputi dewan komisaris, direksi, karyawan, dan pihak eksternal yang meliputi investor, kreditur, pemerintah, masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) (Iba & Bariah, 2013). Tujuan penerapan *Good Hospital Governance* (GHG) adalah untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan, efisiensi operasional, akuntabilitas, dan transparansi rumah sakit (Sitohang & Eriksson, 2014). GCG berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif. Prinsip-prinsip GCG, seperti transparansi, akuntabilitas, kemandirian,

pertanggungjawaban, dan kewajaran, mengacu pada prinsip-prinsip yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya organisasi.

Menurut Sutojo dan Aldridge dalam (Kusmayadi et al., 2019) *Good Corporate Governance* mempunyai lima macam tujuan utama. Kelima tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota *the stakeholders* non pemegang saham.
3. Meningkatkan nilai perusahaan dan pemegang saham.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dewan pengurus atau *board of directors* dan manajemen perusahaan, dan
5. Meningkatkan mutu hubungan *Board Of Directors* dengan manajemen senior perusahaan.

Tujuan penerapan *Good Corporate Governance* adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi serta mencegah atau memperkecil terjadinya praktik manipulasi dan kesalahan signifikan dalam pengelolaan kegiatan organisasi.

2.2.6 Prinsip-Prinsip *Good Hospital Corporate Governance*

Dalam praktiknya *Corporate Governance* berbeda di setiap negara dan perusahaan karena berkaitan dengan sistem ekonomi, hukum, struktur kepemilikan, sosial dan budaya. Perbedaan praktik ini menimbulkan beberapa versi yang menyangkut prinsip-prinsip *Corporate Governance*, namun pada dasarnya mempunyai banyak kesamaan. Menurut Iba & Bariah (2013) prinsip *corporate governance* muncul sangat terkait dengan fenomena negatif yang terjadi hampir semua negara, yakni:

- a. Masalah korupsi dan ketidakjujuran
- b. Tanggung jawab sosial dan etika korporasi
- c. Tata kelola sektor publik
- d. Reformasi hukum

Prinsip-prinsip *Good Hospital Corporate Governance* adalah seperangkat pedoman atau aturan yang menetapkan standar perilaku dan praktik yang dianggap baik dan diinginkan dalam pengelolaan perusahaan. Prinsip-prinsip ini dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan dijalankan secara efisien, transparan, dan bertanggung jawab kepada semua pemangku kepentingan. Edo (2020) menyatakan bahwa setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan disemua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu keterbukaan (*transparancy*), akuntabilitas (*akuntability*), pertanggungjawaban (*reponsibility*), kemandirian (*independency*), kewajaran (*fairness*) diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesimbangan dengan tetap memperlihatkan pemangku kepentingan.

UU RI tentang Rumah Sakit (UU No. 44 tahun 2009) penjelasan pasal 36 disebutkan bahwa Tata kelola rumah sakit (*Good Hospital Governance*) yang baik sebagai penerapan fungsi-fungsi manajemen rumah sakit yang berdasarkan prinsip

“TARIK” (transparansi, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, kesetaraan dan kewajaran).

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) terdapat prinsip dasar dan pedoman pokok pelaksanaan *Good Corporate Governance* yaitu:

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi yang berbasis standar akuntansi dan *best practices* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas, mengembangkan teknologi informasi dan sistem informasi akuntansi manajemen untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris dan direksi; termasuk juga mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka (Tjager dkk 2003 dalam Iba & Bariah 2013). Prinsip keterbukaan merupakan prinsip yang penting untuk mencegah terjadinya tindakan penipuan (*fraud*). Dengan pemberian informasi berdasarkan prinsip keterbukaan ini, maka dapat diantisipasi terjadinya kemungkinan pemegang saham, investor, atau *stakeholder* tidak memperoleh informasi atau fakta material yang ada (Iestyn, et.al 2018)

Menurut KNKG 2006 dalam Aulia, (2019) prinsip transparansi memiliki indikator atau pedoman pokok pelaksanaan meliputi :

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi usaha, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundangundangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan

pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. (Kristian dan Yopi Gunawan, 2018:158).

Menurut KNKG 2006 dalam Aulia, (2019) prinsip akuntabilitas memiliki indikator atau pedoman pokok pelaksanaan meliputi :

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*Corporate Values*), dan strategi perusahaan..
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*Reward And Punishment Sistem*).
- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*Code Of Conduct*) yang telah disepakati.

3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *Good Corporate Citizen* (Aulia, 2019). Menurut Wirazilmustaan et al., (2019) perusahaan harus menjunjung tinggi supremasi hukum (*rule of law*), antara lain harus mengikuti peraturan perpajakan, peraturan ketenagakerjaan dan keselamatan kerja, peraturan kesehatan, peraturan lingkungan hidup, peraturan perlindungan konsumen, dan larangan praktik monopoli serta persaingan usaha tidak sehat.

Menurut KNKG 2006 dalam Aulia, (2019) prinsip responsibilitas memiliki indikator atau pedoman pokok pelaksanaan meliputi :

- a. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

4. Independensi (*Independency*)

Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi

yang sehat (Aulia, 2019). Menurut Putri & Wulandari (2021) Independensi merupakan sikap perusahaan dalam mengambil keputusan tanpa terikat dengan pihak manapun atau pihak yang mendominasi.

Menurut KNKG 2006 dalam Aulia, (2019) prinsip independensi memiliki indikator atau pedoman pokok pelaksanaan meliputi :

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Prinsip ini yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. (Ningsih & Bagana, 2022). Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan guna meningkatkan kinerja perusahaan (Nugroho, 2014).

Menurut KNKG 2006 dalam Aulia, (2019) prinsip kewajaran dan kesetaraan memiliki indikator atau pedoman pokok pelaksanaan meliputi :

- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) Hamdani (2016). Berdasarkan prinsip-prinsip di atas dapat memberi peningkatan kesejahteraan bagi semua pihak, baik pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan.

2.2.7 Faktor-Faktor Penerapan *Good Hospital Corporate Governance*

Faktor-faktor penerapan *Good Hospital Corporate Governance* merupakan elemen atau komponen yang mempengaruhi bagaimana suatu perusahaan menerapkan

praktik tata kelola perusahaan yang baik. Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor dengan baik, perusahaan dapat membangun reputasi yang kuat, meningkatkan kinerja, dan meminimalkan risiko-risiko yang terkait dengan tata kelola perusahaan.

Menurut Zebua & Tewu, (2023) terdapat beberapa faktor keberhasilan penerapan GCG dan dampak positif penerapan GCG di rumah sakit sebagai berikut:

a. Faktor yang meperngaruhi keberhasilan penerapan *Good Hospital Corporate Governance* yaitu :

1) Budaya organisasi

Penerapan GCG yang baik dan konsisten didalam rumah sakit akan membentuk budaya organisasi (rumah sakit) yang transparan, akuntabel, bertanggung jawab, mandiri dan wajar. Dalam standar akreditasi yaitu tata kelola rumah sakit memuat elemen penilaian budaya keselamatan rumah sakit, hal ini untuk melihat sejauh mana budaya rumah sakit dalam menjalankan dan mempertahankan mutu layanan dan keselamatan pasien. Budaya rumah sakit yang baik akan berdampak kepada mutu dan keselamatan pasien di rumah sakit

2) Pengendalian internal perusahaan

Pengendalian didalam rumah sakit dilakukan dengan membangun suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan, termasuk prinsip-prinsip, serta nilai-nilai yang melandaskan praktik bisnis yang sehat. Hal ini dilakukan supaya seluruh tenaga kesehatan dan non tenaga kesehatan dapat bekerja sesuai dengan standar prosedur operasional dan peraturan internal yang berlaku di rumah sakit. Pengendalian ini dibuat dengan mengatur dan mempertegas kembali hubungan peran, wewenang dan tanggung jawab setiap karyawan yang ada di rumah sakit.

3) Faktor yuridis dan faktor teknis

Undang-undang tentang rumah sakit sudah mengatur supaya rumah sakit menerapkan GCG. Akreditasi rumah sakit juga menetapkan standart penilaian tentang tata kelola rumah sakit. Hal ini membuat rumah sakit harus menata dan mengelola manajemen dengan baik. Faktor teknis dalam hal ini termasuk budaya dari setiap karyawan yang berjalan di rumah sakit. Budaya rumah sakit yang baik akan memberi dampak positif terhadap budaya dari semua karyawan sehingga lebih mudah untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di pelayanan ke pasien dan manajerial.

b. Dampak positif dari penerapan *Good Hospital Corporate Governance* yaitu :

1) Motivasi dan kinerja karyawan meningkat

Hal ini sesuai dengan tujuan dari GCG yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang baik adalah dampak positif dari

motivasi dan kinerja karyawan yang baik dalam melakukan pelayanan ke pasien.

2) Kecenderungan kecurangan akuntansi berkurang

Hal ini sesuai dengan manfaat dari penerapan GCG yaitu Penerapan prinsip-prinsip GCG yang konsisten akan menghalangi kemungkinan dilakukannya rekayasa kinerja yang mengakibatkan nilai fundamental perusahaan tidak tergambar dalam laporan keuangannya. Dampak dari Meningkatnya kualitas laporan keuangan rumah sakit akan meningkatkan rasa percaya kepada para pemegang saham dan *stakeholders*.

3) Kepuasan pasien meningkat

Penerapan GCG dalam layanan dapat langsung dirasakan oleh pasien yang akan meningkatkan kepuasan pasien dalam menerima layanan yang diberikan oleh tenaga kesehatan dan non tenaga kesehatan di rumah sakit. Hal ini sesuai dengan manfaat GCG yang dapat dirasakan langsung oleh *stakeholders* yaitu meningkatkan kepercayaan para *stakeholders* kepada perusahaan, sehingga citra positif perusahaan akan naik. Hal ini dapat menekan biaya (*cost*) yang timbul sebagai akibat tuntutan para *stakeholders* kepada perusahaan. Dalam hal ini perusahaan adalah Rumah Sakit.

Meningkatnya kepuasan pasien akan meningkatkan nilai rumah sakit yang dapat berdampak positif bagi keberlangsungan rumah sakit, serta meningkatkan kepercayaan investor dalam melakukan investasi ke perusahaan

4) Kinerja rumah sakit meningkat

Hal ini sejalan dengan tujuan GCG yaitu meningkatkan kinerja organisasi, menciptakan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan, mencegah dan mengurangi manipulasi serta kesalahan yang signifikan dalam pengelolaan organisasi, meningkatkan upaya agar para pemangku kepentingan tidak dirugikan.

Adapun menurut Hardikasari (2020) bahwa syarat keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* memiliki dua faktor yang memegang peranan sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*, menurut Iba & Bariah (2013) beberapa faktor dimaksud antara lain:

- 1) Terdapat sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif
- 2) Dukungan pelaksanaan *Good Corporate Governance* dari sektor publik/lembaga pemerintah yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance* dan *Clean Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya.

- 3) Terdapatnya contoh pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang tepat dan dapat menjadi standard yang efektif dan profesional
 - a. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* di masyarakat, karena lewat sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi *Good Corporate Governance* secara sukarela.
 - b. Adanya semangat anti korupsi yang berkembang dilingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja, bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan lingkungan publik sangat mempengaruhi kualitas dan skor perusahaan dalam implementasi *Good Corporate Governance*.

2. Faktor Internal

Maksud faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *Good Corporate Governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Menurut Iba & Bariah (2013) beberapa faktor dimaksud antara lain :

- 1) Terdapatnya budaya perusahaan (*Corporate Culture*) yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* dalam mekanisme serta sistem kinerja manajemen di perusahaan.
- 2) Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *Good Corporate Governance*.
- 3) Manajemen pengendalian resiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar *Good Corporate Governance*.
- 4) Terdapat sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- 5) Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sinaga (2020:14) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan Menurut Afandi dalam (Abidin & Sasongko, 2022) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam upaya

pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Yuliawati, 2021).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa tingkatan kinerja. Menurut Rummmler dan Brache dalam Abidin & Sasongko (2022), yaitu :

- a. Kinerja organisasi : pencapaian hasil (*outcome*) pada tingkat/ unit analisis organisasi. Kinerja pada tingkat organisasi ini terkait analisis organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi
- b. Kinerja proses : kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk/ pelayanan yang dipengaruhi tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu/ pekerjaan : pencapaian/ efektivitas pada tingkat pegawai/ pekerja ini dipengaruhi tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan, serta karakteristik individu

2.3.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) memiliki pengertian suatu proses penilaian tentang perkembangan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi. (Oktania et al., 2021).

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktivitas kerja yang dilakukan. Pengukuran kinerja adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan (Ihza et al., 2020).

Sedangkan menurut Pandaleke et al., (2021) Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan terhadap kinerja unit bisnis dengan mengevaluasi hasil pencapaian yang telah diraih melalui strategi yang ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta menilai pencapaian tujuan dan sasaran dengan memantau kemajuan pekerjaan terhadap tujuan organisasi serta memberikan umpan balik untuk perbaikan secara berkelanjutan guna mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Bastian dalam Faradiba (2021) memberikan garis besar aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, yaitu antara lain:

- a. Aspek finansial. Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja, sehingga kondisi keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.
- b. Kepuasan pelanggan. Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu, manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan mengenai tingkat kepuasan pelanggan.
- c. Operasi dan bisnis internal, diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang tercantum dalam skema strategis. Disamping itu, informasi operasi bisnis internal juga diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.
- d. Kepuasan pegawai. Dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Apabila pegawai tidak dikelola dengan baik, maka kehancuran perusahaan sulit untuk dihindari.
- e. Kepuasan komunitas dan shareholders/ *stakeholders*. Pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari para *stakeholders*.
- f. Waktu. Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan diharapkan relevan dan *up to date*

Oktania et al., (2021) Mengatakan bahwa sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, indikator kinerja harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Indikator masukan (*inputs*), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, dan kebijaksanaan/ peraturan perundang-undangan.
2. Indikator keluaran (*outputs*) yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) yaitu sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefits*) yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) yaitu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.3.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi, atau individu telah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. (Nur Khalifah Fitriah, 2021) menjelaskan secara umum tujuan pengukuran kinerja adalah :

- 1) Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *Good Congruence*
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sedangkan menurut mardiasmo dalam sinambela (2012) pengukuran kinerja memiliki tiga tujuan :

- 1) Memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan sasaran program
- 2) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan
- 3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan

Dari beberapa pendapat ahli diatas, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa pengukuran kinerja memiliki tujuan yang kompleks dan multidimensional, meliputi pemantauan pencapaian tujuan, pengambilan keputusan yang lebih baik, pemberian pertanggungjawaban publik, dan peningkatan komunikasi institusional untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat yang penting. Salah satunya adalah membantu organisasi untuk memahami sejauh mana pencapaian tujuan organisasi, yang memungkinkan suatu organisasi untuk mengidentifikasi perlakuan perbaikan atau perubahan strategi. Manfaat pengukuran kinerja menurut (Nur Khalifah Fitriah 2021), yaitu:

- 1) Mengelola organisasi-organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan penghargaan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penilaian kinerja mereka.

2.3.5 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan 1992, kemudian dikembangkan oleh Norton pada tahun 1996. *Balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah suatu kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari

empat perspektif yang berbeda, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka kerja ini dirancang untuk membantu organisasi dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengukur strategi mereka secara holistik.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor”. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang dan/atau kelompok, serta untuk mencatat rencana skor yang akan direalisasikan. Pengertian seimbang adalah kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara seimbang. Keseimbangan antara sisi internal dan eksternal perusahaan, serta keseimbangan antara perspektif keuangan dan non-keuangan. (Lumentut et al., 2024),

Menurut Dwi et al., (2020) mengemukakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat di simpulkan bahwa *Balanced scorecard* adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif yang berbeda, Tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga aspek-aspek lain yang penting seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kemampuan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Tujuan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu untuk menyelaraskan strategi yang ingin dituju oleh perusahaan, metode *balanced scorecard* mempermudah dalam penyusunan struktur tujuan yang telah dibuat, dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai perusahaan, metode *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk mengukur perkembangan perusahaan (Novelia Ananda 2023)

Pengukuran kinerja Rumah sakit dengan pendekatan *Balanced scorecard* pada umumnya sama dengan pengukuran kinerja pada perusahaan yang menggunakan *Balanced scorecard* sebagai pendekatannya. Pengukuran Kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced scorecard* dilakukan pada empat perspektif *Balanced scorecard*.

Pengukuran dengan metode *Balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu:

1. Perspektif pelanggan (*customer prespective*)

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran (Mahsun, 2020). Menurut Kaplan dan Norton dalam Hery (2018), memberikan gambaran aspek yang dapat digunakan dalam penilaian perspektif pelanggan, yaitu :

a. Pangsa Pasar

Berguna untuk mengukur seberapa besar proporsi segment pasar yang dikuasai perusahaan. Sehingga perusahaan akan mudah untuk menyusun rencana, baik rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang

b. Retensi Pelanggan

Customer Retention adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. Mengukur tingkat dimana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus-menerus dengan pelanggannya. Indikator ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan.

c. Akuisisi pelanggan

Kemampuan menguasai pelanggan (*Customer Acquisition*) menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Indikator ini mengukur kemampuan perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru pada perusahaan untuk memperoleh tambahan pendapatan.

d. Tingkat kepuasan pelanggan

(Lestari 2016) Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen yang penting dalam menyediakan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Indikator ini menunjukkan sejauh mana pelanggan merasa puas atau tidak terhadap produk dan layanan perusahaan.

Menurut Alimudin. A (2019) dari perspektif pelanggan, indikator yang diukur antara lain: kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, hubungan yang baik dengan pelanggan baik internal maupun eksternal, pelayanan kepada pelanggan

2. Perspektif proses internal (*internal process efficiency*)

Pengukuran kinerja pada perspektif Bisnis Internal untuk mengetahui bagaimana kualitas yang diberikan rumah sakit terhadap pelanggannya, sehingga perusahaan mampu mengetahui apa yang harus diunggulkan perusahaan kepada pelanggannya. Menurut (Sara & Ridzal, 2023) dalam Perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan. Menurut Sujarweni (2015), dalam proses internal instansi berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasional, pelayanan purnajual.

