

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI,
PENGENDALIAN INTERNAL DAN PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP
GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP
KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DI PROVINSI BANTEN:
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan Kepada Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Dalam Rangka Memenuhi Sebagian Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



OLEH

NAMA : Eva Nur Kemala
NIM : 5552120700

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
KOTA SERANG
2018**

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

**PERSETUJUAN PENGESAHAN
PEMBIMBING DAN DEWAN PENGUJI**

Skripsi dengan Judul:

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERNAL,
DAN PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
TERHADAP KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
DI PROVINSI BANTEN: PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

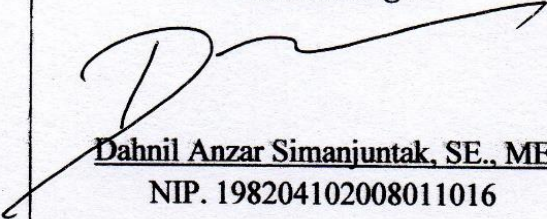
Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan dinyatakan:

LULUS

Pada Kamis, 23 November 2017 Oleh Dewan Penguji,

Serang, 23 November 2017

Pembimbing I


Dahnil Anzar Simanjuntak, SE., ME
NIP. 198204102008011016

Pembimbing II

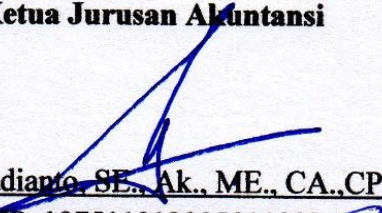

H. Seandy Ginanjar, SE., M.Ak
NIP. 197602212008121001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

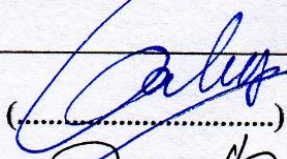
Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. H. Fauji Sanusi, Drs., MM
NIP. 196008262003121001

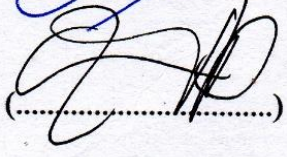

Roni Budiarto, SE., Ak., ME., CA., CPA
NIP. 197511012005011002

DEWAN PENGUJI

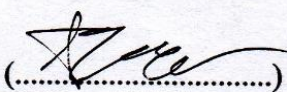
1. Galih Fajar Muttaqin, SE., M.Ak., Ak
NIP. 198307302009121003

(15 Januari 2018) ()

2. Mukhtar, SE., M.Si
NIP. 197506202005011003

(23 Januari 2018) ()

3. H. Seandy Ginanjar, SE., M.Ak
NIP. 197602212008121001

(26 Januari 2018) ()

Nama	: Eva Nur Kemala
Nomor Induk Mahasiswa	: 5552120700
Jurusan	: Akuntansi
Jenjang Pendidikan	: Strata – 1 (S1)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Serang, Januari 2018



Eva Nur Kemala

NIM. 5552120700

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Dengan Rahmat Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang,
ku ucapkan Syukur kepada Allah SWT, Skripsi ini dapat terselesaikan
dengan baik. Ku persembahkan karya ini untuk:*

*“Kedua orang tuaku, Mamah dan Bapak yang senantiasa selalu
memberikan doa dan semangat yang tak terhingga, sehingga saya
dapat menyelesaikan skripsi ini”*

*“Ketiga dosen pembimbingku, Bu Eha, Pak Dahnil dan Pak Seandy,
terima kasih atas segala ilmu dan motivasi yang selama ini diberikan,
sehingga skripsi saya dapat selesai”*

*“Teteh dan Aa ku, Teh lita, Teh Ana, A iki dan A Asep, serta Adikku
Indah, terima kasih untuk support dan kebersamaannya selama ini”*

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

LEMBAR MOTTO

"Fa-biayyi alaa 'i rabbi kuma Takadzdzibaan"

MAKA NIKMAT TUHANMU YANG MANAKAH YANG KAMU DUSTAKAN?

(Surat Ar-Rahman: 13, 16, 18, 21, 23, 25, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 45, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61, 63, 65, 67, 69, 71, 73, 75, 77)

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Alhamdulillah puji dan syukur panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan usulan penelitian yang berjudul “Pengaruh Struktur Organisasi, Pengendalian Internal dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten: Perspektif *Balanced Scorecard*”

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Banten.

Dalam penulisan skripsi ini tentunya penulis tidak akan dapat menyelesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Sholeh Hidayat, M.Pd., selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Dr. Fauji Sanusi, Drs., MM, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Roni Budianto, SE., M.Ak.,CA, CPA selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
4. Nurhayati Soleha, SE., M.Si dan Dahnil Anzar Simanjuntak, SE., ME, selaku dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktunya serta memberikan ilmu, masukan, nasihat dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

iii

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

5. H. Seandy Ginanjar, SE., M.Ak selaku dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Jurusan Akuntansi, Staff Akuntansi, Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Staff Perpustakaan FEB, Staff Perpustakaan Universitas, Staff Rektorat Universitas, terima kasih untuk segala bantuan dan ilmunya.
7. Mamah dan Bapak tercinta terima kasih atas segala kasih sayang, perjuangan, cinta, doa dan semangat yang tiada hentinya diberikan untuk anakmu ini, sungguh pengorbananmu tidak pernah terbalas dengan baktiku kepadamu, terima kasih telah mengusahakan anakmu sampai jadi Sarjana dengan segala jerih payahmu yang tidak pernah pudar, dan untuk Tete, Aa, serta Adikku tercinta Teh Lita, A Asep, A Iki, Teh Ana dan Indah, terima kasih untuk kebersamaan dan semangatnya. Insha Allah ilmu ini akan berguna, memberikan hasil dan bisa membahagiakan kalian kelak.
8. Teguh Kurniawan S,Pd dan Sumanto, terima kasih untuk support, doa, dan kebersamaannya selama ini.
9. Teman-teman *squad* kostan, Restu Ismayanti, Desvina Eka Wijayanti, S.Pd., Cipto Hadi Prawiro, S.Pd., Mimih Anah Uswatun Hasanah, S.S.T.Keb., Pipih dan Restiana, SE., Elis Gustiani, Amd. Kep., terima kasih atas kebersamaannya untuk suka duka dan saling support selama ini yang telah kita lalui.
10. PSM Gita Tirtayasa, terima kasih untuk sahabat PSM Pitong, Teh Uci, Aul, Aan, Tika, Diki, Ica, Jupe, Niji, Cika, Fakhri, Eco, Kak Alan, Kak