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan tersebut.

b. Proses Operasi

Proses operasi yaitu bagaimana proses pelayanan produk/layanan jasa instansi. Ini merupakan tahapan di mana rumah sakit berupaya untuk memberikan solusi kepada pasien dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasien.

c. Pelayanan purna jual

Layanan purna jual adalah pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen setelah proses transaksi terjadi. Layanan purna jual dilakukan

perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, menjalin kerja sama dengan konsumen, menjaga hubungan baik dan menciptakan loyalitas pelanggan (Tjiptono, 2014).

3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi sektor publik difokuskan untuk melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholder*-nya. Sasaran atau tujuan yang ditetapkan pada perspektif ini akan berpengaruh terhadap perspektif lainnya. Beberapa sasaran atau tujuan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini antara lain peningkatan kemampuan pegawai dan peningkatan motivasi pegawai. Menurut Kaplan (1996) dalam Pratiwi (2022), mengungkapkan tiga kategori utama, yaitu:

1) Kapabilitas karyawan

Karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan berpikir kritis dan mengevaluasi proses dan lingkungan untuk memberikan saran perbaikan.

Indikator yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan karyawan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah:

a. Kepuasan Karyawan

Rudiantoro, (2020), mengatakan bahwa dimensi pengukuran tingkat kepuasan karyawan terdiri dari:

- 1) tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan
- 2) pengakuan akan hasil kerja yang baik
- 3) Kemudahan dalam memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaan sebaik mungkin
- 4) Keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya
- 5) Tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan.

b. Pelatihan Karyawan

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambah pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, semakin tinggi output yang dihasilkan oleh karyawan.

d. Retensi karyawan

Yaitu penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan

2) Kemampuan sistem informasi

Melihat tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3) Motivasi, pemberdayaan dan penyesuaian

Hal ini untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Tolak ukur yang digunakan yaitu jumlah sasaran yang diberikan pekerja

4. Perspektif finansial (*financial perspective*)

Perspektif finansial melihat kinerja keuangan bersumber dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan (Mahsun, 2020). Aspek finansial ini menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan terhadap kinerja organisasi. Mahmudi (2019) mengatakan bahwa *Value for money* menghendaki organisasi bisa memenuhi prinsip ekonomi, efisiensi dan efektivitas secara Bersama yang menghendaki organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan biaya yang lebih rendah. Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balanced scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Kaplan dan Norton dalam Pasla (2000:44), mengungkapkan faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan pada perspektif keuangan, yaitu :

- a. Bauran dan pertumbuhan pendapatan
- b. Penghematan biaya/penghematan produktivitas
- c. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi

Tujuan keuangan keseluruhan adalah persentase omset dan pertumbuhan pendapatan. Sasaran keuangan berfokus pada sasaran dan matrik dalam semua perspektif pengukuran kinerja. Semua kegiatan harus berakhir pada pertumbuhan hasil keuangan. Bagian finansial dipengaruhi oleh sisi finansial dan sisi non finansial.

Menurut Alimudin. A (2019) dari perspektif keuangan, indikator yang dapat diukur yaitu kemampuan untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan, usaha untuk melakukan efisiensi biaya, efektivitas dalam penggunaan aktiva, laporan keuangan yang tepat waktu dan sudah diaudit oleh pihak independent.

Keunggulan *Balanced scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya terbatas pada perspektif keuangan, menjadi tiga perspektif lainnya.

2. Koheren

Balanced scorecard dapat menghasilkan dua macam koherensi, yaitu:

- a. Kesesuaian antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek.
 - b. Koherensi antara berbagai tujuan strategis yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategis.
3. Seimbang
- Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam keempat perspektif tersebut mencakup fokus jangka pendek dan jangka panjang pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan penting lainnya yang perlu diperhatikan adalah keseimbangan antara perspektif finansial dan non-finansial.
4. Terukur
- Balanced scorecard* mengukur tujuan strategis yang sulit diukur. Namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, target pada ketiga perspektif non-keuangan ditentukan agar dapat dikelola sehingga mereka dapat direalisasikan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Yusup Nur (2017) Analisis Pengaruh Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Pada Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan RS UNS Surakarta	Variabel bebas : <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Variabel terikat: Kinerja karyawan	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, kinerja	Kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel transparansi, akuntabilitas, dan <i>fairness</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah sakit. Variabel tanggung jawab dan independensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit. Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada remunerasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Suhardi (2018) <i>Analysis Of Implementation Good Corporate Governance On Motivation And Performance Of Resources People In The Putra Waspada Hospital</i>	Variabel bebas: <i>Good Corporate Governance</i> Variabel terikat: Motivasi dan Kinerja	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, Kewajaran.	<i>Cross sectional explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif	<i>From the results of statistical tests show that there is analysis Implementation of Good Corporate Governance Against Motivation and Performance of human resources in Putra Waspada. It is necessary to apply Good Governance Corporate Governance by managers to realize transparency and supervision in corporate institutions.</i>
3	Winita Yuniarsih, Sulastini, Khuzaini (2018)	Variabel bebas: Prinsip-Prinsip	Akuntabilitas, Transparansi, tanggung jawab	Jenis penelitian kuantitatif dengan	Hasil penelitian ini adalah transparansi, tanggung jawab, dan akuntabilitas secara parsial berpengaruh signifikan

	Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Rumah Sakit Sultan Suriansyah Kota Banjarmasin	<i>Good Governance</i> Variabel terikat : Kinerja Pegawai	dan <i>Rule of Law</i> , Kinerja	pendekatan <i>explanatory research</i> .	terhadap kinerja karyawan RS Sultan Suriansyah. Rule of Hukum sebagian tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai RS Sultan Suriansyah, dan akuntabilitas, transparansi, tanggung jawab, dan kepastian hukum secara simultan berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai RS Sultan Suriansyah.
4	Ida Ayu Arina Mahadewi, I G. A. M. Asri Dwija Putri (2019) Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Terhadap Kinerja Pada Rumah Sakit Di Kota Denpasar	Variabel bebas: prinsip <i>Good Governance</i> Variabel terikat: kinerja	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, <i>balanced scorecard</i>	kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta keadilan berpengaruh positif terhadap Kinerja pada Rumah Sakit di Kota Denpasar.
5	Ria Aristy Br. Sianturi (2019) Pengaruh Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan	Variabel bebas: Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Variabel terikat : Kinerja keuangan	transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, kinerja keuangan	Kuantitatif	Hasil penelitian ini adalah transparansi, akuntabilitas, independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Tanggung jawab berpengaruh <i>negative</i> dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Prinsip keadilan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (perser) Medan.
6	Wilis Dwi Jayanti, Lely Dahlia (2019) Pengaruh Prinsip <i>Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus <i>Fintech Paypro</i>)	Variabel bebas: Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Variabel terikat : Kinerja dengan <i>balanced scorecard</i>	transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, kinerja dengan <i>balanced scorecard</i>	Kuantitatif	Berdasarkan uji hipotesa karyawan bahwa Transparency, Independency, Accountability berpengaruh, Responsibility, dan Fairness tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dan berdasarkan uji hipotesa pelanggan, Transparency tidak berpengaruh, Accountability tidak berpengaruh, Responsibility

					tidak berpengaruh, Independency berpengaruh, dan Fairness berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
6	Arni rizqiani rusydi, wardiah hamzah (2020) Pengaruh prinsip <i>Good Hospital Governance</i> (tata kelola rumah sakit) terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Labuang Baji Kota Makassar	Variabel bebas: <i>Good Hospital Governance</i> Variabel terikat: kinerja perawat	Transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, keadilan, kinerja	kuantitatif dengan pendekatan <i>cross sectiobal study</i>	Hasil penelitian, diketahui bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan pada prinsip <i>Good Hospital Governance</i> berdasarkan <i>transparency, accountability, responsibility, independency</i> , dan <i>fairness</i> terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Labuang Baji Kota Makassar. Diharapkan kepada pihak rumah sakit untuk memperbaiki sistem manajemen rumah sakit terkait dengan prinsip <i>Good Hospital Governance</i>
7	Asmarani Harma, Reza Aril Ahri dan Jasmin Ambas (2020) Pengaruh Penerapan <i>Good Governance</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Makassar	Variabel bebas: <i>Good Governance</i> Variabel terikat : kepuasan kerja, kinerja	Transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, keadilan, kepuasan kerja, kinerja	Dengan pendekatan <i>cross sectional</i>	Hasil penelitian menunjukkan, ada pengaruh <i>good governance</i> terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh <i>good governance</i> terhadap kinerja, ada pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja melalui kinerja, <i>good governance</i> pada dimensi <i>accountability</i> paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Makassar
8	Rina Resky Said, Samsualam, Muh. Khidri Alwi (2020) Pengaruh Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kepuasan Pasien Di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Mamuju Tahun 2019	Variabel bebas: <i>Good Corporate Governance</i> Variabel terikat: Kepuasan Pasien	transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, keadilan, kepuasan pasien	Jenis penelitian kuantitatif dengan rancangan <i>cross sectional</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab dan independensi terhadap kepuasan pasien. Hasil analisis multivariat, tidak ada pengaruh prinsip kewajaran (<i>fairness</i>) terhadap kepuasan pasien di unit rawat inap RSUD Mamuju.
9	Sintiya Raudlatul Jannah, Suwardi Bambang	Variabel bebas : <i>Good Corporate Governance</i>	Transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, Independensi, keadilan,	Kuantitatif	Hasil pengujian hipotesis yang di gunakan pada penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip transparansi dan prinsip akuntabilitas berpengaruh

	Hermanto (2020) Pengaruh Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Kinerja Puskesmas Di Surabaya	Variabel terikat : Kinerja	Kinerja dengan <i>balanced scorecard</i>		positif dan signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Surabaya. Pada prinsip tanggung jawab dan prinsip kemandirian berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Surabaya. Sedangkan prinsip kesetaraan dan kewajaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Surabaya.
10	Indrawati Mara Kesuma (2020) Pengaruh Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit Di Kota Lubuklinggau Dan Kabupaten Musi Rawas Dengan Pendekatan <i>Balanced scorecard</i>	Variabel bebas: <i>Good Corporate Governance</i> Variabel terikat: Kinerja berbasis <i>Balanced scorecard</i>	transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, <i>Balanced scorecard</i>	kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah.
12	I Gusti Ayu Putu Ariani, I Dewa Made Endiana, I Putu Edy Arizona, I Gede Eka Arya Kusuma (2020) Pengaruh Prinsip –Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dan Filosofi Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Se-Kota Denpasar	Variabel bebas : <i>Good Corporate Governance</i> Variabel terikat : Kinerja	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, kewajaran, kinerja	Metode survey dengan Teknik kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan Variabel Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Independensi dan Filosofi Tri Hita Karana tidak berpengaruh terhadap kinerja. Meningkatkan ataupun menurunnya tingkat variabel tersebut tidak berhubungan dengan peningkatan kinerja LPD di Kota Denpasar. Sedangkan untuk variabel kewajaran berpengaruh positif terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se Kota Denpasar. Hal ini dikarenakan LPD harus senantiasa memperhatikan hak hak para pemegang saham dengan asas kewajaran agar dapat meningkatkan kinerjanya
13	Andi Surahman Batara. Ami Rizqiani Rusydi, Hadijah Rahmah (2023) Pengaruh Penerapan	Variabel bebas : <i>Good Corporate Governance</i>	Transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, kinerja	Kuantitatif dengan pendekatan <i>Cross Sectional Study</i>	Hasil penelitian menunjukkan, Tidak Ada Pengaruh Penerapan Prinsip <i>Transparency</i> dan <i>Responsibility</i> . Ada Pengaruh Penerapan Prinsip <i>Accountability</i> , <i>Participation</i> ,

Prinsip GCG Terhadap Kinerja Staff Non Medis RSUD Andi Djemma Masamba	Variabel terikat : kinerja staff non medis			dan Fairness terhadap Kinerja Staff Non Medis RSUD Andi Djemma Masamba Kab. Luwu Utara.
---	--	--	--	---

Tabel 2 2 Matriks Penelitian Terdahulu

Variabel	Berpengaruh	Tidak berpengaruh
Transparansi (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Yusup Nur (2017) • Winita Yuniarsih, Sulastini, Khuzaini (2018) • Ida Ayu Arina Mahadewi, • I G. A. M. Asri Dwija Putri (2019) • Ria Aristy Br. Sianturi (2019) • Asmarani Harma, Reza Aril Ahri dan Jasmin Ambas (2020) • Rina Resky Said, Samsualam, Muh. Khidri Alwi (2020) • Sintiya Raudlatul Jannah, Suwardi Bambang Hermanto (2020) • Indrawati Mara Kesuma (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wilis Dwi Jayanti, Lely Dahlia (2019) • Arni rizqiani rusydi, wardiah hamzah (2020) • Andi Surahman Batara. Ami Rizqiani Rusydi, Hadijah Rahmah (2023) • I Gusti Ayu Putu Ariani, I Dewa Made Endiana, I Putu Edy Arizona, I Gede Eka Arya Kusuma (2020)
Akuntabilitas (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • Yusup Nur (2017) • Winita Yuniarsih, Sulastini, Khuzaini (2018) • Ida Ayu Arina Mahadewi, • I G. A. M. Asri Dwija Putri (2019) • Ria Aristy Br. Sianturi (2019) • Asmarani Harma, Reza Aril Ahri dan Jasmin Ambas (2020) • Rina Resky Said, Samsualam, Muh. Khidri Alwi (2020) • Sintiya Raudlatul Jannah, Suwardi Bambang Hermanto (2020) • Indrawati Mara Kesuma (2020) • Andi Surahman Batara. Ami Rizqiani Rusydi, Hadijah Rahmah (2023) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wilis Dwi Jayanti, Lely Dahlia (2019) • Arni rizqiani rusydi, wardiah hamzah (2020) • I Gusti Ayu Putu Ariani, I Dewa Made Endiana, I Putu Edy Arizona, I Gede Eka Arya Kusuma (2020)
Responsibilitas (X3)	<ul style="list-style-type: none"> • Winita Yuniarsih, Sulastini, Khuzaini (2018) • Ida Ayu Arina Mahadewi, • I G. A. M. Asri Dwija Putri (2019) • Ria Aristy Br. Sianturi (2019) • Asmarani Harma, Reza Aril Ahri dan Jasmin Ambas (2020) • Rina Resky Said, Samsualam, Muh. Khidri Alwi (2020) • Sintiya Raudlatul Jannah, Suwardi Bambang Hermanto (2020) • Indrawati Mara Kesuma (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yusup Nur (2017) • Wilis Dwi Jayanti, Lely Dahlia (2019) • Arni rizqiani rusydi, wardiah hamzah (2020) • Andi Surahman Batara. Ami Rizqiani Rusydi, Hadijah Rahmah (2023) • I Gusti Ayu Putu Ariani, I Dewa Made Endiana, I Putu Edy Arizona, I Gede Eka Arya Kusuma (2020)
Independensi	<ul style="list-style-type: none"> • Ida Ayu Arina Mahadewi, 	<ul style="list-style-type: none"> • Yusup Nur (2017)

(X4)	<ul style="list-style-type: none"> • I G. A. M. Asri Dwija Putri (2019) • Ria Aristy Br. Sianturi (2019) • Asmarani Harma, Reza Aril Ahri dan Jasmin Ambas (2020) • Rina Resky Said, Samsualam, Muh. Khidri Alwi (2020) • Sintiya Raudlatul Jannah, Suwardi Bambang Hermanto (2020) • Indrawati Mara Kesuma (2020) • Andi Surahman Batara. Ami Rizqiani Rusydi, Hadijah Rahmah (2023) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wilis Dwi Jayanti, Lely Dahlia (2019) • Arni rizqiani rusydi, wardiah hamzah (2020) • I Gusti Ayu Putu Ariani, I Dewa Made Endiana, I Putu Edy Arizona, I Gede Eka Arya Kusuma (2020)
Kesetaraan dan kewajaran (X4)	<ul style="list-style-type: none"> • Yusup Nur (2017) • Ida Ayu Arina Mahadewi, • I G. A. M. Asri Dwija Putri (2019) • Asmarani Harma, Reza Aril Ahri dan Jasmin Ambas (2020) • Sintiya Raudlatul Jannah, Suwardi Bambang Hermanto (2020) • Indrawati Mara Kesuma (2020) • Andi Surahman Batara. Ami Rizqiani Rusydi, Hadijah Rahmah (2023) • I Gusti Ayu Putu Ariani, I Dewa Made Endiana, I Putu Edy Arizona, I Gede Eka Arya Kusuma (2020) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ria Aristy Br. Sianturi (2019) • Wilis Dwi Jayanti, Lely Dahlia (2019) • Arni rizqiani rusydi, wardiah hamzah (2020) • Rina Resky Said, Samsualam, Muh. Khidri Alwi (2020)

2.5 Kerangka Pemikiran

2.5.1 Pengaruh Transparansi Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Teori agensi mendasarkan hubungan kontrak antara pemegang saham atau pemilik serta manajemen atau manajer. Menurut teori ini, hubungan antara pemilik dan manajer pada hakekatnya akan tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan. Transparansi dapat berperan sebagai alat untuk mengurangi konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajemen. Dengan memberikan informasi yang jelas dan akurat tentang kinerja perusahaan kepada pemegang saham, transparansi membantu memperkuat kepercayaan dan meminimalkan asimetri informasi antara kedua pihak. Dengan demikian, transparansi membantu mengurangi kecurigaan dan meningkatkan pemantauan pemegang saham terhadap tindakan manajemen. Hal ini berarti apabila transparansi dilakukan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan, begitupun sebaliknya. Menurut Che Haat, et.al (2002) dalam Tri (2017) menyatakan adanya hubungan antara transparansi dan kinerja perusahaan yaitu perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu dan transparansi dalam mengemukakan informasi materil dan relevan sehingga dengan penerapan prinsip transparansi berpengaruh dengan kinerja perusahaan.

Menurut (Jannah & Hermanto, 2020) menyatakan bahwa rumah sakit yang menerapkan tingkat transparansi yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi dan biaya operasional yang lebih rendah. Penelitian yang dilakukan Mahadewi & Putri, (2019) menunjukkan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada secara tepat waktu dan akurat dalam

perusahaan akan meningkatkan kepercayaan *stakeholders*, sehingga kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik.