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Tina (alm) Teh Pudel serta pelatih PSM Bang Vicky dan lain-lain terima kasih untuk ilmu, proses yang sudah kita lewati beberapa tahun bersama PSM, dan anggota PSM baik senior maupun junior, terima kasih untuk segalanya, susah senangnya, *nyinyirnya*, kompetisinya, kebersamaannya. PSM JAYA!!

11. BASSAH, terutama sahabat perjudulan Teh Reni Handayani Fathonah, Amd, OT., A Tiraz Aulia Aminin, S.E., dan Eceu Elsa Hermawati, S.Pd., terima kasih motivasi, *sindiran*, nasehat, support, traktiran, dan kebersamaannya.

12. Teman-teman Kelas A Akuntansi 2012, terima kasih ilmunya, pengalaman, dan kebersamaannya, untuk sahabat seperjuangan yang segera SE juga, Beh Puput Mayang, Teh Hilda Indriani dan Kamel Yasmin, semangat garap skripsinya gaes.

13. Sahabat sejak kecilku Neng Lisna Nurfitriana, Amd.Keb, terima kasih atas support dan doa untuk penulis.

14. Edward dan Jenifer, terima kasih untuk hiburan, kekonyolan dan kebersamaannya.

15. Driver Gojek, Grab dan Uber, terima kasih karena telah setia dan bertanggung jawab telah mengantarkan penulis dengan selamat dan tanpa kurang apapun selama penelitian.

16. Pegawai RSUD Dr. Drajat Prawira Negara, RSUD Berkah, RSUD Panggung Rawi dan RSUD Dr. Adjidarmo yang telah membantu dalam melayani dan memberikan dukungannya.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

17. Para responden di RSUD Dr. Drajat Prawira Negara, RSUD Berkah, RSUD Pangung Rawi dan RSUD Dr. Adjidarmo, yang sudah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang penulis sediakan.

18. Bagi seluruh pihak yang telah membantu baik secara moral maupun material dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga Allah SWT meridhoi dan memberkati setiap usaha dan do'a kita. *Aamiin ya Rabbal'alamin.*

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk perkembangan pengetahuan bagi penulis maupun pihak yang berkepentingan.

Serang, Januari 2018

Penulis

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Struktur Organisasi.....	9
2.1.1 Definisi Struktur Organisasi.....	9
2.1.2 Unsur dalam Desain Struktur Organisasi.....	11
2.2 Pengendalian Intern.....	13
2.2.1 Pengertian Pengendalian Intern.....	13
2.2.2 Tujuan pengendalian Intern.....	16
2.2.3 Unsur-Unsur Pengendalian Intern.....	17
2.3 <i>Good Corporate Governance</i>	19
2.3.1 Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	19
2.3.2 Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	21
2.4 Kinerja Organisasi.....	25
2.4.1 Definisi Kinerja Organisasi.....	25
2.4.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	26
2.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	27

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2.5 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	28
2.5.1 Konsep Awal <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5.3 Tahapan Pelaksanaan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.5.4 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik.....	37
2.5.5 <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sektor Kesehatan.....	40
2.6 Penelitian Terdahulu	41
2.7 Pengembangan Hipotesis	45
2.7.1 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten	45
2.7.2 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten	47
2.7.3 Pengaruh penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Rumah Saakit Umum Daerah di Provinsi Banten	49
2.8 Model Penelitian.....	52
BAB III. OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	53
3.1 Jenis Penelitian.....	53
3.2 Populasi dan Sampel.....	53
3.3 Data Penelitian.....	54
3.3.1 Jenis dan Sumber Data.....	54
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.4 Variabel Penelitian dan Operasionalisasi.....	55
3.5 Analisis Data.....	58
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	59
3.5.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	59
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	60
3.6 Uji Keباikan Model (<i>Godness of Fit</i>).....	62
3.7 Uji Hipotesis	62
3.7.1 Persamaan Regresi Linier Berganda	62
3.7.2 Uji Regresi Parsial (Uji t).....	63