H1 : Transparansi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

2.5.2 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Akuntabilitas muncul sebagai konsekuensi logis adanya hubungan antara *agent* dan *principal*. Dalam teori agensi, prinsipal (pemilik) dan agen (manajemen) mempunyai kepentingan yang berbeda. Dengan demikian, manajemen berkewajiban mempertanggungjawabkan apa yang telah diamanahkan oleh prinsipal. Agen dapat akuntabel kepada prinsipal, jika agen berkewajiban bertindak pada kepentingan prinsipal dan prinsipal memberi kuasa untuk penghargaan (*reward*) terhadap kinerja agen atau hukuman (*punish*) dalam ketidakmampuan agen (Kholmi, 2010). Akuntabilitas dalam konteks *Good Hospital Corporate Governance* merujuk pada kewajiban rumah sakit untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka kepada berbagai pihak, termasuk pasien, staf, dan masyarakat.

Menurut Ningsih & Bagana, (2022) menemukan bahwa rumah sakit yang memiliki mekanisme akuntabilitas yang kuat memiliki tingkat kesalahan yang lebih rendah dan kualitas layanan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan rumah sakit. Selain itu, penelitian yang dilakukan (Jannah & Hermanto, 2020) hasil menunjukkan prinsip akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Puskesmas Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas yang merupakan sebagai prinsip yang mengatur peran dan tanggung jawab manajemen agar dalam mengelola perusahaan dapat mempertanggungjawabkan serta mendukung usaha tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja.

H2 : Akuntabilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

2.5.3 Pengaruh Responsibilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Responsibilitas dapat diartikan sebagai tanggung jawab suatu perusahaan dalam mengelola usahanya untuk mampu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk menjaga kelangsungan perusahaan untuk jangka panjang. Berdasarkan teori agensi (*agency theory*) menjelaskan hubungan antara pihak pemegang saham (*principal*) yang telah memberikan tugas kepada pihak manajemen (*agent*) untuk melakukan suatu pekerjaan dan mengambil keputusan yang dapat menyejahterakan pemegang saham (Ningsih & Bagana, 2022)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa penerapan prinsip responsibilitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Febriani et al., 2016; Junaidi et al., 2020; Putri & Wulandari, 2021; Ramadani & Fauzi, (Ramadani & Fauzi, 2020)).

H3 : Responsibilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

2.5.4 Pengaruh Independensi Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Berdasarkan teori agensi (*agency theory*) menjelaskan bahwa menjelaskan hubungan antara pihak pemegang saham (*principal*) yang telah memberikan tugas kepada pihak manajemen (*agent*) untuk melakukan suatu pekerjaan dan mengambil keputusan yang dapat menyejahterakan pemegang saham. Dengan adanya keyakinan manajemen bahwa kemandirian dalam mengelola usahanya merupakan suatu keharusan agar perusahaan tersebut mampu menjalankan tugasnya dengan baik serta mengambil keputusan yang tepat tanpa campur tangan pihak lain untuk kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang, maka pemegang saham akan semakin percaya terhadap kinerja perusahaan tersebut dan dapat menyejahterakan pihak pemegang saham. Hal ini berarti semakin besar independensi perusahaan dalam menjalankan perusahaannya, maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Ningsih & Bagana, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Harma et al., (2020) menyatakan bahwa penerapan prinsip independensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja rumah sakit. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Jannah & Hermanto (2020).

H4 : Independensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

2.5.5 Pengaruh Kesetaraan dan Kewajaran Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Prinsip kewajaran mengatur bagaimana menetapkan peran dan tanggung jawab manajemen dalam mengelola masing-masing pertanggung jawabannya dalam melaksanakan tugas. Kewajaran adalah keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan yang berlaku ((Suci & Khairani, 2013)).

Berdasarkan teori agensi (*agency theory*) menjelaskan bahwa terdapat konflik yang sering muncul antara manajemen dan pemegang saham, yang disebabkan perbedaan kepentingan dan perbedaan intensitas informasi yang didapatkan antara kedua belah pihak. Dengan perusahaan melakukan prinsip kewajaran, maka akan mengurangi terjadinya konflik perbedaan kepentingan antara *agent* dan *principal*. Karena tujuan dari prinsip kewajaran yaitu menjamin bahwa keputusan dan kebijakan diambil demi kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan bukan hanya sepihak, sehingga kepercayaan pemegang saham akan meningkat dan meningkatkan kinerja perusahaan (Ningsih & Bagana, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya menyatakan bahwa penerapan prinsip kewajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Jayanti & Dahlia, 2019; Junaidi et al., 2020).

H5 : Kesetaraan dan Kewajaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

2.5.6 Pengaruh *Good Hospital Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

Teori keagenan berkaitan dengan menyelesaikan dua masalah yang dapat timbul dari hubungan agensi. Yang pertama adalah masalah keagenan yang timbul ketika terjadi perbedaan kepentingan dari *principal* dan *agent*, dan sulit atau mahal bagi prinsipal untuk memverifikasi apa yang benar-benar dilakukan oleh agen. Menurut Septiana, (2012) berkaitan dengan masalah keagenan, *corporate governance* merupakan konsep yang didasarkan pada teori keagenan, diharapkan bisa berfungsi sebagai alat untuk mengurangi asimetri informasi antara prinsipal dan agen. Dan dapat mengurangi dorongan untuk melakukan tindakan manipulasi oleh agen, sehingga kinerja yang dilaporkan menggambarkan keadaan ekonomi yang sebenarnya dari perusahaan yang bersangkutan.

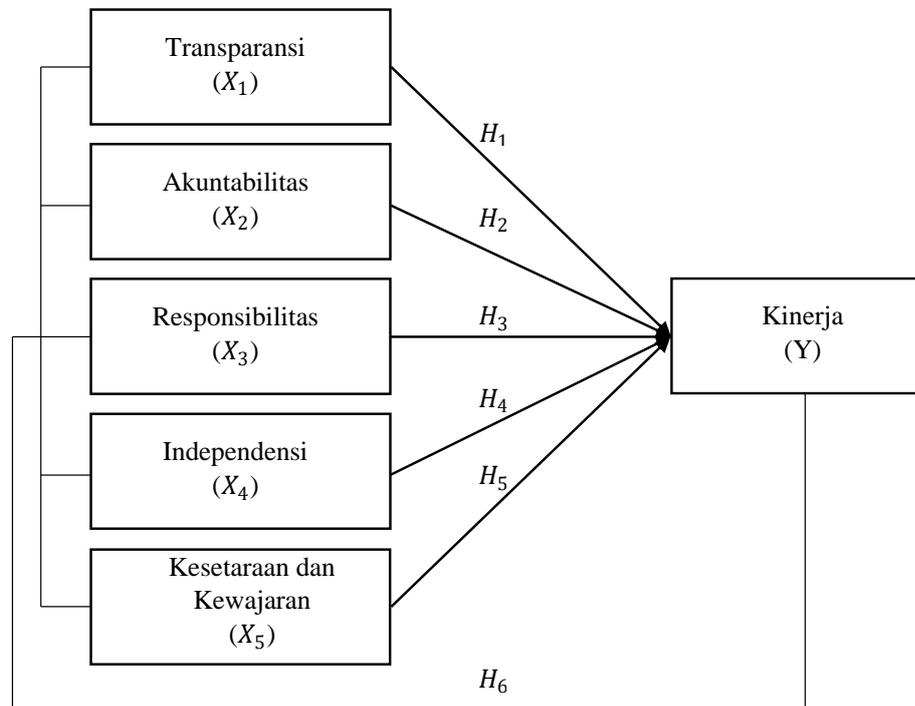
Good Hospital Corporate Governance berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja perusahaan rumah sakit yang akan membantu dalam upaya peningkatan kepuasan pelayanan kesehatan kepada pasien dalam pelayanan dan pemberdayaan korporasi penerapan tata kelola rumah sakit menuju tata kelola yang baik (K. R. Wibowo et al., 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Febriani, AlMusadieg, dan Afrianty, (2016) membuktikan bahwa GCG (*fairness, transparency, independency accountability dan responsibility*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penerapan *Good Corporate Governance* yang baik berfokus pada proses manajemen resiko yang efektif akan meningkatkan kinerja perusahaan dan daya saing serta kreatifitas nilai perusahaan yang pada nantinya akan mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu penelitian yang dilakukan Mahadewi & Putri (2016) menyatakan Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit kota Denpasar. Hal ini terjadi karena prinsip-prinsip *good governance* membantu pengelola rumah sakit di kota Denpasar untuk mengatur bagaimana perusahaan dioperasikan dan dijalankan dengan baik. *Good governance* juga menjadi sarana interaksi yang mengatur antar struktur dan mekanisme yang menjamin adanya kontrol, namun tetap mendorong efisiensi dan kinerja pada rumah sakit.

H6 : *Good Hospital Corporate Governance* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, maka digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Konstelasi Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2019) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan teori yang mendasari, hipotesis penelitian ini adalah:

- H_1 : Transparansi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
- H_2 : Akuntabilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
- H_3 : Responsibilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
- H_4 : Independensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
- H_5 : Kesetaraan dan kewajaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit
- H_6 : Penerapan transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode *explanatory survey*. Metode *explanatory survey* menurut (Sugiyono, 2017) digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis. Survey dilakukan dengan cara mengambil populasi, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Sedangkan metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifis, berupa data angka yang dapat diukur dan digunakan untuk meneliti suatu populasi ataupun sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, bermaksud untuk melakukan pengujian hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015).

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerapan *Good Hospital Corporate Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organization* yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari divisi organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini unit analisis adalah divisi organisasi yang terdapat pada Rumah Sakit Umum Palabuhanratu.

Lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Palabuhanratu yang berada di Jl. Jend. Ahmad Yani, Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat.

3.3 Jenis Dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif, yaitu menggunakan rumus-rumus statistik yang disesuaikan dengan judul penelitian dan rumusan masalah, untuk perhitungan angka-angka dalam menganalisis data.

Untuk jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung (Arikunto, 2017). Sumber data langsung diperoleh dari Rumah Sakit Umum Palabuhanratu melalui hasil penyebaran kuesioner secara tertutup serta wawancara.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub/Indikator	Ukuran	Skala
<i>Good Hospital Corporate Governance</i> (X)	Transparansi (X1)	a. Informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat dibandingkan b. Ketersediaan informasi kepada semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan c. Prinsip keterbukaan	Ordinal
	Akuntabilitas (X2)	a. Pertanggungjawaban terhadap tugas b. Pedoman perilaku dan etika bisnis yang telah disepakati c. Sistem pengendalian perusahaan yang efektif	Ordinal
	Responsibilitas (X3)	a. Prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan b. Tanggung jawab sosial kepada publik	Ordinal
	Independensi (X4)	a. Perusahaan dikelola secara professional tanpa tekanan dari pihak manapun b. Saling menghormati hak, kewajiban, tugas dan wewenang	Ordinal
	Kewajaran dan kesetaraan (X5)	a. Perusahaan membuka akses dalam memberikan masukan dan menyampaikan pendapat b. Perlakuan yang setara dan wajar bagi pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusinya c. Adil memberikan kesempatan penerimaan karyawan dan berkarir	Ordinal
Kinerja (Y)	Perspektif pelanggan	a. Kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan b. Hubungan yang baik dengan pelanggan baik internal maupun eksternal c. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama d. Pelayanan kepada pelanggan	Ordinal
	Perspektif bisnis internal	a. Proses inovasi : Upaya pemenuhan kebutuhan pasien b. Proses operasi : Penciptaan nilai rumah sakit dimata pasien c. Pelaksanaan pelayanan purna jual	Ordinal
	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	a. Kemampuan pekerja meliputi retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan b. Kapabilitas sistem informasi c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan	Ordinal
	Perspektif keuangan	a. Adanya pertumbuhan pendapatan perusahaan b. Adanya efektivitas dalam penggunaan aktiva c. Usaha untuk melakukan efisiensi biaya	Ordinal

3.5 Metode Penarikan Sampel

3.5.1 Populasi penelitian

Populasi secara sederhana diungkapkan oleh Sugiyono (2018) sebagai wilayah generalisasi meliputi objek atau subjek dengan ciri serta karakter yang telah ditentukan oleh penulis untuk penelitian yang kemudian dapat di ambil kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Rumah Sakit Umum Palabuhanratu.

3.5.2 Sampel penelitian

Menurut Sugiyono (2018) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi yang representatif atau mewakili populasi yang diteliti. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti, Sugiyono (2018:138). Sampel pada penelitian ini adalah 35 responden yang terdiri dari struktural rumah sakit, kelompok jabatan fungsional, serta manajer departemen dan kepala sub bagian di RSUD Palabuhanratu.

Kriteria yang dibuat untuk penarikan sampel dalam penelitian ini, yakni:

- a. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di RSUD Palabuhanratu
- b. Pegawai yang bekerja di departemen yang terkait langsung dengan aspek GCG maupun kinerja di rumah sakit
- c. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, serta aspek kinerja di rumah sakit
- d. Pegawai yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan dan pengawasan proses operasional atau strategis di rumah sakit

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur untuk memperoleh data yang diperlukan secara sistematis dan standar (Nazir, 2014:153). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey yang mana pengumpulan datanya melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Menurut (Sugiyono, 2017) metode survey adalah metode yang mengambil data dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan alat data yang pokok sehingga penelitian survey bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat, serta karakter-karakter yang khas dari kasus atau kejadian suatu hal yang bersifat umum, data yang akan diperoleh dari pengambilan sampel dalam populasi yang akan diteliti. Pengisian kuesioner dilakukan selama 2 hari yaitu pada tanggal 10-11 Januari 2024.

a. Kuesioner

Bentuk pengumpulan data dengan kuesioner atau pengisian daftar pernyataan merupakan bentuk wawancara tidak langsung. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk

dijawabnya (Sugiyono, 2016). Kuesioner atau daftar pernyataan yang akan diberikan kepada pejabat struktural mengenai *Good Hospital Corporate Governance*, dan pegawai sesuai bidangnya yang berkaitan dengan kinerja dan kepuasan pelanggan kepada pasien di rumah sakit. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2019) skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

- 1) Skor 1 berarti sangat tidak setuju
- 2) Skor 2 berarti tidak setuju
- 3) Skor 3 berarti netral
- 4) Skor 4 berarti setuju
- 5) Skor 5 berarti sangat setuju

b. Wawancara

Wawancara merupakan suatu metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data berupa keterangan secara lisan dari seseorang responden atau bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang tersebut (Notoatmodjo, 2010:139). Data yang terkumpul melalui wawancara ini adalah mengenai pertanyaan seputar *Good Corporate Governance* dan kinerja di Rumah Sakit Umum Palabuhanratu.

c. Observasi

Observasi menurut Sugiyono (2020) observasi adalah kondisi dimana dilakukannya pengamatan secara langsung oleh peneliti agar lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial sehingga dapat diperoleh pandangan yang holistik (menyeluruh). Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati langsung ruangan-ruangan pegawai manajemen dan fasilitas di RSUD. Peneliti mengamati kondisi fisik, tata letak, serta ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung operasional rumah sakit. Data yang diperoleh dianalisis untuk memahami pengaruh lingkungan kerja dan fasilitas terhadap kinerja pegawai dan kualitas pelayanan.

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan teknik analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan dengan menggunakan rumus-rumus statistik yang disesuaikan dengan peneliti yang dilakukan untuk menilai hasil dari pengisian kuesioner. Hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden tersebut diuji melalui pengujian statistik. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah menggunakan regresi linear berganda. Menurut Ghozali (2016), analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum melakukan analisis dan pengujian pada model struktur penelitian, perlu dilakukan pengujian terhadap model pengukuran, melalui uji kualitas data dan uji asumsi klasik. Data diolah menggunakan aplikasi program *Statistikal Product and Sevice Solution* (SPSS) Versi 26 untuk mengetahui pengaruh penerapan *Good Hospital Corporate Governance* terhadap peningkatan

kinerja rumah sakit. Berikut adalah pengujian-pengujian yang dilakukan dari hasil penelitian ini :

3.7.1 Uji Kualitas Data

Ketepatan pengukuran dan pengujian suatu kuesioner sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian tidak akan berguna jika instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki realibility (tingkat keandalan) dan validity (tingkat keabsahan) yang tinggi. Pengujian dan pengukuran tersebut :

3.7.1.1 Uji Validitas

Sugiyono (2013: 352) menjelaskan validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah "data yang tidak berbeda" antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan dalam suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Dapat disimpulkan validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat benar-benar dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Pengujian validitas dengan menggunakan alat bantu program statistik dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut valid
- 2) Jika nilai r hitung positif dan r hitung $<$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid
- 3) r hitung dapat dilihat pada kolom *Corrected Item Total Correlation*

3.7.1.2 Uji Realiabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal respon dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut kriteria Nunnally (1960) yang dinyatakan dalam Ghozali (2016), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60. Semakin nilai alpha nya mendekati satu, maka nilai reliabilitasnya semakin terpercaya.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik digunakan untuk melihat apakah di dalam model regresi tersebut terdapat suatu penyimpangan, sehingga perlu diadakan pemeriksaan dengan menggunakan pengujian normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Penelitian ini tidak menggunakan uji autokorelasi dikarenakan berupa data *cross sectional*.

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2016). Untuk menguji regresi mempunyai distribusi normal atau tidak dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada suatu diagonal dari grafik yang bersangkutan, yaitu Normal P-PLOT. Bila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normal. Bila data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Uji Normalitas bisa juga menggunakan analisis statistik, yaitu dengan menggunakan uji Kolmogorov – Smirnov (K-S). Apabila tingkat signifikan pada Asymp Sig (2-tailed) lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

3.7.2.2 Uji Multikolinieritas

Menurut (Ghozali, 2016) mengatakan bahwa tujuan uji multikolinieritas yaitu untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antara satu sama lain atau semua variabel bebas (independen) dalam model regresi. Tidak terjadi korelasi antara variabel independen atau tidak terjadi multikolinier dapat dikatakan sebagai model regresi yang baik. Hipotesis berikut digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dengan menggunakan dasar keputusan *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF):

1. *Tolerance value* < 0,10 atau VIF > 10 = terjadi multikolinieritas.
2. *Tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinieritas.

3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Ghozali, 2016) uji Heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya, deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan meplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya).

Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang) maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol.

3.7.3 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis yang digunakan dalam pengolahan data penelitian adalah analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression*). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua atau lebih variabel, juga menunjukkan hubungan antara variabel dependen dengan independen. (Ghozali, 2016).

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah pengaruh penerapan *Good Hospital Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Penerapan *Good Hospital Corporate Governance* terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independendi, serta kesetaraan dan kewajaran. Adapun persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Nilai konstanta

X1 = Transparansi

X2 = Akuntabilitas

X3 = Responsibilitas

X4 = Independensi

X5 = Kesetaraan dan Kewajaran

b1 = Koefisien regresi dari X1

b2 = Koefisien regresi dari X2

b3 = Koefisien regresi dari X3

b4 = Koefisien regresi dari X4

b5 = Koefisien regresi dari X5

e = Error

3.7.4 Uji Hipotesis

3.7.4.1 Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

Koefisien determinasi (R²) untuk menentukan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai (R²) yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).

3.7.4.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t atau uji parsial memiliki tujuan yaitu untuk menguji secara parsial seberapa jauh hubungan variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) (Ghozali, 2013). Pengujian dilakukan dengan menggunakan level signifikan 0,05 ($\alpha=5\%$). Kriteria penolakan atau penerimaan hipotesis yaitu:

1. Jika nilai signifikan > 0,05 = maka secara parsial variabel independen tidak memengaruhi variabel dependen
2. Jika nilai signifikan < 0,05 = maka secara parsial variabel independen memengaruhi variabel independen.

3.7.4.3 Uji Simultan (F)

Uji F dilakukan untuk membuktikan akan seluruh variabel independen pada model penelitian memengaruhi simultan terhadap variabel dependennya (Ghozali, 2016) Nilai signifikansi yang dipakai ialah 0,05 dengan ketentuan penilaian berdasarkan kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka secara simultan variabel independen tidak memengaruhi variabel dependen, hal ini dapat dikatakan bahwa uji model ini tidak layak dipakai pada penelitian.
- b. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka secara simultan variabel independen memengaruhi variabel dependen, hal ini dapat dikatakan bahwa uji model ini layak dipakai dalam penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat RSUD Palabuhanratu

RSUD Palabuhan Ratu awalnya hanya sebuah balai pengobatan yang dipimpin oleh Mochammad Anwar pada tahun 1950 seiring perkembangannya resmi menjadi rumah sakit pada tahun 1987 dengan kapasitas 52 tempat tidur, dan pada saat ini tahun 2024 sudah mempunyai 262 tempat tidur. Lokasi penelitian ini dilakukan pada RSUD Palabuhan Ratu, yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa kesehatan yang beralamat di Jl. Jend. Ahmad Yani No.2, Citepus, Kec. Palabuhan Ratu, Sukabumi Regency, Jawa Barat

RSUD Palabuhanratu dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Pada Tahun 2020 Bulan Januari RSUD Palabuhanratu telah lulus akreditasi versi Snars Edisi 1, dengan status Paripurna (Bintang 5). RSUD Palabuhanratu merupakan Rumah Sakit yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi yang terletak di wilayah selatan Kabupaten Sukabumi. RSUD Palabuhanratu merupakan Rumah Sakit Kelas C yang berfungsi sebagai unit Pelaksana Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi di bidang pelayanan kesehatan yang secara teknis operasional berada dibawah Pemerintah Kabupaten Sukabumi dan bertanggungjawab kepada Bupati Kabupaten Sukabumi dan secara teknis medis bertanggungjawab kepada Kantor Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Barat.

Visi : “ Terwujudnya rumah sakit yang mandiri, bersahabat, dan unggul dalam pelayanan”

Misi :

1. Meningkatkan pelayanan kesehatan yang prima.
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia rumah sakit yang profesional.
3. Meningkatkan sarana dan prasarana rumah sakit sesuai kebutuhan dan mempertimbangkan keselamatan pasien.
4. Meningkatkan budaya organisasi yang kuat, berkomitmen tinggi dan tanggungjawab.

Program RSUD Palabuhanratu sebagai berikut:

- a. Program peningkatan pelayanan kesehatan
- b. Program pengembangan sumber daya kesehatan
- c. Program pengembangan rumah sakit
- d. Operasional dan perawatan fasilitas kesehatan
- e. Peningkatan kesejahteraan karyawan

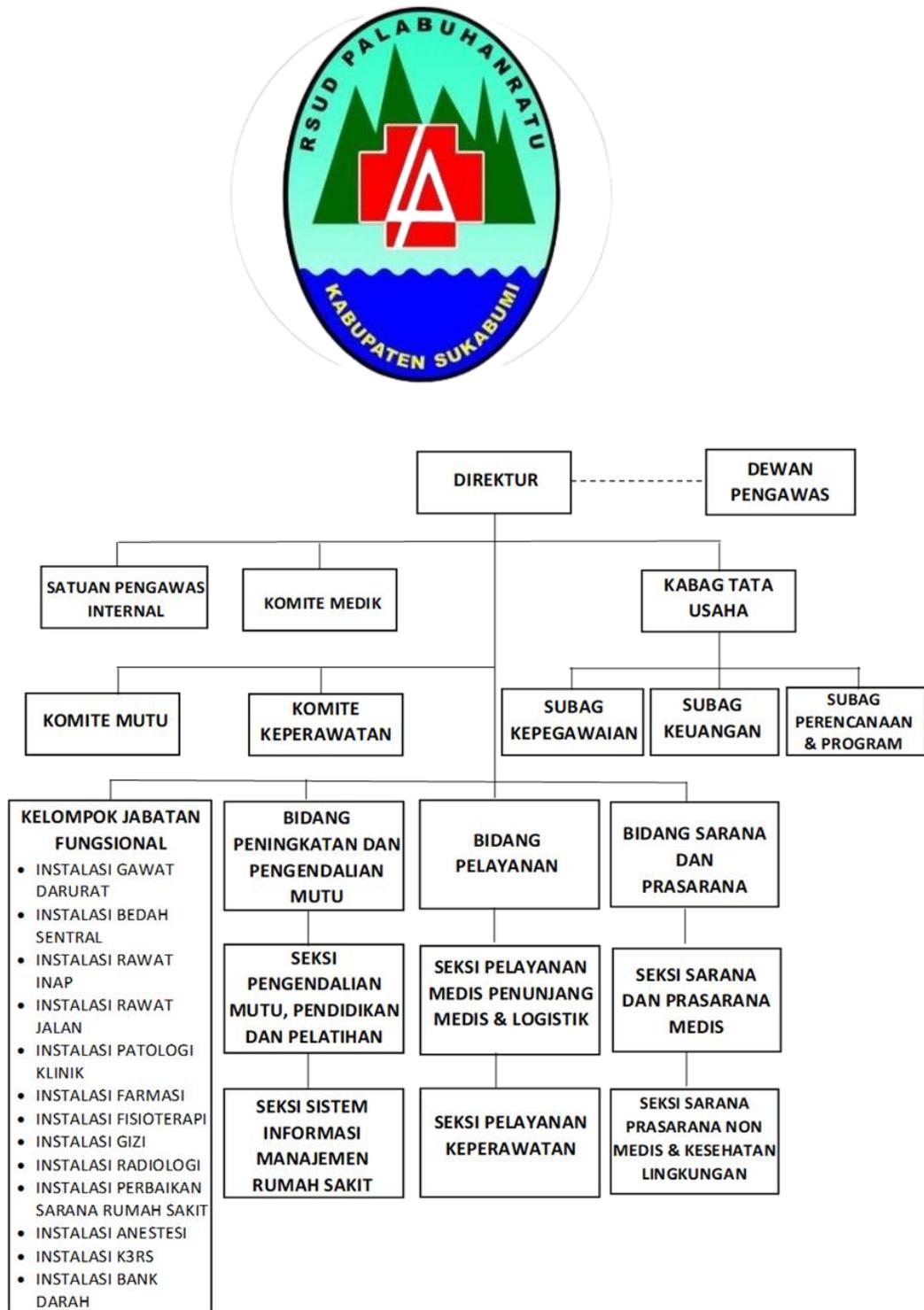
Sejarah perkembangan RSUD Palabuhanratu digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Sejarah Perkembangan RSUD Palabuhanratu

PERIODE	PIMPINAN	STATUS KELEMBAGAAN
1950 – 1955	Moch. Anwar	Balai Pengobatan
1955 – 1960	Moch. Anwar	Balai Pengobatan Pembantu Rumah Sakit
1960 – 1965	Dr. Purwoko Dr. Iskandar	Balai Pengobatan Pembantu Rumah Sakit
1965 – 1970	Dr. Amin Dr. Tatang Dr. Affandi Dr. Suhud	Puskesmas Pembantu Plus Perawatan
1970 – 1975	Dr. Mumun S. Siradj	Puskesmas Plus Perawatan
1975 – 1987	Dr. H. Asmardien Zein, M.Sc	Puskesmas dengan tempat Perawatan
1987 – 1998	Dr. H. Asmardien Zein, M.Sc	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas D
8 Desember 1998 – April 1999	Dr. H. Asmardien Zein, M.Sc	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C (SK MENKES RI No. 1372/MENKES/SK/XII/1998)
April 1999 – Desember 2004	Dr. H. Herry Sulistyabudhi, M.Kes	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C
Januari 2005 - Oktober 2009	Dr. H. Wawang Kuswarso, MM	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C
Oktober 2009 - Oktober 2010	Didi Supardi, SKM, MM	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C
November 2010 – Desember 2019	Dr.H.Asep Rustandi	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C
Januari 2020 s/d – Saat ini	Dr. j. Damayanti Pramasari, MARS	Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C

Sumber : Profil RSUD Palabuhanratu

4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas (logo)



Sumber : RSUD Palabuhanratu, 2024

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi dan logo RSUD Palabuhanratu

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab dari masing masing bagian pada struktur rumah sakit adalah :

1. **Direktur**
Merupakan jabatan tertinggi dari rumah sakit palabuhan Ratu. Direktur utama mempunyai tugas, fungsi dan kewenangannya untuk menyusun, kebijakan dan ketentuan pelaksanaan rumah sakit palabuhan ratu
2. **Dewan pegawai** diperlukan agar rumah sakit dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan
3. **Satuan pengurus internal**
Unit internal yang bersifat independen dan berfungsi untuk membantu direktur agar dapat secara efektif mengamankan investasi dan aset rumah sakit dan melakukan analisis dan evaluasi efektifitas sistem dan prosedur pada bagian unit kegiatan rumah sakit
4. **Komite medik**
Komite medik mempunyai tugas membantu direktur utama dalam mewujudkan penyusunan standar pelayanan medis dan memantau pelaksanaannya, serta melaksanakan pembinaan etika profesi, pengatur kewenangan profesi anggota staf medis fungsional
5. **Kabag usaha**
Kabag usaha mempunyai tugas pokok membantu direktur dalam penyelenggaraan RSUD Palabuhan Ratu dibidang ketatausahaan yang meliputi urusan perencanaan, evaluasi dan pelaporan, administrasi umum dan kepegawaian serta hukum dan kehumasan
6. **Komite mutu**
Komite mutu mempunyai tugas untuk membantu kepala atau direktur rumah sakit dalam mengelola dan memandu program peningkatan mutu, serta mempertahankan standar pelayanan rumah sakit
7. **Komite keperawatan**
Komite keperawatan mempunyai tugas membantu direktur dalam mempertahankan dan meningkatkan profesionalisme tenaga keperawatan melalui mekanisme kredensial, penjagaan mutu profesi dan pemeliharaan etika dan disiplin profesi
8. **Sub bagian keuangan**
Sub bagian keuangan mempunyai fungsi dalam pelaksanaan koordinasi, fasilitas dan melaksanakan pengumpulan bahan untuk penyusunan teknis pelaksanaan pengelolaan keuangan rumah sakit baik dalam penerimaan keungan maupun pengeluaran keuangan
9. **Sub bagian perencanaan dan program**
Mempunyai tugas dalam menyelenggarakan koordinasi perencanaan yang mencakup visi misi rumah sakit. Pengembangan, pembinaan rumah sakit dan rencana kebutuhan pelayanan kesehatan. Menyusun perencanaan teknis program dan kegiatan menganalisis pembiayaan dan kegiatan

10. Bidang pengendalian mutu
Bidang pengendalian mutu mempunyai tugas menyiapkan bahan dan pelaksanaan serta pemberian bimbingan teknis penyelenggaraan kegiatan di seksi pengendalian mutu
11. Seksi pengendalian mutu Pendidikan dan pelatihan
Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan
12. Seksi sistem informasi dan manajemen
Mempunyai tugas menyusun rencana dan program kerja sub bagian menyusun SPO sistem informasi dan pelaporan, mengatur dan mengkoordinasikan tugas kepada bawahan
13. Bidang pelayanan
mempunyai tugas merencanakan oprasionalisasi, memberi tugas, memberi petunjuk, menyelia, mengatur, mengevaluasi dan melaporkan penyelenggaraan tugas bidang pelayanan
14. Seksi pelayanan medis penunjang medis dan logistik
Mempunyai tugas pokok untuk menyiapkan perumusan dan menyiapkan fasilitas medis
15. Seksi pelayanan keperawatan mempunyai tugas pokok untuk menyiapkan perumusan dan fasilitas perlengkapan medik dan non medik
16. Kelompok bagian fungsional
 - a. Instalasi Gawat Darurat
Memberikan pelayanan 24 jam secara terus menerus secara berkesinambungan.
 - b. Instalasi Bedah Sentral
Memberikan pelayanan pembedahan baik yang terencana maupun yang darurat (cito) didukung tenaga kompeten bersertifikas, handal dibidang pembedahan, serta fasilitas alat pembedahan yang canggih.
 - c. Instalasi Rawat Inap
Pelayanan non struktural yang menyediakan fasilitas dan menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan perorangan yang meliputi observasi, dan rehabilitasi medis.
 - d. Instalasi Rawat Jalan
Memberikan pelayanan medis kepada seorang pasien untuk tujuan pengamatan, diagnosis, pengobatan, rehabilitasi, dan pelayanan kesehatan lainnya tanpa mengharuskan pasien tersebut di rawat inap
 - e. Instalasi Fisikologi Klinik
Memeriksa, serta merawat pasien yang menderita masalah kesehatan mental dan tekanan psikologis menggunakan psikoterapi dan konseling.
 - f. Instalasi Farmasi
Sebagai tempat peraktek apoteker di rumah sakit merupakan unit yang

bertanggung jawab terhadap penyelenggara setiap kegiatan pekerjaan kefarmasian yang meliputi. Pengelolaan perbekalan farmasi mulai dari pemilihan, perencanaan, pengadaan, penyimpanan, penyiapan, dan pelayanan.

g. Instalasi Fisioterapi

Memberikan pelayanan terapi fisik dan rehabilitasi secara terintegrasi dan komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup dan mengurangi keterbatasan atau gangguan fungsi yang ada.

h. Instalasi Gizi

Unit yang mengelola kegiatan pelayanan gizi di rumah sakit sebagai wadah untuk melakukan pelayanan makanan, pelayanan terapi diet, dan penyuluhan/konsultasi gizi terdiri dari screening gizi evaluasi makanan dan konsultasi gizi.

i. Instalasi Radiologi

Membantu menegakan diagnosa. Radiologi memberikan gambaran anatomi tubuh yang di tampilkan dalam film radiografi.

j. Instalasi perbaikan Saran Rumah Sakit

Melaksanakan kegiatan teknis instalasi, pemeliharaan, dan perbaikan agar fasilitas penunjang rumah sakit yaitu sarana dan prasarana alat kesehatan selalu berada dalam keadaan layak.

k. Instalasi Anestesi

l. Instalasi K3RS

Membuat rencana program dan koordinasi pemeriksaan kesehatan kerja sebelum bekerja bagi personel rumah sakit, mengkoordinasikan pelaksanaan program, merencanakan kegiatan peningkatan kesehatan jasmani, kondisi mental dan kemampuan fisik bagi personel rumah sakit.

m. Instalasi Bank Darah

Pelayanan di rumah sakit yang bertanggung jawab atas tersedianya darah untuk transfusi yang aman dan berkualitas dalam jumlah yang cukup untuk mendukung pelayanan kesehatan di rumah sakit

4.1.3 Bidang Usaha Dan Kegiatan Usaha

Sesuai dengan kemampuan tenaga maupun fasilitas yang berbeda-beda, maka bidang usaha yang dilaksanakan oleh rumah sakit berbeda pula. Sesuai dengan perda No. 25 tahun 2012 tentang organisasi perangkat daerah pemerintah kabupaten Sukabumi dan peraturan bupati Sukabumi No. 82 tahun 2012 tanggal 26 November 2012 tentang struktur organisasi dan tata kerja RSUD Palabuhan Ratu. Tugas pokok RSUD Palabuhanratu adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan dibidang pelayanan kesehatan. Sesuai peraturan bupati kabupaten Sukabumi nomor 82 tahun 2012 tentang struktur organisasi dan tatakerja RSUD Palabuhanratu kabupaten Sukabumi sebagai berikut :

a. Penyusunan rencana dan program kerja dibidang pelayanan kesehatan

- b. Perumusan dan penyusunan kebijakan teknis dibidang pelayanan kesehatan
- c. Pembinaan pengendalian dan pengawasan tugas dibidang ketatausahaan, peningkatan dan pengendalian mutu pelayanan, sarana dan prasarana
- d. Pembinaan dan pengelolaan administrasi, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, dan kearsipan
- e. Pembinaan, pengawasan, pengendalian dan pengevaluasian penyelenggaraan kegiatan PPK-BLUD
- f. Menyusun renstra bisnis PPK-BLUD
- g. Menyiapkan RBA

1. Fasilitas Layanan Kesehatan

- 1) Penyusunan rencana dan program kerja dibidang pelayanan kesehatan
- 2) Perumusan dan penyusunan kebijakan teknis dibidang pelayanan kesehatan

2. Penunjang

- 1) Instalasi laboratorium klinik
- 2) Instalasi radiologi (rotgen)
- 3) Instalasi Gawat Darurat
- 4) VK IGD / PONEK IGD (IGD Kebidanan)
- 5) Instalasi Rehabilitasi Medik (fisioterapi)
- 6) Instalasi Bedah Sentral
- 7) Instalasi Farmasi
- 8) Bank Darah *Ambulance*

4.2 Hasil Pengumpulan Data

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Data yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dengan responden. Penulis mendapatkan data dan informasi melalui kuesioner kepada responden yang merupakan pegawai di Rumah Sakit Umum Palabuhanratu, data yang diteliti mengenai Pengaruh Penerapan *Good Hospital Corporate Governance* Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit merupakan data yang dilihat dari hasil kuesioner.