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3.7.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	63
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
4.1 Gambaran Umum Responden.....	65
4.2 Statistik Deskriptif.....	66
4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian.....	67
4.3 Uji Kualitas Data.....	70
4.3.1 Uji Validitas.....	70
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	73
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	74
4.4.1 Uji Normalitas Data.....	74
4.4.2 Uji Multikolinearitas.....	76
4.4.3 Uji Heterokedastisitas.....	78
4.5 <i>Godness of Fit Model</i>	80
4.5.1 Uji Statistik F.....	80
4.5.2 Koefisien Determinasi (<i>Adjusted R-Square</i>).....	81
4.6 Uji Hipotesis.....	82
4.6.1 Analisis Regresi Berganda.....	82
4.6.2 Pembahasan Hasil Hipotesis.....	85
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Simpulan.....	91
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	92
5.3 Saran.....	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	44
Tabel 4.1.1	Daftar Nama Rumah Sakit Umum Daerah.....	65
Tabel 4.2.1	Rincian Pengembalian Kuesioner.....	66
Tabel 4.2.2	Persentase Jenis Kelamin Responden.....	67
Tabel 4.2.3	Persentase Pendidikan Responden.....	68
Tabel 4.2.4	Persentase Masa Kerja Responden.....	68
Tabel 4.2.5	Persentase Usia Responden.....	69
Tabel 4.2.6	Persentase Jabatan Responden.....	70
Tabel 4.3.1	Validitas Struktur Organisasi.....	71
Tabel 4.3.2	validitas Pengendalian Intern.....	72
Tabel 4.3.3	Validitas Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance ..	72
Tabel 4.3.4	Validitas Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.....	73
Tabel 4.3.5	Hasil Uji Reliabilitas.....	75
Tabel 4.4.1	Hasil Uji Normalitas.....	76
Tabel 4.4.2	Hasil Uji Multikolinearitas.....	77
Tabel 4.4.3	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	79
Tabel 4.5.1	Uji Statistik F.....	80
Tabel 4.5.2	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	81
Tabel 4.6.1	Hasil Uji regresi Berganda.....	82
Tabel 4.6.2	Resume Hasil Pengujian Hipotesis.....	85

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Role Design of Balanced Scorecard Performance System	27
Gambar 2.2 Strategy – Translation Process	28
Gambar 3.1 Model Penelitian.....	39



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Surat Penelitian

Lampiran 3 Tabulasi Data Variabel Penelitian

Lampiran 4 *Output IBM SPSS 16.0*

Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI,
PENGENDALIAN INTERN DAN PENERAPAN
PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
TERHADAP KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DI
PROVINSI BANTEN: PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud untuk menguji determinan kinerja penyedia layanan kesehatan publik, khususnya Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten yang meliputi struktur organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Adapun pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan perspektif *balanced scorecard* yang memadukan pengukuran finansial dan pengukuran non finansial yang sangat efektif digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi sektor publik.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang datanya diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan metode *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan software SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit umum daerah di Provinsi Banten, (2) Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit umum daerah di Provinsi Banten, dan (3) Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit umum daerah di Provinsi Banten.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Kata Kunci: Struktur Organisasi, Pengendalian Intern, *Good Corporate Governance*, Kinerja, *Balanced Scorecard*



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri kesehatan telah menjadi salah satu industri terbesar dan mahal dengan pertumbuhan tercepat di dunia, karena memiliki kontribusi besar bagi pertumbuhan perekonomian negara. Organisasi penyedia layanan kesehatan, swasta maupun milik pemerintah harus menangani lingkungan yang tidak stabil karena berbagai faktor, seperti cepatnya transformasi teknologi, faktor demografi dan perubahan gaya hidup (Koumpouros dalam Nur dan Aliza, 2015). Pertumbuhan tahunan rata-rata 2,6% selama empat tahun berikutnya (2014-2017) telah memberikan tekanan pada pemerintah, instansi kesehatan, lembaga asuransi dan konsumen untuk mengatasi problematika seperti penyakit kronis, biaya-biaya medis yang tinggi, tidak konsistennya kualitas layanan kesehatan, penuaan penduduk dan akses yang tidak seimbang untuk perawatan karena kurangnya jumlah karyawan serta keterbatasan teknologi dan infrastruktur (Deloitte dalam Nur dan Aliza, 2015). Hal ini disebabkan karena peningkatan pertumbuhan penduduk yang mengakibatkan kenaikan biaya untuk perawatan kesehatan individu hingga mencapai 4.4% dari 2014 sampai 2017 (Deloitte dalam Nur dan Aliza, 2015). Berdasarkan isu-isu tersebut organisasi kesehatan sektor publik pada tahun 2014 berusaha mengelola biaya kesehatan dan memenuhi permintaan konsumen untuk akses yang adil dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan (Deloitte dalam Nur dan Aliza, 2015).

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Di Indonesia, pemerintah daerah telah berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kualitas pelayanan jasa kesehatan masyarakat dengan perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*) terhadap Rumah Sakit Umum Daerah baik dalam bidang administrasi, pelayanan, teknologi kesehatan dan sebagainya. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Umum Daerah sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertanggung jawab akan memerlukan *driver* yang berperan untuk menggabungkan tanggung jawab, integritas, akuntabilitas dan transparansi dalam menilai pengukuran kinerjanya kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan mekanisme pengendalian organisasi seperti struktur organisasi (Anderson dan Warkov, dalam Erwan, 2008), karena struktur organisasi akan membuat kerja menjadi lebih teratur dan terarah karena setiap karyawan mempunyai tugas masing-masing sehingga pengendalian terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan yang dilakukan oleh manajemen puncak pun menjadi lebih mudah. Cara kerja dalam organisasi untuk mencapai pengendalian dan koordinasi akan memberikan pengaruh penting dalam mencapai efektifitas organisasi, yang bermuara pada kinerja perusahaan. Sehingga struktur organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pernyataan berikut, baiknya susunan struktur organisasi menjadi salah satu faktor pendukung untuk

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi di Rumah Sakit Umum Daerah.

Selain terbentuknya ketertataan struktur dalam organisasi, pengendalian internal juga menjadi faktor lain dalam meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Pengaruh peran auditor intern serta faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian intern dan kinerja perusahaan disimpulkan bahwa manajemen puncak sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan pengendalian intern. Hal ini dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Dengan struktur organisasi yang tertata dan pengendalian intern maka akan tercipta organisasi/ perusahaan yang *economy, efficiency, dan effectiveness* untuk menciptakan *good corporate governance* dalam institusi, yang pada akhirnya akan bermuara pada kinerja organisasi.