Identitas responden merupakan keterangan yang diperoleh dari responden berupa kuesioner yang disebarkan oleh penulis yang berisikan mengenai jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan karyawan. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai kondisi dari responden dan kaitannya dengan masalah dan tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 35 pegawai RSUD Palabuhanratu. Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut, maka dapat dilihat pada keterangan sebagai berikut:

1. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Data ini diperlukan untuk mengetahui distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 4. 2 Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	14	40%
2	Perempuan	21	60%
Total		35	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin responden pada Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa responden laki-laki sebanyak 14 orang dengan persentase 40% dan responden perempuan sebanyak 21 orang dengan persentase 60%. Sebagian besar responden yang ada adalah responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 60%.

2. Deskripsi responden berdasarkan usia

Data ini diperlukan untuk mengetahui distribusi responden berdasarkan usia, dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 4. 3 Deskripsi Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 - 30 tahun	2	5,7%
2	31 - 40 tahun	3	8,6%
3	41 - 49 tahun	29	82,9%
4	> 50 tahun	1	2,9%
Total		35	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.3 diatas dapat disimpulkan bahwa dari 35 responden dalam penelitian ini, terdapat usia 20-30 tahun berjumlah 2 orang atau 5,7%, usia 31-40 tahun berjumlah 3 orang atau 8,6%, usia 41-49 tahun berjumlah 29 orang atau 82,9%, dan usia lebih dari 50 tahun berjumlah 1 orang atau 2,9%. Maka dapat disimpulkan yang terbanyak adalah berusia 41-49 tahun.

3. Deskripsi responden berdasarkan masa kerja

Data ini diperlukan untuk mengetahui distribusi responden berdasarkan masa kerja, dapat dilihat dari tabel berikut ini

Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Frekuensi	Jumlah	Persentase
1	1 – 5 tahun	29	82,9%
2	6 – 10 tahun	4	11,4%
3	> 10 tahun	2	5,7%
Total		35	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan karakteristik masa kerja pada Tabel 4.4 di atas, diketahui bahwa responden yang memiliki masa kerja 1-5 tahun adalah sebanyak 29 orang dengan persentase 82,9 persen, untuk masa kerja 6-10 tahun adalah sebanyak 4 orang dengan persentase 11,4 persen dan untuk masa kerja yang > 10 tahun adalah sebanyak 2 orang dengan persentase 5,7 persen. Sebagian besar responden dengan masa kerja 1-5 tahun lebih mendominasi di tempat lokasi penelitian

4. Deskripsi responden berdasarkan Pendidikan

Data ini diperlukan untuk mengetahui distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat dari tabel berikut ini

Tabel 4. 5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA/SLTA	1	2,9%
2	D3	4	11,4%
3	S1	28	80%
4	S2	2	5,7%
5	S3	0	0%
Total		35	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan karakteristik pendidikan responden pada Tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak 1 orang dengan persentase 2,9%, responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 4 orang dengan persentase 11,4%, responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 28 orang dengan persentase 80%, dan responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 orang dengan persentase 5,7%. Sebagian besar responden dengan pendidikan S1 lebih mendominasi tempat lokasi penelitian.

4.2.2 Gambaran Karakteristik Variabel

Kuesioner yang diberikan kepada responden terdiri dari 6 variabel, 5 variabel independent dan 1 variabel dependen. Butir pernyataan pada variabel independent yaitu prinsip transparansi (X1) berjumlah 4 pernyataan, prinsip akuntabilitas (X2) berjumlah 5 pernyataan, prinsip responsibilitas (X3) berjumlah 4 pernyataan, prinsip independensi (X4) berjumlah 4 pernyataan, kesetaraan dan kewajaran (X5) berjumlah 4 pernyataan, dan variabel dependen adalah kinerja (Y) berjumlah 19 pernyataan.

Tujuan diberikan pernyataan tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan *Good Hospital Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja di RSUD Palabuhanratu. Data ordinal yang sudah diberikan skor kemudian disusun kedalam tabulasi yang membantu peneliti dalam melakukan berbagai analisis pada penelitian ini. Kemudian skor atas jawaban responden dijumlahkan berdasarkan variabel masing-masing responden. Adapun jawaban dari hasil kuesioner responden terhadap variabel independent dan variabel dependen. Dapat dilihat pada tabel di bawah

1. Variabel Transparansi (X1)

Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Variabel Transparansi (X1)

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	1	2,9	5	14,2	22	62,8	6	17,1	35	100
2	0	0	5	14,2	5	14,2	14	40,0	11	31,4	35	100
3	1	2,9	0	0	7	20,0	16	45,7	11	31,4	35	100
4	0	0	1	2,9	7	20,0	14	40,0	13	37,1	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama mendominasi menjawab setuju (62,8%) yang menyatakan rumah sakit menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan didukung dengan teknologi yang memadai. Pernyataan kedua mendominasi menjawab setuju (40,0%) yang menyatakan informasi yang disediakan mencakup visi, misi, strategi, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (45,7%) yang menyatakan prinsip keterbukaan rumah sakit tetap menghormati kerahasiaan sesuai peraturan, rahasia jabatan, dan hak pribadi. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (40,0%) yang menyatakan kebijakan rumah sakit tertulis dan disampaikan secara proporsional kepada pemangku kepentingan.

2. Variabel Akuntabilitas (X2)

Tabel 4. 7 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Variabel Akuntabilitas (X2)

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	2	5,7	7	20,0	18	51,4	8	17,1	35	100
2	0	0	5	14,2	12	34,3	9	25,7	14	31,4	35	100
3	0	0	0	0	7	20,0	21	60,0	7	31,4	35	100
4	0	0	0	0	6	17,1	22	62,8	7	37,1	35	100
5	0	0	0	0	17	48,5	10	28,6	8	22,8	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama mendominasi menjawab setuju (51,4%) yang menyatakan rumah sakit menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi semua karyawan sesuai dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi. Pernyataan kedua mendominasi menjawab netral (34,3%) yang menyatakan rumah sakit memastikan semua karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan tata kelola rumah sakit yang baik. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (60,0%) yang

menyatakan rumah sakit menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (62,8%) yang menyatakan rumah sakit memiliki ukuran kinerja yang konsisten dengan tujuan, serta sistem penghargaan dan sanksi. Pernyataan kelima mendominasi netral (48,5%) yang menyatakan rumah sakit memiliki etika bisnis dan pedoman perilaku yang dijalankan oleh semua karyawan.

3. Variabel Responsibilitas (X3)

Tabel 4. 8 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Variabel Responsibilitas (X3)

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	2	5,7	8	22,9	17	48,6	8	22,9	35	100
2	0	0	0	0	9	25,7	16	45,7	10	28,6	35	100
3	0	0	0	0	9	25,7	22	62,9	4	11,4	35	100
4	0	0	5	14,3	2	5,7	21	60,0	7	20,0	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama mendominasi menjawab setuju (48,6%) yang menyatakan manajemen rumah sakit selalu berhati-hati dan patuh pada semua aturan dan perundang-undangan. Pernyataan kedua mendominasi menjawab setuju (45,7%) yang menyatakan standar profesi etika telah diterapkan dalam rumah sakit secara konsisten dan diberi sanksi kepada yang melanggar. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (62,9%) yang menyatakan rumah sakit mempunyai anggaran perbaikan lingkungan dengan jumlah signifikan dan ada disetiap periode. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (60,0%) yang menyatakan rumah sakit melakukan kegiatan sosialisai secara rutin.

4. Variabel Independensi (X4)

Tabel 4. 9 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Variabel Independensi (X4)

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	0	0	5	14,3	22	62,9	8	22,9	35	100
2	0	0	0	0	7	20,0	21	60,0	7	20,0	35	100
3	0	0	2	5,7	4	11,4	19	54,3	10	28,6	35	100
4	0	0	3	8,6	8	22,9	18	51,4	6	17,1	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama mendominasi menjawab setuju (62,9%) yang menyatakan rumah sakit telah menggunakan tenaga ahli disetiap atau bagian dalamnya. Pernyataan kedua

mendominasi menjawab setuju (60,0%) yang menyatakan dalam menjalankan operasinya rumah sakit tidak melibatkan suatu kelembagaan tertentu yang tidak sesuai dengan prinsip korporasi yang sehat. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (54,3%) yang menyatakan dalam rumah sakit tidak pernah terjadi benturan kepentingan dan menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (51,4%) yang menyatakan kebijakan intern rumah sakit sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.

5. Variabel Kesetaraan dan Kewajaran (X5)

Tabel 4. 10 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Variabel Kesetaraan dan Kewajaran (X5)

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	0	0	3	8,6	24	68,6	8	22,9	35	100
2	0	0	0	0	5	14,3	23	65,7	7	20,0	35	100
3	0	0	0	0	5	14,3	24	68,6	6	17,1	35	100
4	0	0	1	2,9	3	8,6	19	54,3	12	34,3	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa pada pernyataan pertama mendominasi menjawab setuju (68,6%) yang menyatakan rumah sakit memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan, menyampaikan pendapat, dan membuka akses informasi. Pernyataan kedua mendominasi menjawab setuju (65,7%) yang menyatakan rumah sakit memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai kontribusinya. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (68,6%) yang menyatakan dalam menyelesaikan konflik kepentingan antar manajemen, rumah sakit mengadakan rapat antar manajemen secara berkala. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (54,3%) yang menyatakan rumah sakit memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, karier, dan tugas tanpa diskriminasi.

6. Variabel Kinerja (Y)

a. Perspektif Pelanggan

Tabel 4. 11 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Indikator Perspektif Pelanggan

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	6	17,1	12	34,3	8	22,9	9	25,7	35	100
2	1	2,9	3	8,6	11	31,4	11	31,4	9	25,7	35	100
3	0	0	1	2,9	10	28,6	15	42,9	9	25,7	35	100
4	0	0	2	5,7	7	20,0	15	42,9	11	31,4	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11 menunjukkan bahwa indikator perspektif pelanggan pada pernyataan pertama mendominasi menjawab netral (34,3%) yang menyatakan pihak rumah sakit merespon keluhan dan masukan dari pasien secara cepat dan efektif. Pernyataan kedua responden menjawab sebanding antara netral dan setuju yang memiliki nilai persentase masing-masing seri (31,4%) yang menyatakan pihak rumah sakit memiliki strategi yang efektif untuk mempertahankan pelanggan lama. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (42,9%) yang menyatakan rumah sakit mengadakan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (42,9%) yang menyatakan rumah sakit selalu berusaha menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan internal (pegawai) dan eksternal (pasien).

b. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tabel 4. 12 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	3	8,6	11	31,4	11	31,4	10	28,6	35	100
2	0	0	3	8,6	9	25,7	16	45,7	7	20,0	35	100
3	0	0	0	0	13	37,1	14	40,0	8	22,9	35	100
4	3	8,6	0	0	9	25,7	17	48,6	6	17,1	35	100
5	1	2,9	1	2,9	9	25,7	19	54,3	5	14,3	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada pernyataan pertama responden menjawab sebanding antara netral dan setuju yang memiliki nilai persentase masing-masing seri (31,4%) yang menyatakan petugas dan karyawan rumah sakit merasa nyaman dengan lingkungan dan kondisi kerja saat ini. Pernyataan kedua mendominasi menjawab setuju (45,7%) yang menyatakan insentif yang diterima sudah sesuai dengan pekerjaan. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (40,0%) yang menyatakan kemampuan manajemen dalam mengelola sistem informasi dengan baik. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (48,6%) yang menyatakan manajemen rumah sakit menampung ide dan inspirasi karyawan. Pernyataan kelima mendominasi menjawab setuju (54,3) yang menyatakan pendistribusian *reward* berbasis kinerja sudah di

aplikasikan oleh rumah sakit.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Indikator Proses Bisnis Internal

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	0	0	5	14,3	10	28,6	13	37,1	7	20,0	35	100
2	0	0	2	5,7	12	34,3	16	45,7	5	14,3	35	100
3	0	0	3	8,6	7	20,0	17	48,6	8	22,9	35	100
4	1	2,9	2	5,7	12	34,3	13	37,1	7	20,0	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa indikator perspektif proses bisnis internal pada pernyataan pertama mendominasi menjawab setuju (37,1%) yang menyatakan rumah sakit memiliki budaya kerja yang mendorong karyawan untuk berinovasi. Pernyataan kedua responden mendominasi menjawab setuju (45,7%) yang menyatakan komunikasi efektif antara pegawai dan manajemen rumah sakit membantu dalam proses inovasi. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (48,6%) yang menyatakan prosedur standar operasional (SOP) yang ada di rumah sakit mudah dipahami dan diikuti oleh semua staf. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (37,1%) yang menyatakan rumah sakit memiliki sistem yang efektif untuk menangani keluhan dan masalah pasien setelah mereka menerima perawatan.

d. Perspektif Keuangan

Tabel 4. 14 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
Indikator Perspektif Keuangan

No item	Penilaian Responden										Total	
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Responden	%
1	1	2,9	1	2,9	12	34,3	10	28,6	11	31,4	35	100
2	0	0	1	2,9	7	20,0	22	62,9	5	14,3	35	100
3	0	0	3	8,6	6	17,1	17	48,6	9	25,7	35	100
4	0	0	1	2,9	10	28,6	20	57,1	4	11,4	35	100
5	0	0	3	8,6	8	22,9	14	40,0	10	28,6	35	100
6	1	2,9	1	2,9	7	20,0	16	45,7	10	28,6	35	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa indikator perspektif keuangan pada pernyataan pertama responden mendominasi menjawab netral (34,3%) yang menyatakan rumah sakit mengalami peningkatan pendapatan tiap tahunnya. Pernyataan kedua mendominasi menjawab setuju (62,9%) yang menyatakan rumah

sakit melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien. Pernyataan ketiga mendominasi menjawab setuju (48,6%) yang menyatakan rumah sakit memaksimalkan penggunaan peralatan medis untuk mendukung pelayanan yang optimal. Pernyataan keempat mendominasi menjawab setuju (57,1%) yang menyatakan penggunaan aktiva di rumah sakit ini efektif dan terukur, mendukung kinerja keuangan secara keseluruhan. Pernyataan kelima mendominasi menjawab setuju (40,0) yang menyatakan rumah sakit memiliki strategi yang efektif untuk meningkatkan pendapatan. Pernyataan keenam mendominasi menjawab setuju (45,7%) yang menyatakan pengelolaan keuangan di rumah sakit terbuka dan transparan bagi seluruh pegawai.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata “*Validity*” yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Skala butir pertanyaan disebut valid jika Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada nilai signifikan 5%, maka sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ pada nilai signifikan 5% maka dinyatakan tidak valid.

Uji validitas dilakukan dengan analisis *bivariate* yakni melihat korelasi antara masing-masing indikator dengan total skor konstruk. Dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = n-2, dalam hal ini adalah jumlah sampel. Jumlah sampel (n) dalam penelitian ini adalah 35 responden, sehingga besarnya df yaitu = 35 – 2 = 33, dengan signifikansi 5% di dapat $r_{tabel} = 0,3338$. Apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dapat dikatakan semua indikator variabel adalah valid.

Tabel 4. 15 Hasil Uji Validitas Transparansi (X1)

Instrument penelitian	r_{hitung}	r_{tabel}	keterangan
Item 1	0.835	0,3338	Valid
Item 2	0.852	0,3338	Valid
Item 3	0.815	0,3338	Valid
Item 4	0.847	0,3338	Valid

Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, hasil uji validitas menunjukkan bahwa 4 item pernyataan dinyatakan valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang transparansi adalah valid.

Tabel 4. 16 Hasil Uji Validitas Akuntabilitas (X2)

Instrument penelitian	r_{hitung}	r_{tabel}	keterangan
Item 1	0.604	0,3338	Valid
Item 2	0.611	0,3338	Valid
Item 3	0.693	0,3338	Valid
Item 4	0.630	0,3338	Valid
Item 5	0.798	0,3338	Valid

Sumber: olah data output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, hasil uji validitas menunjukkan bahwa 5 item pernyataan dinyatakan valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang akuntabilitas adalah valid.

Tabel 4. 17 Hasil Uji Validitas Responsibilitas (X3)

Instrument penelitian	r_{hitung}	r_{tabel}	keterangan
Item 1	0.695	0,3338	Valid
Item 2	0.720	0,3338	Valid
Item 3	0.695	0,3338	Valid
Item 4	0.800	0,3338	Valid

Sumber: olah data output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, hasil uji validitas menunjukkan bahwa 4 item pernyataan dinyatakan valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang responsibilitas adalah valid.

Tabel 4. 18 Hasil Uji Validitas Independensi (X4)

Instrument penelitian	r_{hitung}	r_{tabel}	keterangan
Item 1	0.576	0,3338	Valid
Item 2	0.762	0,3338	Valid
Item 3	0.856	0,3338	Valid
Item 4	0.684	0,3338	Valid

Sumber: olah data output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, hasil uji validitas menunjukkan bahwa 4 item pernyataan dinyatakan valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang independensi adalah valid.

Tabel 4. 19 Hasil Uji Validitas Kesetaraan dan Kewajaran (X5)

Instrument penelitian	r_{hitung}	r_{tabel}	keterangan
Item 1	0,566	0,3338	Valid
Item 2	0.636	0,3338	Valid
Item 3	0.517	0,3338	Valid
Item 4	0.867	0,3338	Valid

Sumber: olah data output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, hasil uji validitas menunjukkan bahwa 4 item pernyataan dinyatakan valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang kesetaraan dan kewajaran adalah valid.

Tabel 4. 20 Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

Instrument penelitian	r_{hitung}	r_{tabel}	keterangan
Item 1	0.825	0,3338	Valid
Item 2	0.817	0,3338	Valid
Item 3	0.788	0,3338	Valid

Item 4	0.762	0,3338	Valid
Item 5	0.649	0,3338	Valid
Item 6	0.713	0,3338	Valid
Item 7	0.471	0,3338	Valid
Item 8	0.677	0,3338	Valid
Item 9	0.734	0,3338	Valid
Item 10	0.616	0,3338	Valid
Item 11	0.830	0,3338	Valid
Item 12	0.818	0,3338	Valid
Item 13	0.695	0,3338	Valid
Item 14	0.454	0,3338	Valid
Item 15	0.490	0,3338	Valid
Item 16	0.682	0,3338	Valid
Item 17	0.632	0,3338	Valid
Item 18	0.700	0,3338	Valid
Item 19	0.830	0,3338	Valid

Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas, hasil uji validitas menunjukkan bahwa 19 item pernyataan dinyatakan valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada signifikan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan tentang kinerja adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk konsistensi jawaban butir-butir pernyataan yang diberikan kepada responden. Adapun alat analisisnya menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*, dapat dilihat dari nilai *Alpha* jika $> 0,60$ maka dapat dikatakan *reliable*. Berikut tabel hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel:

Tabel 4. 21 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Batas reliabilitas	Keterangan
Transparansi (X1)	0.742	0,60	Reliabel
Akuntabilitas (X2)	0.678	0,60	Reliabel
Responsibilitas (X3)	0.697	0,60	Reliabel
Independensi (X4)	0.689	0,60	Reliabel
Kesetaraan Dan Kewajaran (X5)	0.753	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0.940	0,60	Reliabel

Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas, terlihat variabel transparansi, akuntabilitas,, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran, serta kinerja secara keseluruhan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari angka 0,60. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan

4.3.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.3.1 Uji Normalitas Data

Dalam uji normalitas, terdapat indikator yang disebut nilai signifikansi. Hasil uji ini nantinya akan memengaruhi langkah analisis selanjutnya. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Dapat dikatakan jika berdistribusi normal jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (Sig. > 0,05). Berikut ini adalah hasil uji normalitas:

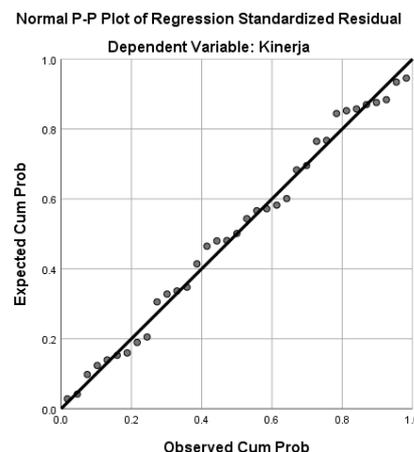
Tabel 4. 22 Hasil Uji Normalitas Dengan Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.49717033
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.071
	Negative	-.092
Test Statistik		.092
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a Test distribution is Normal.		
b Calculated from data.		
c Lilliefors Significance Correction.		
d This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* di atas, dihasilkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data residual dalam model regresi ini terdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* di atas 0,05.

Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas *Probability P-Plot*



Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan Gambar 4.2 menunjukkan titik-titik plotting mengikuti dan mendekati garis diagonalnya, yang artinya bahwa sebagaimana dasar atau pedoman pengambilan keputusan dalam uji normalitas teknik *probability plot*, nilai residual berdistribusi normal dan asumsi terpenuhi.

4.3.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antara satu sama lain atau semua variabel bebas (independen) dalam model regresi. Uji multikolinieritas dilakukan dengan cara melihat nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), jika nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model regresi tersebut. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.23 di bawah ini.

Tabel 4. 23 Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistiks	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Transparansi	.632	1.582
	Akuntabilitas	.750	1.333
	Responsibilitas	.761	1.314
	Independensi	.818	1.222
	Kewajaran	.812	1.232
a. Dependent Variabel: Kinerja			

Sumber: Olah data output SPSS, 2024

Dari hasil analisis uji multikolinieritas di atas, dihasilkan nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dalam model regresi ini dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

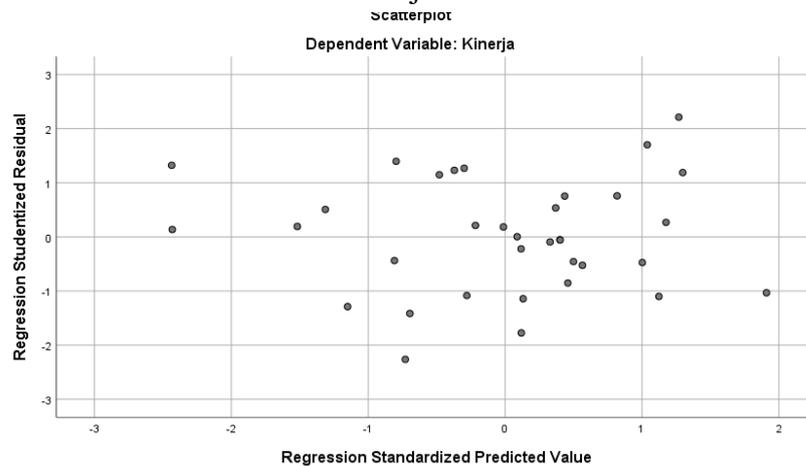
4.3.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam melakukan pengujian heteroskedastisitas untuk penelitian ini menggunakan *scatter plat*. Dasar pengambilan untuk pengeujian heteroskedastisitas dengan melihat *scatter plat* yaitu:

- a. Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk sebuah pola tertentu yang teratur maka terjadi heteroskedastisitas .

- b. Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Olah data output SPSS, 2024

Dari grafik *scatterplot* pada gambar 4.3 di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

4.3.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Penggunaan regresi berganda karena dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel independen terhadap 1 (satu) variabel dependen. Berikut merupakan analisis regresi berganda dalam penelitian ini:

Tabel 4. 24 Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-6.096	12.951		-.471	.641
Transparansi	2.491	.447	.601	5.578	.000
Akuntabilitas	-1.121	.469	-.236	-2.389	.024
Responsibilitas	.262	.517	.050	.508	.616
Independensi	3.016	.536	.533	5.627	.000
Kewajaran	.508	.587	.082	.865	.394

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah data output SPSS, 2024

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

$$Y = -6.096 + 2.491X_1 - 1,121X_2 + 0,292X_3 + 3.016X_4 + 0.508X_5 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

a = Nilai konstanta

X1 = Transparansi

X2 = Akuntabilitas

X3 = Realiabilitas

X4 = Independensi

X5 = Kesetaraan dan Kewajaran

b1 = Koefisien regresi dari X1

b2 = Koefisien regresi dari X2

b3 = Koefisien regresi dari X3

b4 = Koefisien regresi dari X4

b5 = Koefisien regresi dari X5

e = Error

Dari hasil model persamaan regresi diatas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar -6.096 menjelaskan jika variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran bernilai nol maka kinerja sebesar -6,096.
2. Nilai koefisien regresi transparansi sebesar 2,491, artinya bahwa variabel transparansi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karena memiliki nilai koefisien bertanda positif. Sehingga jika variabel transparansi naik satu satuan maka kinerja akan naik sejumlah 2,491 satuan, begitu pula sebaliknya jika transparansi turun satu satuan, maka kinerja akan turun sejumlah 2,491 satuan.
3. Nilai koefisien regresi akuntabilitas sebesar -1,121, artinya bahwa variabel akuntabilitas memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karena memiliki nilai koefisien bertanda negatif. Sehingga jika variabel akuntabilitas naik satu satuan maka kinerja akan turun sejumlah -1,121 satuan, begitu pula sebaliknya jika akuntabilitas turun satu satuan, maka kinerja akan naik sejumlah -1,121 satuan.
4. Nilai koefisien regresi responsibilitas sebesar 0,292, artinya bahwa variabel responsibilitas memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karena memiliki nilai koefisien bertanda positif. Sehingga jika variabel transparansi naik satu satuan maka kinerja akan naik sejumlah 0,292 satuan, begitu pula sebaliknya jika transparansi turun satu satuan, maka kinerja akan turun sejumlah 0,292 satuan.
5. Nilai koefisien regresi independensi sebesar 3,016, artinya bahwa variabel independensi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karena

memiliki nilai koefisien bertanda positif. Sehingga jika variabel independensi naik satu satuan maka kinerja akan naik sejumlah 3,016 satuan, begitu pula sebaliknya jika independensi turun satu satuan, maka kinerja akan turun sejumlah 3,016 satuan.

6. Nilai koefisien regresi kewajaran sebesar 0,508, artinya bahwa variabel kewajaran memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karena memiliki nilai koefisien bertanda positif. Sehingga jika variabel kewajaran naik satu satuan maka kinerja akan naik sejumlah 0,508 satuan, begitu pula sebaliknya jika kewajaran turun satu satuan, maka kinerja akan turun sejumlah 0,508 satuan.

4.3.5 Analisis Uji Hipotesis

4.3.5.1 Uji Statistik t

Uji t atau uji koefisien regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan pada uji t dapat dilakukan dengan melihat signifikan pada taraf nyata 0,05. Jika signifikan < 0,05 dan t hitung > t tabel maka ada pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikan > dari 0,05 dan t hitung < t tabel maka tidak ada pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. t tabel dicari pada signifikansi $0,05/2 = 0,025$ (uji dua sisi) dengan tingkat derajat kebebasan $df = n-k-1$ atau $df = 35-5-1 = 29$ (n adalah jumlah kasus dan k adalah jumlah variabel). Hasil uji statistik t adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 25 Hasil Uji Statistik t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.096	12.951		-.471	.641
	Transparansi	2.491	.447	.601	5.578	.000
	Akuntabilitas	-1.121	.469	-.236	-2.389	.024
	Responsibilitas	.262	.517	.050	.508	.616
	Independensi	3.016	.536	.533	5.627	.000
	Kewajaran	.508	.587	.082	.865	.394

a. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber : Olah data output SPSS, 2024

Berdasarkan hasil uji t di atas, berikut adalah inteprestasi atas hasil uji tersebut :

1. Nilai t hitung transparansi sebesar 5,578 sedangkan t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa t hitung > t tabel ($5,578 > 2,045$) dan nilai signifikansi hasilnya 0,000 dimana $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa transparansi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dan **H1 diterima**.

2. Nilai t hitung akuntabilitas sebesar -2,389 sedangkan t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa t hitung > t tabel (-2,389 > 2,045) dan nilai signifikansi hasilnya 0,024 dimana $0,024 < 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntabilitas secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dan **H2 diterima**.
3. Nilai t hitung responsibilitas sebesar 0,508 sedangkan t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa t tabel > t hitung ($2,045 > 0,508$) dan nilai signifikansi hasilnya 0,616 dimana $0,616 > 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa responsibilitas secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja dan **H3 ditolak**.
4. Nilai t hitung independensi sebesar 5,627 sedangkan t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa t hitung > t tabel ($5,627 > 2,045$) dan nilai signifikansi hasilnya 0,000 dimana $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa independensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dan **H4 diterima**.
5. Nilai t hitung kewajaran sebesar 0,865 sedangkan t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa t tabel > t hitung ($2,045 > 0,865$) dan nilai signifikansi hasilnya 0,394 dimana $0,394 > 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kewajaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja dan **H5 ditolak**.

4.3.5.2 Uji Statistik F

Uji F atau uji koefisien secara bersama-sama digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan atau bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dalam hal ini untuk mengetahui apakah secara simultan variabel transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran berpengaruh secara signifikan atau tidak signifikan terhadap kinerja. Berikut ini hasil uji F di dalam penelitian ini:

Tabel 4. 26 Hasil Uji Statistik F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3800.444	5	760.089	21.454	.000 ^b
	Residual	1027.442	29	35.429		
	Total	4827.886	34			

a. Dependent Variabel: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kewajaran, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Transparansi

Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai Fhitung sebesar 21,454 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05 atau ($0,000 < 0,05$). Untuk F tabel di peroleh hasil sebesar 2,55 dengan df (n-k-1) atau $35-5-1 = 29$.

Sehingga dapat disimpulkan F hitung $>$ F tabel ($21,454 > 2,55$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelima variabel independent yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran berpengaruh secara simultan terhadap kinerja. Sehingga H_6 diterima.

4.3.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Pengukuran koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel independen terhadap perubahan variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar presentase variasi variabel bebas pada model dapat menerangkan oleh variabel terikat (Ghozali, 2013). Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.27 di bawah ini:

Tabel 4. 27 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.887 ^a	.787	.750	5.952

a. *Predictors:* (Constant), Kewajaran, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Transparansi

b. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Olah Data Output SPSS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,750, hal ini berarti 75% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran sedangkan sisanya sebesar 25% dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar model penelitian ini.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Transparansi Terhadap Peningkatan Kinera Rumah Sakit

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh tingkat signifikansi sebesar yang artinya kurang dari taraf nyata 0,05 atau ($0,000 < 0,05$). Hal ini sesuai dengan hasil pengujian statistik nilai t hitung $>$ t tabel ($5,578 > 2,045$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) diterima. Artinya ada pengaruh variabel transparansi terhadap kinerja. Sehingga pengujian hipotesis 1 yang membuktikan bahwa secara parsial transparansi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penerapan prinsip transparansi dilakukan dengan baik, maka kinerja rumah sakit akan meningkat.

Yuniarsih et al. (2021) Menyatakan bahwa transparansi melalui pihak-pihak terkait mengungkapkan informasi keuangan dan nonkeuangan kepada publik melalui media secara tepat waktu, akurat, jelas, memadai, dan dapat diakses dengan mudah serta dibandingkan oleh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan haknya. Melalui transparansi juga tersedianya informasi yang memadai dan handal

tentang penyusunan rencana kerja dan informasi laporan keuangan. Hal ini memungkinkan rumah sakit untuk menjaga kepercayaan masyarakat serta meningkatkan kinerja dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahadewi & Putri, (2019), Yuniarsih et al. (2021), Kesuma & Nurhayati (2020), dan Jannah & Hermanto (2020) yang menyatakan bahwa prinsip transparansi berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Batara et al. (2023) yang menyatakan bahwa transparansi tidak berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit.

4.4.2 Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,024 yang artinya kurang dari taraf nyata 0,05 atau ($0,024 < 0,05$). Hal ini sesuai dengan hasil pengujian statistik nilai t hitung $>$ t tabel ($-2,389 > 2,045$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima. Artinya ada pengaruh variabel akuntabilitas terhadap kinerja. Sehingga pengujian hipotesis 2 yang membuktikan bahwa akuntabilitas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penerapan prinsip akuntabilitas dilakukan dengan baik, maka kinerja rumah sakit akan meningkat.

Jannah & Hermanto (2020) menyatakan akuntabilitas memberikan pertanggungjawaban kepada publik terkait pelaksanaan pengelolaan di rumah sakit. Penilaian tersebut dilakukan oleh publik dan institusi pengawasan yang mempunyai konsekuensi hukum, maka rumah sakit akan berupaya mempergunakan uang sebaik mungkin dan dapat dipertanggungjawabkan dalam intansi. Dengan adanya akuntabilitas tersebut pegawai dalam organisasi tersebut memiliki rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuniarsih et al. (2021), Kesuma & Nurhayati (2020), Batara et al. (2023) dan Jannah & Hermanto (2020) yang menyatakan bahwa prinsip akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arni & Wardiah, 2022)

4.4.3 Pengaruh Responsibilitas Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,616 yang artinya lebih dari taraf nyata 0,05 atau ($0,616 > 0,05$). Hal ini sesuai dengan hasil pengujian statistik nilai t hitung $<$ t tabel ($0,508 < 2,045$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) ditolak. Artinya tidak ada pengaruh variabel responsibilitas terhadap kinerja. Sehingga hasil pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa responsibilitas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit.

Berdasarkan hasil kuesioner, rendahnya skor butir pernyataan 1 dan 4 menyebabkan H3 tidak berpengaruh terhadap kinerja RSUD Palabuhanratu. Dimana

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit dalam pengelolaannya masih belum patuh terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Diketahui rumah sakit melakukan tindakan kecurangan yang terungkap pada tahun 2023, yang mana seorang pegawai pemerintah di RSUD Palabuhanratu melakukan pencatatan laporan palsu dengan membuat data fiktif dalam pengajuan dana insentif tenaga kesehatan yang menangani Covid-19. Selain itu juga kurangnya tanggung jawab sosial kepada publik seperti melakukan kegiatan sosialisasi secara rutin, juga turut berdampak negatif terhadap reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit.

Akibatnya, aspek responsibilitas tidak memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Kegagalan dalam mematuhi prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan tanggung jawab sosial menyebabkan turunnya kepercayaan masyarakat terhadap RSUD Palabuhanratu. Untuk meningkatkan kinerja rumah sakit, diperlukan perbaikan dalam hal transparansi, akuntabilitas, dan pelaksanaan tanggung jawab sosial secara konsisten. Hal ini termasuk peningkatan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan pelaksanaan program-program sosialisasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan dukungan dari masyarakat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariani et al., (2020) yang berjudul “Pengaruh Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dan Filosofi Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se- Kota Denpasar”. Yang menyatakan bahwa responsibilitas tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuriyah (2021), Arni & Wardiah (2020). Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Mahadewi & Putri (2019) yang menyatakan bahwa responsibilitas berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit.

4.4.4 Pengaruh Independensi Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih dari taraf nyata 0,05 atau ($0,000 < 0,05$). Hal ini sesuai dengan hasil pengujian statistik nilai t hitung $>$ t tabel ($5,627 > 2,045$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_4) diterima. Artinya ada pengaruh variabel independensi terhadap kinerja. Sehingga hasil pengujian hipotesis 4 yang membuktikan bahwa independensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penerapan prinsip independensi dilakukan dengan baik, maka kinerja rumah sakit akan meningkat.