Selain itu, permasalahan lain yang dihadapi penyedia layanan kesehatan yakni tuntutan masyarakat (publik) dewasa ini atas penyelenggaraan dan penciptaan lembaga-lembaga sektor publik yang *good public and corporate governance* (Mardiasmo dalam Prastyono dan Kompyurini, 2007). Maksudnya bahwa pengelolaan Rumah Sakit Umum Daerah sebagai organisasi sektor publik harus bersifat transparansi dan akuntabilitas publik. Namun demikian, pengelolaan Rumah Sakit Umum Daerah belum sesuai dengan harapan masyarakat. Masyarakat belum mendapatkan pelayanan kesehatan yang optimal dari Rumah Sakit Umum Daerah serta sifat transparansi dan akuntabilitas publiknya masih dinilai rendah.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Penelitian ini didasarkan oleh Fenomena berita yang diterbitkan dalam <http://inilahbanten.com> berita ini menyebutkan bahwa masih rendahnya kinerja instansi pemerintah di lihat pada kenyataannya kinerja pelayanan rumah sakit umum daerah masih banyak dikeluhkan, tuntutan masyarakat akan kualitas kinerja pelayanan rumah sakit dari waktu ke waktu semakin meningkat terutama setelah memasuki era globalisasi, hal ini merupakan tantangan yang serius terhadap keberadaan rumah sakit pemerintah dimasa yang akan datang. Untuk itu, perbaikan kualitas pelayanan kesehatan rumah sakit harus mendapat prioritas dalam hal pelayanan terhadap pelanggan atau konsumen kesehatan. Dalam <http://nasional.rimanews.com> Gubernur Banten Rano Karno kecewa dengan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Provinsi Banten yang dianggap masih belum bisa memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal bagi masyarakat Banten. Gubernur Banten sudah memerintahkan ke RSUD Banten agar fokus pada pengembangan sarana dan prasarana kesehatan. Kondisi ini terjadi disebabkan oleh pengimplementasian *corporate governance* yang belum optimal. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, manajemen Rumah Sakit Umum Daerah perlu memikirkan kembali perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan Dengan diterapkan prinsip *good corporate governance*, penyedia layanan kesehatan diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah inkonsistensi yang dihadapi. Penerapan prinsip *good corporate governance* akan membawa pengaruh terhadap kinerja perusahaan yang lebih efektif dan efisien. Suprayitno, dkk (2005) menyatakan bahwa internalisasi prinsip-prinsip *corporate governance*

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

sangat diperlukan, *corporate governance* mampu mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, transparan, akuntabel, efektif dan efisien. Penerapan prinsip *corporate governance* merupakan langkah penting untuk membangun dan memulihkan kepercayaan masyarakat.

Penelitian ini bermaksud untuk menguji determinan kinerja penyedia layanan kesehatan publik, khususnya Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten yang meliputi struktur organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Adapun pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan alternatif *balanced scorecard* yang memadukan pengukuran finansial dan pengukuran non finansial yang sangat efektif digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi sektor publik termasuk Rumah Sakit Umum Daerah yang memiliki dualisme peran sebagai *service public* dan *profit oriented* di mana mengedepankan terciptanya suatu lembaga publik yang berorientasi pada *value for money*. Dalam penelitian ini, pendekatan pengukuran kinerja menggunakan alternatif *balanced scorecard* dianggap sebagai kerangka yang paling cocok untuk memberikan informasi penting yang berkaitan dengan organisasi faktor internal dan eksternal yang kemudian akan memberikan kontribusi untuk membentuk organisasi yang sukses. *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

(*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996). Dengan demikian, berdasarkan isu-isu yang dibahas di atas maka studi empirik melalui alternatif *balanced scorecard* ini perlu dilakukan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Nur dan Aliza (2015). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur dan Aliza (2015) terletak pada objek penelitian dan variabel independennya, pada penelitian terdahulu yang menjadi objek penelitiannya merupakan rumah sakit swasta, serta penggunaan 2 variabel independen pada penelitian terdahulu yaitu struktur organisasi dan adopsi *balanced scorecard*. Namun pada penelitian ini penulis menggunakan objek penelitian rumah sakit umum daerah di Provinsi Banten, serta penggunaan 3 variabel independen yakni struktur organisasi, pengendalian intern, dan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Hal ini dilihat dari sisi dualisme peran rumah sakit umum daerah sebagai *service public* dan *profit oriented*, sehingga penelitian sebelumnya dapat dijadikan acuan perbandingan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal di atas, penulis memilih judul “**Pengaruh Struktur Organisasi, Pengendalian Internal dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten: Perspektif *Balanced Scorecard*”**”

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka masalah-masalah yang diidentifikasi dan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana penilaian dan pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini yakni:

1. Apakah struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten?
2. Apakah pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten?
3. Apakah penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk menguji determinan kinerja organisasi yang meliputi struktur organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten.
2. Untuk mengetahui apakah pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3. Untuk mengetahui apakah penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademik

Diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi penulis, terutama dalam menelaah masalah-masalah yang terjadi di lapangan mengenai pengaruh ketertataan struktur organisasi, pelaksanaan pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja dengan pengukuran kinerja alternatif *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah.

Selain itu diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian lebih lanjut mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

2. Manfaat Praktek

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan dapat menambah sumber pemikiran, serta bahan pertimbangan bagi Rumah Sakit Umum Daerah dalam mewujudkan *good corporate governance* dalam meningkatkan kerjanya melalui pendekatan *balanced scorecard*.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Struktur Organisasi

2.1.1 Definisi Struktur Organisasi

Struktur adalah perencanaan formal guna mencapai pembagian tenaga yang efisien serta efektifitas koordinasi aktivitas-aktivitas para anggotanya.