Harma et.al., (2020) menyatakan independensi mengharuskan perusahaan dikelola secara independen sehingga masing- masing organ perusahaan tidak saling mendominasi intervensi oleh pihak lain. Sehingga dengan adanya independensi memungkinkan rumah sakit untuk beroperasi secara bebas dari pengaruh luar yang dapat mengganggu kinerja serta dapat membuat keputusan yang tepat berdasarkan analisis dan evaluasi yang objektif, tanpa dipengaruhi oleh factor lain. Hal ini

memungkinkan rumah sakit untuk meningkatkan kinerja dengan cara yang efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusup Nur (2017), Nuriyah (2021). Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arni & Wardiyah (2020) yang menyatakan bahwa independensi tidak berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit.

4.4.5 Pengaruh Kesetaraan dan Kewajaran Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,394 yang artinya lebih dari taraf nyata 0,05 atau ($0,394 > 0,05$). Hal ini sesuai dengan hasil pengujian statistik nilai t hitung $< t$ tabel ($0,865 < 2,045$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_5) ditolak. Artinya tidak ada pengaruh variabel kesetaraan dan kewajaran terhadap kinerja. Sehingga hasil pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa kesetaraan dan kewajaran secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit.

Hal ini menunjukkan bahwa aspek prinsip kesetaraan dan kewajaran belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil kuesioner, rendahnya skor pernyataan pada butir 4 menunjukkan bahwa rumah sakit tidak memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, karier, dan tugas sehingga terjadi tindakan diskriminasi. Akibatnya, penerapan prinsip kesetaraan dan kewajaran belum memberikan manfaat yang signifikan terhadap kinerja di rumah sakit. Selain itu, hasil ini pun dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman tentang prinsip kewajaran seperti kesetaraan perlakuan dari rumah sakit terhadap pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga mempengaruhi jawaban dan hasil perhitungan statistik yang dihasilkan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja rumah sakit, diperlukan upaya yang lebih sistematis dalam menerapkan prinsip kesetaraan dan kewajaran, termasuk melalui peningkatan pemahaman dan komitmen dari seluruh jajaran manajemen dan staf terhadap prinsip-prinsip tersebut. Tanpa adanya perbaikan dalam aspek ini, upaya peningkatan kinerja rumah sakit akan sulit mencapai hasil yang diharapkan.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jayanti & Dahlia, (2019) dan Junaidi et al., (2020). Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Batara et al. (2023) yang menyatakan bahwa kesetaraan dan kewajaran berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit.

4.4.6 Pengaruh *Good Hospital Corporate Governance* Terhadap Peningkatan Kinerja Rumah Sakit

Berdasarkan hasil uji simultan, dapat ditunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai F hitung sebesar 21,454 dengan Nilai signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05 atau ($0,000 < 0,05$). Untuk F tabel diperoleh hasil sebesar 2,55 dengan df ($n-k-1$) atau $35-5-1 = 29$. Sehingga dapat disimpulkan F hitung $> F$ tabel ($21,454 >$

2,55). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan *Good Hospital Corporate Governance* dengan proksi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran, berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit pada RSUD Palabuhanratu. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,750, hal ini berarti 75% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran pada RSUD Palabuhanratu. Sedangkan sisanya sebesar 25% dipengaruhi oleh faktor lainnya diluar model penelitian ini. Sehingga hasil tersebut telah sesuai dengan hipotesis keenam yang menyatakan bahwa transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kesetaraan dan kewajaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis keenam (H6) diterima.

Dengan adanya penerapan tata kelola rumah sakit yang baik atau *good hospital corporate governance* di rumah sakit yaitu dengan adanya prinsip transparansi yang memberikan informasi secara tepat waktu dan akurat dalam rumah sakit akan meningkatkan kepercayaan *stakeholders*, sehingga kinerja rumah sakit akan menjadi lebih baik. Akuntabilitas juga berperan dalam meningkatkan kinerja rumah sakit, karena dengan akuntabilitas yang baik rumah sakit dapat menghasilkan laporan keuangan yang memenuhi ketentuan hukum yang berlaku, serta memiliki rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja rumah sakit. Selain itu dengan penerapan prinsip responsibilitas maka akan meningkatkan rasa tanggung jawab manajer dan kesadaran manajer supaya dapat lebih profesional dan dapat lebih beretika dilingkungan kerja sehingga diharapkan akan terhindar dari penyalahgunaan kekuasaan. Begitupun dengan prinsip independensi akan meningkatkan rasa percaya diri dalam organisasi dan juga memiliki pemikiran yang luas dalam pengambilan keputusan ketika kemandirian pada setiap pegawai sudah tertanam sehingga tidak bergantung pada pihak lain. Prinsip kesetaraan dan kewajaran juga mempengaruhi hak dan kepentingan masyarakat akan dapat terpenuhi tanpa adanya perbedaan apapun dengan begitu tidak ada benturan antara kepentingan-kepentingan lain dan dapat dipastikan tujuan ataupun sasaran organisasi tercapai sesuai dengan harapan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan serta hasil pengujian hipotesis, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian, variabel transparansi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil tersebut telah sesuai dengan hipotesis penelitian. Sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti bahwa apabila penerapan prinsip transparansi dilakukan dengan baik, maka akan terjadi peningkatan kinerja rumah sakit di RSUD Palabuhanratu.
2. Berdasarkan hasil penelitian, variabel akuntabilitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil tersebut telah sesuai dengan hipotesis penelitian. Sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini berarti bahwa apabila penerapan prinsip akuntabilitas dilakukan dengan baik, maka akan terjadi peningkatan kinerja rumah sakit di RSUD Palabuhanratu.
3. Berdasarkan hasil penelitian, variabel responsibilitas tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian. Sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip responsibilitas, belum mampu meningkatkan kinerja rumah sakit di RSUD Palabuhanratu.
4. Berdasarkan hasil penelitian, variabel independensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil tersebut telah sesuai dengan hipotesis penelitian. Sehingga hipotesis keempat diterima. Hal ini berarti bahwa apabila penerapan prinsip independensi dilakukan dengan baik, maka akan terjadi peningkatan kinerja rumah sakit di RSUD Palabuhanratu.
5. Berdasarkan hasil penelitian, variabel kesetaraan dan kewajaran tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian. Sehingga hipotesis kelima ditolak. Hal ini berarti bahwa penerapan prinsip kesetaraan dan kewajaran, belum mampu meningkatkan kinerja rumah sakit di RSUD Palabuhanratu.
6. Hasil penelitian secara simultan, variabel *Good Hospital Corporate Governance* yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas,, independensi, kesetaraan dan kewajaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil tersebut telah sesuai dengan hipotesis penelitian. Sehingga hipotesis keenam diterima. Selain itu, kelima prinsip GHCG tersebut merupakan faktor-faktor

yang dapat mempengaruhi kinerja rumah sakit dengan persentase perhitungan koefisien determinasi sebesar 75 % yang menjelaskan variabel *Good Hospital Corporate Governance* berpengaruh cukup besar terhadap peningkatan kinerja rumah sakit.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan menambah ilmu pengetahuan dan wawasan, khususnya bagi peneliti selanjutnya. Penelitian ini mencoba untuk memberikan bukti mengenai dari penerapan *Good Hospital Corporate Governance* pada kinerja rumah sakit. Dan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan perbandingan untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan judul dalam penelitian ini, sebaiknya memperluas cakupan dalam melibatkan lebih banyak rumah sakit, sampel yang lebih besar, guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan untuk melihat seberapa jauh penerapan GCG dibutuhkan oleh rumah sakit lainnya. Selain itu, peneliti juga menyarankan untuk mengkaji pengaruh faktor eksternal seperti regulasi pemerintah dan kondisi ekonomi. Penggunaan metode penelitian yang beragam, seperti analisis kualitatif, juga dianjurkan untuk memahami dinamika internal dalam penerapan prinsip-prinsip GCG secara lebih mendalam.

2. Bagi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel transparansi, akuntabilitas, dan independensi, peneliti mengharapkan agar pihak rumah sakit tetap mempertahankan prinsip-prinsip *Good Hospital Corporate Governance*, agar dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mutu pelayanan. Selain itu, pihak rumah sakit dapat lebih memperhatikan prinsip tanggungjawab sosial, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, profesional, dan lingkungan bisnis yang lebih baik serta lebih meningkatkan prinsip kesetaraan dan kewajaran dengan memastikan bahwa semua pegawai mendapatkan perlakuan yang adil dan setara dalam kesempatan pengembangan karier, menerapkan standar pelayanan yang tinggi, serta partisipasi aktif pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten, RSUD Palabuhanratu akan mampu meningkatkan kinerja, reputasi, dan kepercayaan dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z., & Sasongko, R. C. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Linknet Cabang Tangerang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 194–207.
- Agustini, T., & Dian, L. S. (2020). Pengaruh Fee Audit, Audit Tenure dan Rotasi Audit Terhadap Kualitas Audit di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Ahmad, K. (2017). *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*. Rajawali Pers.
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337>
- Amartiwi, W. (2012). *Analisis Peran Dan Penerapan Pengendalian Internal, Audit Internal, Dan Komite Audit Dalam Upaya Peningkatan Good Corporate Governance: Studi Kasus Grup Rumah Sakit Ramsay Health Care Indonesia*. Universitas Indonesia.
- Ariani, I. G. A. P., Endina, I. D. M., Arizona, I. P. E., & Kusuma, I. G. E. A. (2020). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Filosofi Tri Hita Karana Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se- Kota Denpasar. *Jurnal Kharisma*, 2(3), 88–104. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/kharisma/article/view/1486>
- Arni, R. R., & Wardiah, H. (2022). Pengaruh prinsip GoodHospitalGovernance (tata kelola rumah sakit) terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSUD Labuang Baji Kota Makassar. *Journal of Islamic Health Studies (JIHS)*, 1(1).
- Aulia, N. (2019). Analisis penerapan prinsip-prinsip good corporate governance (GCG) bank X kantor cabang Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 7(2), 6–7.
- Batara, A. S., Rusydi, A. R., & Rahmah, H. (2023). Pengaruh penerapan prinsip GCG terhadap kinerja staff non medis RSUD Andi Djemma Masamba. *Journal of Muslim Community Health (JMCH) 2023*, 4(4), 129–139. <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch/article/view/1373>
- Dian Ekawaty, Windarti, S., Ngkolu, N. W., Ningsih, N. A., & Nur, R. (2023). Hubungan Budaya Organisasi dengan Penerapan Good Hospital Governance (GHG) di Rumah Sakit Bhayangkara Makassar. *Miracle Journal of Public Health (MJPH)*, 6(1), 35–43. <https://doi.org/10.36566/mjph/Vol6.Iss1/301>

- Edo, N. (2014). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada PT. Pratama Pionir Sentosa. *Agora*, 2(2), 10.
- Effendi, Muh. A. (2016). *The power of good corporate governance : teori dan implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Eugene F, B., & Houston, J. F. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, alih bahasa Ali Akbar Yulianto* (10th ed.). PT. Salemba Empat.
- Fajri, F. (2022). Influence Of Good Corporate Governance On Financial Sector Soe Companies Financial Performance. *Risma*, 2(2), 307–320.
- Febriani, J. I., Musadieq, M. A., & Afrianty, T. W. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 13, 2.
- Firmansyah, D., Saepuloh, D., & priyo susetyo, D. (2020).). *Akuntansi Manajemen: Informasi Dan Alternatif Untuk Pengambilan Keputusan Implikasi Efisiensi Modal Kerja Terhadap Profitabilitas View project*. December. <https://www.researchgate.net/publication/347833071>
- Franita, R. (2018). *Mekanisme Good Corporate Governance Dan Nilai Perusahaan: Studi Untuk Perusahaan Telekomunikasi*. Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Garaika. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardikasari, E. (2011). *Pengaruh Penerapan Corporate Governanace Terhadap Kinerja Keuangan Pada Industri Perbankan yang Terdaftar di BEI Tahun 2006-2008*. Universitas Diponegoro.
- Harma, A., Ahri, R. A., & Ambas, J. (2020a). Pengaruh Penerapan Good Governance terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Makassar. *Journal of Muslim Community Health*, 1(2), 74–95.
- Harma, A., Ahri, R. A., & Ambas, J. (2020b). Pengaruh Penerapan Good Governance terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Makassar. *Journal of Muslim Community Health*, 1(2), 74–95.
- Hery. (2010). *Potret Profesi Audit Internal (Di Perusahaan Swasta & BUMN Terkemuka)*. Alfabeta.

- Iba, Z., & Bariah, C. (2013). Mengenal Prinsip Dan Penerapan Corporate Governance Dalam Mendukung Pengungkapan Informasi. *Jurnal Kebangsaan*, 2(3), 17–25.
- Irmah, H. B., & Nurfadila. (2019). *Akuntansi Dasar Buku Pintar Untuk Pemula*. Deepublish.
- Jannah, S. R., & Hermanto, S. B. (2020). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Puskesmas di Surabaya. *Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(2), 1–24. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3664/3680>
- Jayanti, W. D., & Dahlia, L. (2019). Pengaruh Prinsip Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Fintech Paypro). *Prosiding Akuntansi*, 1(1).
- Junaidi, A., Yuniarti. Zs, N., & Radiana, L. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Bumn (Studi Pada Karyawan BRI Unit Ratu Samban Kota Bengkulu). *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Teknologi Informasi Akuntansi*.
- Kaihatu, T. S. (2019). *Good Corporate Governance dan Penerpannya di Indonesia*. 61, 407.
- Kaplan, R. S., & David, P. N. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Erlangga.
- Kelvianto, L., & Mustamu, R. H. (2018). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Untuk Keberlanjutan Usaha Pada Perusahaan Yang Bergerak Di Bidang Manufaktur Pengolahan Kayu. *A*, 6(1–2), 1–2. <https://media.neliti.com/media/publications/287187-implementasi-prinsip-prinsip-good-corpor-e6724f2f.pdf>
- Kesuma, I. M., & Nurhayati, Y. (2020). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 12–27. <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.804>
- Kholmi, M. (2010). Akuntabilitas dalam Perspektif Teori Agensi. *Ekonomika-Bisnis*, 2(2), 357–370.
- Kholmi, M. (2019). *akuntansi manajemen*. universitas muhammadiyah malang.
- Kirana, M. N., & Wahyudi, S. (2016). Analisis Pengaruh Corporate Governance Dan Leverage Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Kontrol (Studi Kasus pada Perusahaan Wholesale dan Retail Trade). *Diponegoro Journal of Management*, 5, 1–14.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.

- Kusmayadi, D., Rudiana, D., & Badruzaman, J. (2015). *Good Corporate Governance*. LPPM Universitas Siliwangi.
- Lestari, R. A., & Santoso, A. (2022). Pelayanan Publik Dalam Good Governance. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.30742/juispol.v2i1.2134>
- Lumentut, A. B., Warongan, J. D. L., Gerungai, N. Y. T., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Ratulangi, U. S., & Kampus, J. (2024). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Pengukuran Kinerja Pada Pt . Bank Bri Kantor Unit Karombasan* *Balanced Scorecard Analysis As a Performance Measurement Tool At Pt .* 8(02), 102–113.
- Madika, J. A. C., Nangoi, G. B., & Kapojos, P. M. (2021). Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada Pt. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal EMBA*, 9(3), 283–292.
- Mahadewi, ida ayu arina, & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Pada Rumah Sakit Di Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 27. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v27.i01.p21>
- Meckling, J. and. (1976). Theory of The Firm : Management Behavior, Agency Cost ad Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Muliawan, B., & Sadino. (2018). *Implementasi Good Corporate Governance Pada Perseroan Terbatas*. 3, 21.
- Ningsih, S. A., & Bagana, B. D. (2022). Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Non-Keuangan PT Dwipa Kharisma Mitra Jakarta. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*, 13(2), 574–584.
- Nugroho, A. (2014). Peran Serikat Pekerja Dan Karyawan Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance. *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. 3 NO.
- Nuriyah. (2021). *PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH BHAkti SUMEKAR SUMENEP*. Institut Agama Islam Negeri Madura.
- Permatasari, N. O. F., & Nurkholis. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada RSI Hasanah Muhammadiyah Mojokerto). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(2).
- Prasetyono, & Kompyurini, N. (2007). “*Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance*” *SNA X Makassar*.

- Putri, A. R., & Wulandari, S. (2021). Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Non Keuangan Pada Perum Bulog Sub Divre Semarang. *Akuntansi Dan Manajemen*, 16(69–81).
- Ramadani, F., & Fauzi, T. (2020). *Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance (Gcg) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Agro Sinergi Nusantara Unit Kebun Sawit Batee Puteh Kabupaten Aceh Barat dan Kabupaten Aceh Jaya)*. 5(151–160).
- Samryn, L, N. (2019). *Pengantar Akuntansi: Buku 2 Metode Akuntansi untuk Elemen Laporan Keuangan Diperkaya dengan Perspektif IFRS & Perbankan* (Edisi 2). PT Raja Grafindo Persada.
- Sara, Y., & Ridzal, N. A. (2023). Analisis SWOT dan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada CV. Rendezvous Coffee Baubau. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 7(1), 93–119. <https://doi.org/10.24269/iso.v7i1.2040>
- Septiana Ike Kusumawardhani. (2012). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Agora*, 1(2), 29–43. <https://doi.org/10.33795/jaeb.v1i2.304>
- Sitohang, & Eriksson. (2014). Prinsip Hukum Dalam Tata Kelola Rumah Sakit, Good Corporate Governance (GCG) dan Penerapannya di Indonesia Part I. *Yuridika*, 29(1), 83–99.
- Suci, Y. F., & Khairani, S. (2013). Pengaruh Penerapan Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Kereta Api (PERSERO Divisi Regional III Sumatera Selatan. *Jurnal Penelitian STIE MDP*.
- Sudarmanto, E., & Dkk. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Supriatna, N., & M. Kusuma, A. (2009). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.17509/jaset.v1i1.8907>
- Wibowo, E. (2010). Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 10(2), 129–138.
- Wibowo, K. R., . N. aini, & Nyorong, M. (2023). Implementasi Good Hospital Governance di Rumah Sakit Prima Husada Cipta Medan. *JUMANTIK (Jurnal Ilmiah Penelitian Kesehatan)*, 9(1), 16. <https://doi.org/10.30829/jumantik.v9i1.14991>

- Wirazilmustaan, Nugraha, A., & Robuwan, R. (2019). Strategi Preventif Berbasis Sistem Good Corporate Governance Dalam Memadukan Program Csr Berbasis. *Prosiding Seminar Hukum Dan Publikasi Nasional (Serumpun) I*, 978–623. https://www.researchgate.net/publication/310773027_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_E
- Yuniarsih, W., Sulastini, S., & Khuzaini, K. (2021). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Rumah Sakit Sultan Suriansyah Kota Banjarmasin. (*Doctoral Dissertation, Universitas Islam Kalimantan MAB*). www.bpkp.go.id
- Zaeni, M., & Sawarjuwono, D. T. (2019). Implementasi Good Corporate Governance Pada Rs. Orthopedi Dan Traumatology Surabaya. *Jurnal Investasi Islam*, 4(1), 55–63. <http://journal.iainlangsa.ac.id/index.php/jii>
- Zebua, O., & Tewu, D. (2023). Good Corporate Governance (GCG) di Rumah Sakit. *Kolegial*, 11(1), 94–103.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Salma Mutia Azhar
Alamat : Jl. Raya Cisolok KM 2. Pasar Karangpapak RT.RW
02/04. Kab. Sukabumi. Jawa Barat. 43366
Tempat Tanggal Lahir : Sukabumi, 16 September 2002
Agama : Islam

Pendidikan

- SD/MI : SD Islam Al-Azhar 26 Cisolok
- SMP/MTS : SMPN 1 Cisolok
- SMA/SMK/MA : SMAN 1 Cisolok
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Bogor, Juni 2024
Peneliti,



Salma Mutia Azhar

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Perizinan



Universitas Pakuan

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

S1 Manajemen "Terakreditasi A" S1 Akuntansi "Terakreditasi A" S1 Bisnis Digital "Terakreditasi"

Jl. Pakuan P.O Box 452 Bogor 16143 Telp. (0251) 8314918 (Hunting)

Nomor : 1258 /WD.1/FEB-UP/X/2023 25 Oktober 2023
 Lampiran :
 Perihal : Permohonan Riset / Magang / Data

Kepada : Yth. Pimpinan/ Direktur.
 RSUD PALABUHANRATU
 Jl. Jend. Ahmad Yani No.2 Citepus, Kecamatan Palabuhanratu
 Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat.

Dengan hormat.

Sehubungan dengan tugas penyusunan makalah seminar bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, bermaksud untuk melaksanakan Riset/Magang/Data pada Kantor/Intansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Maka bersama ini kami hadapkan:

Nama : Salma Mutia Azhar
 NPM : 022120064
 Program Studi : Akuntansi

Besar harapan kami mohon Bapak/Ibu dapat mengijinkan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terimakasih.

a.n. Dekan,
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan



Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si., CMA.,CAPM.

Tembusan :
 Yth. Bapak Dekan FEB – UP (Sebagai Laporan).

Lampiran 2a Surat Pernyataan Dari RSUD Palabuhanratu



PEMERINTAH KABUPATEN SUKABUMI
DINAS KESEHATAN
UPTD RUMAH SAKIT UMUM DAERAH PALABUHANRATU

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 2 Telepon. (0266) 432081
 Faximile. (0266) 43208 E-mail : rsud_palabuhanratu@gmail.com
 Palabuhanratu – kode pos : 43364

Palabuhanratu, 15 Januari 2024

No : 15/diklatrs/1/2024
 Lampiran : -
 Hal : **Jawaban Ijin Pengambilan data atau (Riset)**

Kepada Yth.

PIMPINAN UNIVERSITAS PAKUAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Di

BOGOR

Dengan hormat,

Menindak lanjuti Surat No.1258/WD.1/FEB-UP/X/2023 Perihal Permohonan Ijin pengambilan data atau Riset, pada prinsipnya kami UPTD Rumah Sakit Umum Daerah Palabuhanratu tidak keberatan atas nama :

NAMA	NIM	DATA
Salma Mutiara Azhar	022120064	"PENGARUH PENERPAAN <i>GOOD HOSPITAL CORPORATE GOVERNANCE</i> TERHADAP PENINGKATAN KINERJA RUMAH SAKIT (STUDI KASUS PADA RSUD PALABUHANRATU)"

Untuk melaksanakan pengambilan data atau Riset di UPTD Rumah Sakit Umum Daerah Palabuhanratu.

Dengan Catatan Mengikuti Aturan dan MOU yang sudah disepakati

Demikian jawaban permohonan ijin Penelitian klinis dan pengambilan data ini kami buat, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Palabuhanratu, 15 Januari 2024

Kepala Bidang Peningkatan dan Pengendalian Mutu
 UPTD RSUD Palabuhanratu



Ners H. Sari Usman, S.Kep.MMKes.FISQua

NIP: 19660926198910301007

Lampiran 2b Surat Izin Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik



PEMERINTAH KABUPATEN SUKABUMI
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Siliwangi Nomor 10 Telepon (0266) 6446016 Faksimil: (0266) 6446016
 Website : badankesbangpol.sukabumikab.go.id email : bakesbang@badankesbangpol.sukabumikab.go.id
 PALABUHANRATU 43364

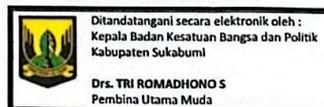
SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 000.9.2/040/Banakesbangpol/2024

- Dasar : 1 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 316), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 14 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 168); dan
- 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian.
-
- Menimbang : Surat Dari : **FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
UNIVERSITAS PAKUAN
 Nomor : 004 /WD.1/FEB-UP/1/2024
 Tanggal : 03 Januari 2024
 Perihal : Rekomendasi/ Riset / Data
-
- Nama : **SALMA MUTIA AZHAR**
 Alamat : Kp. Karangpapak RT. 002 RW. 004, Desa Karangpapak, Kecamatan Cisolok, Kabupaten Sukabumi
 Jabatan/Pekerjaan : Mahasiswa
 No. Telpn : 085862816186
 Judul/Tema : *"Pengaruh penerapan good hospital corporate governance terhadap peningkatan kinerja rumah sakit (studi kasus pada RSUD Palabuhanratu)"*
- Bidang : Akuntansi
 Lokasi : Jl. Jend. Ahmad Yani No. 2 Palabuhanratu, Kabupaten Sukabumi
 Lembaga/Instansi : RSUD Palabuhanratu
 Yang Dituju :
 Waktu : 08 s.d 31 Januari 2024
 Status : Baru
 Jumlah Peserta : 1 (satu) Orang
 Penanggungjawab : Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si., CMA., CAPM.

Dikeluarkan di : Palabuhanratu
 Pada Tanggal : 05 Januari 2024

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN SUKABUMI



Dokumen Ini ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BsrE) Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN)

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

KUESIONER *GOOD HOSPITAL CORPORATE GOVERNANCE*

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Responden Penelitian
Di Tempat

Bersama ini saya:

Nama : Salma Mutia Azhar
NPM : 022120064
Status : Mahasiswa S1, Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, yang mana salah satu persyaratannya adalah penulisan skripsi, maka untuk keperluan tersebut saya sangat membutuhkan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “PENGARUH PENERAPAN *GOOD HOSPITAL CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA RUMAH SAKIT (STUDI KASUS PADA RSUD PALABUHANRATU)”

Dengan segala kerendahan hati saya, untuk itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan, sehingga diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya.

Sesuai dengan kode etik penelitian, data dan informasi yang diberikan Bapak/Ibu/Sudara/i akan dijamin kerahasiannya, dan hanya ditujukan untuk kepentingan ilmiah. Kesediaan bapak/ibu mengisi kuisisioner ini adalah bantuan yang tak ternilai untuk saya. Akhir kata, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Salma Mutia Azhar
Peneliti

DATA RESPONDEN

Isilah pada tempat yang telah disediakan dengan singkat dan jelas, jika Bapak/Ibu keberatan untuk mencantumkan nama, pertanyaan nomor 1 (satu) boleh dikosongkan. Untuk pertanyaan nomor 2 (dua) dan 4 (empat) berilah tanda checklist (√) pada kotak yang Bapak/Ibu anggap benar.

1. N a m a :
2. Jenis Kelamin Laki-laki
 Perempuan
3. Usia :Tahun
4. Pendidikan SMA/SLTA
 Diploma 3
 Strata 1
 Strata 2
 Strata 3
5. Jabatan :
6. Lama Bekerja :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Daftar pertanyaan dibawah ini semata-mata untuk penelitian dalam rangka penyelesaian studi program S1 FE – UNPAK
2. Pada point pertanyaan ini berilah tanda √ (ceklis) pada jawaban yang anda anggap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya :

STS = Sangat Tidak Setuju
 TS = Tidak Setuju
 N = Netral
 S = Setuju
 SS = Sangat Setuju

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
Transparansi (<i>Transparancy</i>)		1	2	3	4	5
1.	Rumah sakit menyediakan informasi yang tepat waktu, akurat, dan didukung dengan teknologi yang memadai					
2.	Informasi yang disediakan mencakup visi, misi, strategi, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus					
3.	Prinsip keterbukaan rumah sakit tetap menghormati kerahasiaan sesuai peraturan, rahasia jabatan, dan hak pribadi					
4.	Kebijakan rumah sakit tertulis dan disampaikan secara proporsional kepada pemangku kepentingan					
Akuntabilitas (<i>Akuntability</i>)						
1.	Rumah Sakit menetapkan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi semua karyawan sesuai dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi Rumah Sakit					
2.	Rumah Sakit memastikan semua karyawan memiliki kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan tata kelola rumah sakit yang baik					
3.	Rumah Sakit menerapkan sistem pengendalian internal yang efektif.					
4.	Rumah Sakit memiliki ukuran kinerja yang konsisten dengan tujuan, serta sistem penghargaan dan sanksi					
5.	Rumah Sakit memiliki etika bisnis dan pedoman perilaku yang dijalankan oleh semua karyawan					
Responsibilitas (<i>Responsibility</i>)						
1.	Manajemen rumah sakit selalu berhati-hati dan patuh pada semua aturan dan perundang-undangan					
2.	Standar Profesi Etika telah diterapkan dalam rumah sakit secara konsisten dan diberi sanksi kepada yang melanggar					

3.	Rumah sakit mempunyai anggaran perbaikan lingkungan dengan jumlah signifikan dan ada disetiap periode					
4.	Rumah sakit melakukan kegiatan sosialisai secara rutin.					
Independensi (kemandirian)						
1.	Rumah sakit telah menggunakan tenaga ahli disetiap atau bagian dalam perusahaannya					
2.	Dalam menjalankan operasinya rumah sakit tidak melibatkan suatu kelembagaan tertentu yang tidak sesuai dengan prinsip korporasi yang sehat.					
3.	Dalam rumah sakit tidak pernah terjadi benturan kepentingan dan menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun					
4	Kebijakan intern rumah sakit sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku					
Kesetaraan dan kewajaran (<i>Fairness</i>)						
1.	Rumah sakit memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan, menyampaikan pendapat, dan membuka akses informasi.					
2.	Rumah sakit memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai kontribusinya					
3.	Dalam menyelesaikan konflik kepentingan antar manajemen. Perusahaan mengadakan rapat antar manajemen secara berkala.					
4	Rumah sakit memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, karier, dan tugas tanpa diskriminasi					

**KUESIONER UNTUK MENGUKUR KINERJA RSUD PALABUHANRATU
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

No.	Pertanyaan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
Perspektif pelanggan		1	2	3	4	5
1.	Rumah sakit kami merespon keluhan dan masukan dari pasien dengan cepat dan efektif					
2.	Rumah sakit kami memiliki strategi yang efektif untuk mempertahankan pelanggan lama					
3.	Kami mengadakan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada					
4.	Kami selalu berusaha menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan internal (pegawai) dan eksternal (pasien)					
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan						
1.	Petugas dan karyawan rumah sakit merasa nyaman dengan lingkungan dan kondisi kerja saat ini					
2.	Insentif yang diterima sudah sesuai dengan pekerjaan					
3.	Kemampuan manajemen dalam mengelola sistem informasi dengan baik					
4.	Manajemen rumah sakit menampung ide dan inspirasi karyawan					
5.	Pendistribusian <i>reward</i> berbasis kinerja sudah di aplikasikan oleh rumah sakit					
Perspektif Proses Bisnis Internal						
1.	Rumah sakit memiliki budaya kerja yang mendorong karyawan untuk berinovasi.					
2.	komunikasi efektif antara pegawai dan manajemen rumah sakit membantu dalam proses					
3.	Prosedur standar operasional (SOP) yang ada di rumah sakit mudah dipahami dan diikuti oleh					
4.	Rumah sakit memiliki sistem yang efektif untuk menangani keluhan dan masalah pasien setelah mereka menerima perawatan					
Perspektif Keuangan						
1.	Rumah sakit mengalami peningkatan pendapatan tiap tahunnya					

2.	Rumah sakit melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien					
3.	Rumah sakit memaksimalkan penggunaan peralatan medis untuk mendukung pelayanan					
4.	Penggunaan aktiva di rumah sakit ini efektif dan terukur, mendukung kinerja keuangan secara					
5	Rumah sakit memiliki strategi yang efektif untuk meningkatkan pendapatan					
6.	Pengelolaan keuangan di rumah sakit terbuka dan transparan bagi seluruh pegawai					

Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden

Responden	Transparansi (X1)				Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	4	3	4	5	16
2	4	5	4	5	18
3	5	5	5	4	19
4	4	5	5	4	18
5	4	3	4	3	14
6	4	4	4	4	16
7	5	5	5	5	20
8	5	5	5	5	20
9	5	5	5	5	20
10	4	4	4	4	16
11	4	2	3	3	12
12	3	3	3	3	12
13	3	2	3	2	10
14	4	4	4	5	17
15	3	2	3	3	11
16	4	5	5	5	19
17	4	3	3	4	14
18	4	4	4	5	17
19	4	4	5	5	18
20	5	4	5	4	18
21	3	5	1	3	12
22	4	4	4	4	16
23	5	5	4	4	18
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	16
26	4	3	3	4	14
27	4	4	4	4	16
28	5	5	5	4	19
29	4	4	5	5	18
30	2	2	4	3	11
31	4	5	4	5	18
32	4	4	4	5	17
33	4	4	4	4	16
34	3	2	3	3	11
35	4	4	5	5	18

Responden	Akuntabilitas (X2)					Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	5	4	4	5	22
2	4	5	4	4	5	22
3	4	4	5	5	5	23
4	4	5	5	5	5	24
5	3	4	4	4	3	18
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	4	4	4	4	4	20
11	5	5	4	4	5	23
12	3	3	3	3	3	15
13	5	3	4	4	3	19
14	4	4	3	3	4	18
15	4	3	4	4	3	18
16	3	5	4	3	3	18
17	5	5	4	4	3	21
18	4	3	4	4	3	18
19	5	5	4	4	3	21
20	3	5	3	4	4	19
21	4	3	3	4	4	18
22	4	4	4	4	3	19
23	3	5	3	4	4	19
24	4	3	5	5	3	20
25	4	4	4	3	4	19
26	3	5	4	3	4	19
27	3	4	4	5	3	19
28	4	3	4	4	3	18
29	2	3	4	4	3	16
30	4	4	3	4	3	18
31	4	3	5	4	4	20
32	4	3	4	4	3	18
33	5	3	4	3	4	19
34	2	5	4	4	3	18
35	4	3	3	4	3	17

Responden	Responsibilitas (X3)				Total
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	
1	4	4	4	3	15
2	4	5	3	5	17
3	4	4	4	4	16
4	4	3	3	2	12
5	2	4	4	2	12
6	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	16
8	5	5	4	4	18
9	5	5	5	5	20
10	5	5	5	5	20
11	3	4	4	2	13
12	3	5	4	4	16
13	5	5	4	4	18
14	4	3	4	4	15
15	3	3	3	2	11
16	4	5	4	4	17
17	5	3	4	5	17
18	3	5	4	4	16
19	3	4	4	4	15
20	4	4	4	4	16
21	4	4	3	4	15
22	2	4	4	5	15
23	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	16
25	5	4	4	4	17
26	4	4	3	3	14
27	3	3	3	4	13
28	3	4	5	4	16
29	5	5	5	4	19
30	4	3	3	4	14
31	4	5	4	5	18
32	5	4	4	5	18
33	4	3	4	4	15
34	3	3	3	2	11
35	4	3	3	4	14

Responden	Independensi (X4)				Total
	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	
1	4	5	5	4	18
2	3	4	4	3	14
3	4	4	4	4	16
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	4	5	5	2	16
10	4	5	5	5	19
11	5	5	5	3	18
12	3	3	3	3	12
13	5	5	5	3	18
14	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	16
16	4	4	5	3	16
17	5	4	4	4	17
18	4	4	4	4	16
19	4	4	4	4	16
20	5	3	2	2	12
21	3	3	2	2	10
22	4	4	4	3	15
23	5	3	4	4	16
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	16
26	4	4	4	3	15
27	4	3	3	4	14
28	3	3	5	5	16
29	5	4	5	5	19
30	4	4	3	4	15
31	4	5	4	5	18
32	5	4	4	4	17
33	4	4	4	4	16
34	3	3	3	3	12
35	4	4	5	5	18

Responden	Kesetaraan dan kewajaran (X5)				Total
	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	
1	5	4	4	4	17
2	4	4	4	4	16
3	4	3	4	4	15
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	5	4	5	5	19
7	4	4	4	4	16
8	3	4	4	4	15
9	4	4	4	4	16
10	4	5	4	5	18
11	4	4	4	5	17
12	5	4	4	4	17
13	3	4	4	3	14
14	4	4	4	5	17
15	4	4	3	3	14
16	5	5	5	5	20
17	4	3	5	4	16
18	4	4	4	4	16
19	3	3	3	2	11
20	5	4	5	4	18
21	4	4	5	4	17
22	4	4	4	4	16
23	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	4	16
26	4	3	3	4	14
27	4	3	3	3	13
28	5	4	4	5	18
29	4	5	4	5	18
30	4	4	4	4	16
31	4	5	4	5	18
32	4	4	4	5	17
33	5	5	3	5	18
34	4	5	4	5	18
35	4	4	4	4	16

Lampiran 5 Dokumentasi