Menurut Mahsun (2009) organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama.

Pengertian struktur organisasi menurut Robbins (2014) adalah cara tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Menurut Kuan Chiu dan Feng Chan (2009) struktur organisasi adalah desain khusus untuk membuat dan mendefinisikan masalah, mengembangkan dan menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah dan kemudian mengembangkan pengetahuan baru melalui pemecahan masalah.

Struktur organisasi menggambarkan hubungan pelaporan formal organisasi, alokasi tanggung jawab serta prosedur yang dilaksanakan antara anggota organisasi. Hal ini juga menunjukkan pengaturan tugas dan kegiatan yang berkelanjutan dari organisasi. Mahmoudsalehi et al., (2012, p.521) dalam Nur dan Aliza (2015) mendefinisikan struktur organisasi sebagai "alokasi formal tanggung jawab pekerjaan dan administratif mekanisme untuk mengontrol dan mengintegrasikan aktivitas kerja".

Menurut Hunter (2002), organisasi kerja adalah faktor utama yang

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

mempengaruhi produktivitas organisasi seperti hubungan otoritas menentukan cara kerja karyawan. Pada dasarnya, struktur organisasi terdiri dari divisi dan koordinasi mekanisme kerja.

Tiga aspek yang paling penting dalam struktur organisasi yang terdiri dari sentralisasi, formalisasi dan integrasi. Sentralisasi mengacu pada konsentrasi manajemen dan kekuatan dari proses pengambilan keputusan di bagian atas dari hirarki organisasi (Mahmoudsalehi et al., dalam Nur dan Aliza 2015). Lebih lanjut, mereka menambahkan bahwa organisasi dengan sentralisasi cenderung tinggi menahan interaksi di antara anggota organisasi, menghalangi inventif solusi untuk masalah dan mengurangi kesempatan untuk pengembangan individu. Mahmoudsalehi et al., dalam Nur dan Aliza (2015) menyoroti bahwa sentralisasi sangat berhubungan dengan kekuatan pengambilan keputusan dengan manajemen puncak organisasi. Oleh karena itu, ini memberikan sedikit delegasi keputusan membuat kekuatan kepada karyawan dan menyebabkan lingkungan non-partisipatif yang mengurangi komunikasi serta keterlibatan tugas antara karyawan. Selain itu, tingginya sentralisasi menghambat kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Berkaitan dengan formalisasi tingkat peran bekerja dalam sebuah organisasi yang terstruktur dan kegiatan karyawan yang diatur oleh peraturan dan prosedur. Organisasi dengan formalisasi yang tinggi, memperkenalkan inovasi dalam organisasi dengan menetapkan dipahami peraturan dan prosedur untuk mengurangi ambiguitas dan fleksibilitas karyawan. Sementara itu, integrasi didefinisikan sebagai sejauh tingkat

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

berbeda karyawan di dalam organisasi yang dapat dikoordinasikan melalui instrumen formal koordinasi.

Namun, sampai batas tertentu, struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal (Nahm et al., dalam Nur dan Aliza 2015) sangat sulit untuk mengembangkan sebuah struktur organisasi yang efektif mendukung strategi perusahaan karena ketidakpastian kausalitas dalam ekonomi global dengan cepat mengubah dan lingkungan bisnis yang kompetitif. Namun demikian, struktur organisasi memainkan peran penting dalam membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pencapaian strategi organisasi apapun sangat tergantung dengan keseragaman dengan struktur organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja mereka, sebagian besar perusahaan diikuti firma sukses dengan mengadopsi struktur organisasi mereka, mendorong inovasi dan belajar dari pengalaman.

2.1.2 Unsur dalam Desain Struktur Organisasi

Pengorganisasian adalah proses pengaturan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memperhatikan lingkungan yang ada. Pengaturan sumber daya inilah yang tersusun dalam sebuah struktur organisasi yang didalamnya menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal yang terdapat elemen-elemen, seperti spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, desentralisasi serta formalisasi (Robins, 2014).

a. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja adalah pembagian tugas tenaga kerja dalam melakukan suatu pekerjaan. Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa, daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari satu kegiatan, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

b. Sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi adalah sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Sedangkan desentralisasi adalah keleluasaan keputusan dialihkan ke bawah ke karyawan tingkat lebih rendah. Konsep sentralisasi ini hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak yang inheren dalam posisi seseorang. Artinya jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi itu tersentralisasikan. Begitu sebaliknya dengan desentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah karena lebih banyak orang memberi masukan dalam keputusan dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka.

c. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada suatu tingkat terhadap pekerjaan di dalam organisasi dilakukan. Formalisasi yang tinggi terdapat uraian jabatan

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

yang tersurat, banyak aturan organisasi dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi. Namun apabila formalisasi rendah perilaku kerja relatif tidak terprogram dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam kerja.

Tentang struktur organisasi, struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab secara fungsional secara tegas. Struktur organisasi merupakan kerangka pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi ini didasarkan pada prinsip-prinsip berikut ini:

Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi. Fungsi operasi adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan (misalnya pembelian). Setiap kegiatan dalam perusahaan memerlukan otorisasi dari manajer fungsi yang memiliki wewenang untuk melaksanakan suatu kegiatan tersebut. Fungsi penyimpanan adalah fungsi yang memiliki wewenang untuk mencatat peristiwa keuangan perusahaan, Robbins (2014).

2.2 Pengendalian Intern

Pada perusahaan yang semakin berkembang baik dalam ukuran maupun operasionalnya, maka ruang lingkup pengendalian akan semakin besar atau luas. Manajemen membutuhkan alat yang berfungsi untuk membantu manajemen melakukan fungsinya secara baik.

Struktur pengendalian internal dalam hal ini dapat membantu manajemen dan berfungsi sebagai alat bantu untuk melakukan fungsi

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

pengendalian. Dengan adanya struktur pengendalian internal efektif, manajemen dapat mengendalikan kegiatan perusahaan dengan baik. Selain itu manajemen juga dapat meyakinkan bahwa informasi yang terdapat dalam laporan yang diterima adalah benar dan dapat dipercaya.

2.2.1 Pengertian Pengendalian Intern

Istilah kontrol/ pengendalian pertama kali muncul dalam kamus bahasa inggris sekitar tahun 1600 dan didefinisikan sebagai “salinan dari sebuah putaran (untuk akun), yang kualitas dan isinya sama dengan aslinya.” Samuel johnson menyimpulkan pengertian awal ini sebagai “daftar atau akun yang dipegang oleh seorang pegawai, yang masing-masing dapat diperiksa oleh pegawai lain.”

Kontrol internal berisi rencana organisasi dan semua metode yang terkoordinasi dan pengukuran-pengukuran yang diterapkan di perusahaan untuk mengamankan aktiva, memeriksa akurasi dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan. Definisi ini (lanjut Komite) mungkin lebih luas daripada pengertian yang kadang-kadang disebutkan untuk istilah-istilah tersebut. Jadi sistem kontrol internal melampaui hal-hal tersebut yang secara langsung terkait dengan fungsi departemen akuntansi dengan keuangan. Hal ini dikemukakan pada tahun 1949 dalam laporan khusus berjudul “kontrol internal – elemen-elemen sistem yang terkoordinasi dan pentingnya kontrol bagi manajemen dan akuntan independen,” oleh Komite Prosedur Audit Lembaga Amerika untuk

Akuntan Publik Bersertifikat (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA Commitee on Auditing Procedure*).

Menurut Soekrisno Agus (2009) Pengendalian intern berkaitan dengan proses-proses dan praktik-praktik dengan mana manajemen suatu organisasi berusaha untuk memastikan bahwa keputusan-keputusan dan aktivitas-aktivitas yang disetujui benar-benar diambil dan dilaksanakan.

Sedangkan menurut Messier (2006), yang dialihbahasakan oleh Nuri Hinduan, Pengendalian Internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel lain entitas, yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian golongan tujuan berikut ini:

- Keandalan pelaporan keuangan,
- Efektivitas dan efisiensi operasi, dan
- Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Dari beberapa definisi di atas, nampak bahwa pengendalian intern merupakan sistem yang harus diterapkan dalam lingkungan perusahaan sektor publik dalam upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan laporan keuangan, serta dalam peningkatan kualitas laporan keuangan. Pengendalian intern merupakan pengendalian kegiatan (operasional) persahaan yang dilakukan pimpinan perusahaan untuk mencapai tujuan secara efisien, yang terdiri dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedru yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu dari operasi perusahaan.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Suatu perusahaan yang mempunyai pengendalian intern yang baik, akan menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, sehingga memudahkan manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

2.2.2 Tujuan Pengendalian Intern

Berdasarkan dari definisi pengendalian internal yang dikemukakan oleh Messier (2006), disebutkan bahwa tujuan pengendalian internal adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan sebagai berikut:

1. Keandalan pelaporan keuangan
2. Efektivitas dan efisiensi operasi
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Dari ketiga tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Keandalan pelaporan keuangan

Artinya pengendalian internal memberikan keyakinan yang memadai bahwa laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2. Efektivitas dan efisiensi operasi

Pengendalian internal dimaksudkan untuk mendorong sumber daya secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan perusahaan. hal ini berkaitan dengan pengalokasian sumber-sumber milik perusahaan, sehingga dapat dicegah kegiatan yang tidak perlu dan pemborosan dari semua aspek organisasi.

3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Pengendalian internal adalah alat untuk memberikan jaminan bahwa prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan diikuti oleh seluruh karyawan perusahaan.

2.2.3 Unsur-Unsur Pengendalian Intern

Pengendalian intern meliputi rencana, metoda, prosedur dan kebijakan yang didesain oleh manajemen untuk memberi jaminan yang memadai atas tercapainya efisiensi dan efektivitas operasional, kehandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset, ketaatan/ kepatuhan terhadap undang-undang, kebijakan dan peraturan lain (Soekrisno Agoes, 2009)

Berikut ini adalah unsur-unsur pengendalian intern:

1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personel organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian mencakup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut.

2) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis dan pengelolaan risiko entitas yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum di Indonesia. Semua organisasi memiliki risiko dalam aktivitas apapun, baik aktivitas yang berkaitan dengan bisnis (profit

dan non profit) maupun non bisnis. Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat dianalisis dan evaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya. Sebuah pengendalian internal yang baik memungkinkan penaksiran resiko yang dihadapi oleh organisasi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

3) Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas tersebut membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian yang mungkin relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan review terhadap kinerja, pengolahan informasi, pengendalian fisik, dan pemisahan tugas.

4) Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan elemen-elemen yang penting dari pengendalian intern perusahaan. Informasi juga diperlukan pihak luar perusahaan. manajemen dapat menggunakan informasi jenis ini untuk menilai standar eksternal.

Komunikasi mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi.

5) Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan terhadap sistem pengendalian intern akan menemukan kekurangan serta meningkatkan efektivitas pengendalian. Pengendalian intern dapat dimonitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen. Usaha pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku karyawan atau tanda-tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi.

Penilaian secara khusus biasanya dilakukan secara berkala saat terjadi perubahan pokok dalam strategi manajemen senior, struktur korporasi atau kegiatan usaha. Pada perusahaan besar, auditor internal adalah pihak yang bertanggung jawab atas pemantauan sistem pengendalian intern. Auditor independen juga sering melakukan penilaian atas pengendalian intern sebagai bagian dari auditor atas laporan keuangan.

Pemantauan seharusnya menilai kualitas kinerja sepanjang waktu dan meyakinkan bahwa temuan-temuan audit dan review lainnya diselesaikan dengan tepat.

2.3 *Good Corporate Governance*

2.3.1 *Pengertian Good Corporate Governance*

Dalam suatu perusahaan diperlukannya tata kelola organisasi perusahaan yang baik sehubungan dengan dijalankannya konsep dasar *Corporate Governance* dalam proses manajerial perusahaan.

Menurut Turnbull Report di Inggris (april 1999) yang di kutip oleh Tsuguoki Fujinuma, dalam Arief (2008) pengertian *corporate governance* adalah sebagai berikut:

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

“Corporate Governance is a company’s system of internal control, which has as its principal aim the management of risks that are significant to the fulfilment of its business objectives, with a view to safeguarding the company’s assets and enhancing over time the value of the shareholders investment.”

Berdasarkan pengertian di atas, *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Bank dunia (*world bank*) mendefinisikan *good corporate governance* (GCG) sebagai 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 para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan

Lembaga *corporate governance* di Malaysia, yaitu *Finance Commite on corporate Governance* (FCGG), mendefinisikan *corporate governance* sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta aktivitas perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan.

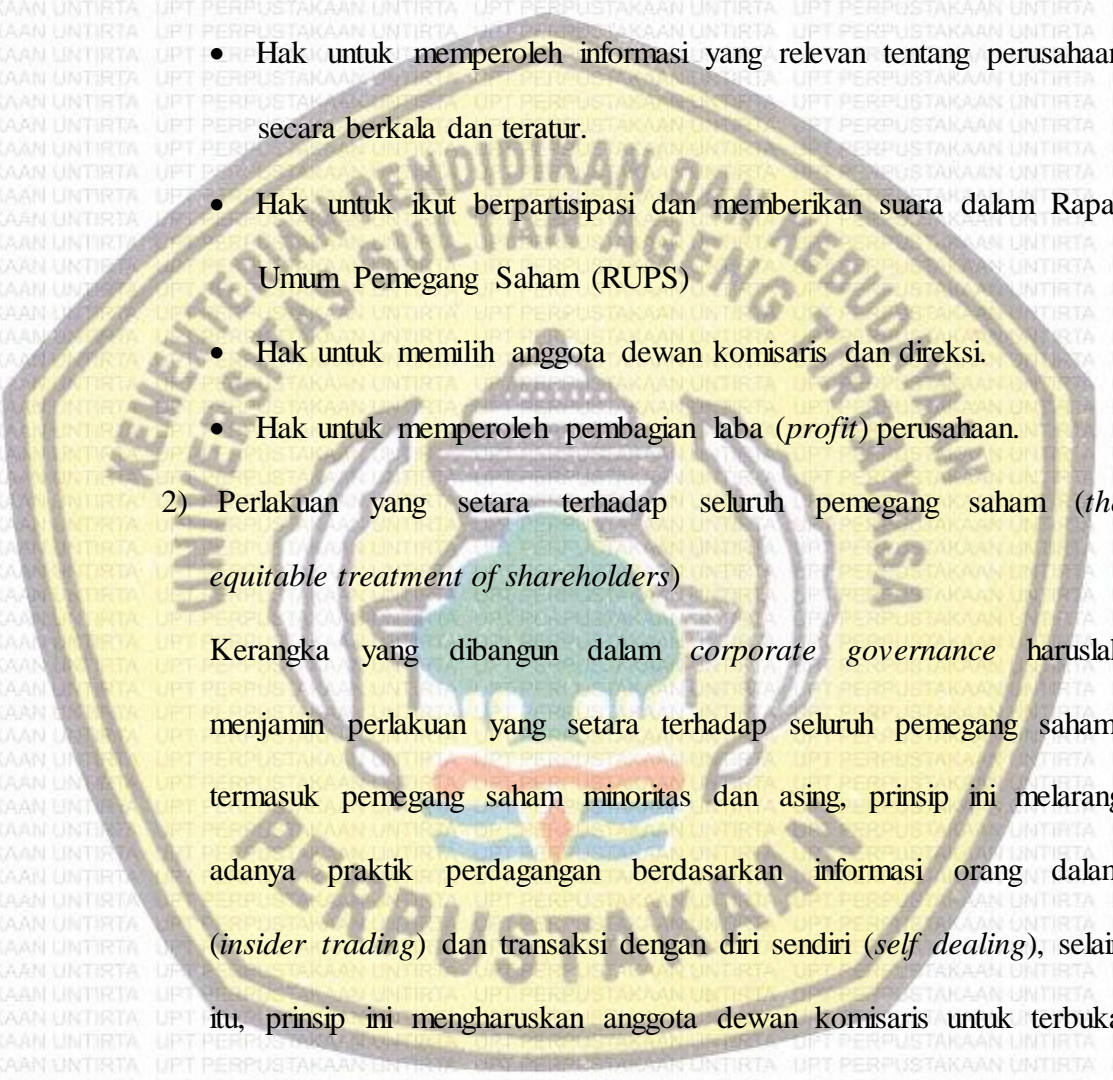
Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, GCG secara singkat dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi para

pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena GCG dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang Bersih, Transparan, dan Profesional (BTP). Implementasi prinsip-prinsip GCG secara konsisten di rumah sakit umum akan menciptakan pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan, karena lapisan bawah organisasi dan masyarakat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan kesejahteraannya, sebagai subyek pembangunan yang bermartabat.

2.3.2 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Organizational for Economic Co-operation and Development (OECD) yang beranggotakan beberapa negara, antara lain: Amerika Serikat, negara-negara Eropa (Austria, Belgia, Denmark, Irlandia, Prancis, Jerman, Yunani, Italia, Luksemburg, Belanda, Norwegia, Polandia, Portugal, Swedia, Swiss, Turki, Inggris), serta negara-negara Asia Pasifik (Australia, Jepang, Korea, Selandia Baru), telah mengembangkan *The OECD Principles of Corporate Governance* pada bulan April 1998. Prinsip-prinsip *corporate governance* yang dikembangkan oleh OECD tersebut mencakup 5 (lima) hal berikut ini.

- 1) Perhitungan terhadap hak-hak pemegang saham (*the rights of shareholders*)
Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas. Hak-hak tersebut mencakup hak dasar pemegang saham, yaitu:

- 
- Hak untuk memperoleh jaminan keamanan dan metode pendaftaran kepemilikan.
 - Hak untuk mengalihkan atau memindahtangankan kepemilikan saham.
 - Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur.
 - Hak untuk ikut berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
 - Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi.
 - Hak untuk memperoleh pembagian laba (*profit*) perusahaan.
- 2) Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*)

Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* haruslah menjamin perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing, prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi dengan diri sendiri (*self dealing*), selain itu, prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*).

- 3) Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan,

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaandengan pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan, serta kesinambungan usaha (*going concern*).

4) Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*).

Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan untuk meminta auditor eksternal (kantor akuntan publik) melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

5) Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*).

Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris, dan pertanggungjawaban dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan –kewenangan serta kewajiban-kewajiban profesional dewan komisaris kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Adapun prinsip-prinsip GCG sesuai Pasal 3 Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan GCG pada BUMN sebagai berikut.

1. Keadilan (*fairness*)

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul sebagai akibat dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

2. Transparansi (*transparency*)

Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi materil yang relevan mengenai perusahaan.

3. Akuntabilitas (*accountability*)

Kejelasan fungsi, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban manajemen perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif dan ekonomis.

4. Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. Kemandirian (*independence*)

Suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

6. Pengungkapan (*disclosure*)

Penyajian informasi kepada para pemangku kepentingan, baik diminta maupun tidak diminta, mengenai hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan, dan risiko usaha perusahaan.

Adapun prinsip-prinsip *corporate governance* menurut *Forum for Governance in Indonesia –FCGI* (2002) antara lain:

1. Keadilan (*fairness*)
2. Transparansi (*transparency*)
3. Akuntabilitas (*accountability*)
4. Responsibilitas (*responsibility*)
5. Kemandirian (*independency*)

Prinsip-prinsip *good corporate governance* di atas dalam akuntansi sektor publik berpegang pada prinsip pengelolaan keuangan daerah (anggaran) yang baik.

2.4 Kinerja Organisasi

2.4.1 Definisi Kinerja Organisasi

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *stragle planning* suatu organisasi, Mahsun (2009). Menurut (Hansen dan Mowen dalam Prasetyono dan Nurul, 2008) penilaian kinerja perusahaan adalah: “*Activity performance measures exist both financial and non financial forms. There measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constan improvement is*

being realized. Measures of activity performance centre on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time.”

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/ pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson dalam Soejono, 2005). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

2.4.2 Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*)

Sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement System*) adalah proses penilaian kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya (Kairu et al., 2013). Sistem pengukuran kinerja telah dikembangkan dan diterapkan untuk mengelola kegiatan organisasi dan kinerja baik untuk segi finansial dan non finansial. Organisasi perlu fokus pada 'efek internal' sistem pengukuran kinerja seperti itu secara langsung akan mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Hal ini dikarenakan efek 'internal' yang berkembang dalam organisasi dan berpengaruh terhadap organisasi profitabilitas, reputasi dan produktivitas. Dengan demikian, sangat penting bagi organisasi untuk memahami efek dari sistem pengukuran kinerja untuk memaksimalkan manfaatnya.

2.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Sektor publik tidak lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Sementara dari perspektif internal organisasi, pengukuran organisasi juga bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian.

Berikut manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik (BKP dalam Mahsun, 2009):

- a) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
- c) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.5 *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 2000).

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

2.5.1 Konsep Awal *Balanced Scorecard*

Konsep awal *balanced scorecard* adalah untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an perusahaan hanya diukur kinerjanya dari perspektif keuangan. Akibatnya, perusahaan cenderung mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan konsumen, produktivitas dalam menghasilkan produk dan jasa; serta keberdayaan dan komitmen sumber daya manusia dalam hal ini karyawan. Selain itu,

kinerja keuangan umumnya berjangka waktu pendek yaitu 1 tahun. Sehingga pengukuran kinerja keuangan yang lebih menitikberatkan kinerja keuangan berarti lebih fokus pada kinerja jangka pendeknya.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute melakukan studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan” yang didorong oleh kesadaran bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan kinerja keuangan saja tidak memadai. Konsep balance scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian perusahaan pada kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan perlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, customer, proses bisnis dan Intern, dan pembelajarandan pertumbuhan.

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi.

Tiap ukuran pada *balanced scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang (1) secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan; (2) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan

sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang; dan (3) memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

Dari uraian di atas, maka *balanced scorecard* dapat dikarakteristikan sebagai unsur-unsur yang merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan, menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen, serta mengevaluasi hasil kinerja secara terus-menerus guna perbaikan pengukuran pada kesempatan selanjutnya. Setiap ukuran dalam *balanced scorecard* menyediakan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran atas faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan, menunjukkan hubungan individu/ sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya sebagai akibat dari penetapan pengukuran non finansial mempengaruhi finansial jangka panjang, memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan. *Balanced scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern dan intern.

PERINGATAN !!!

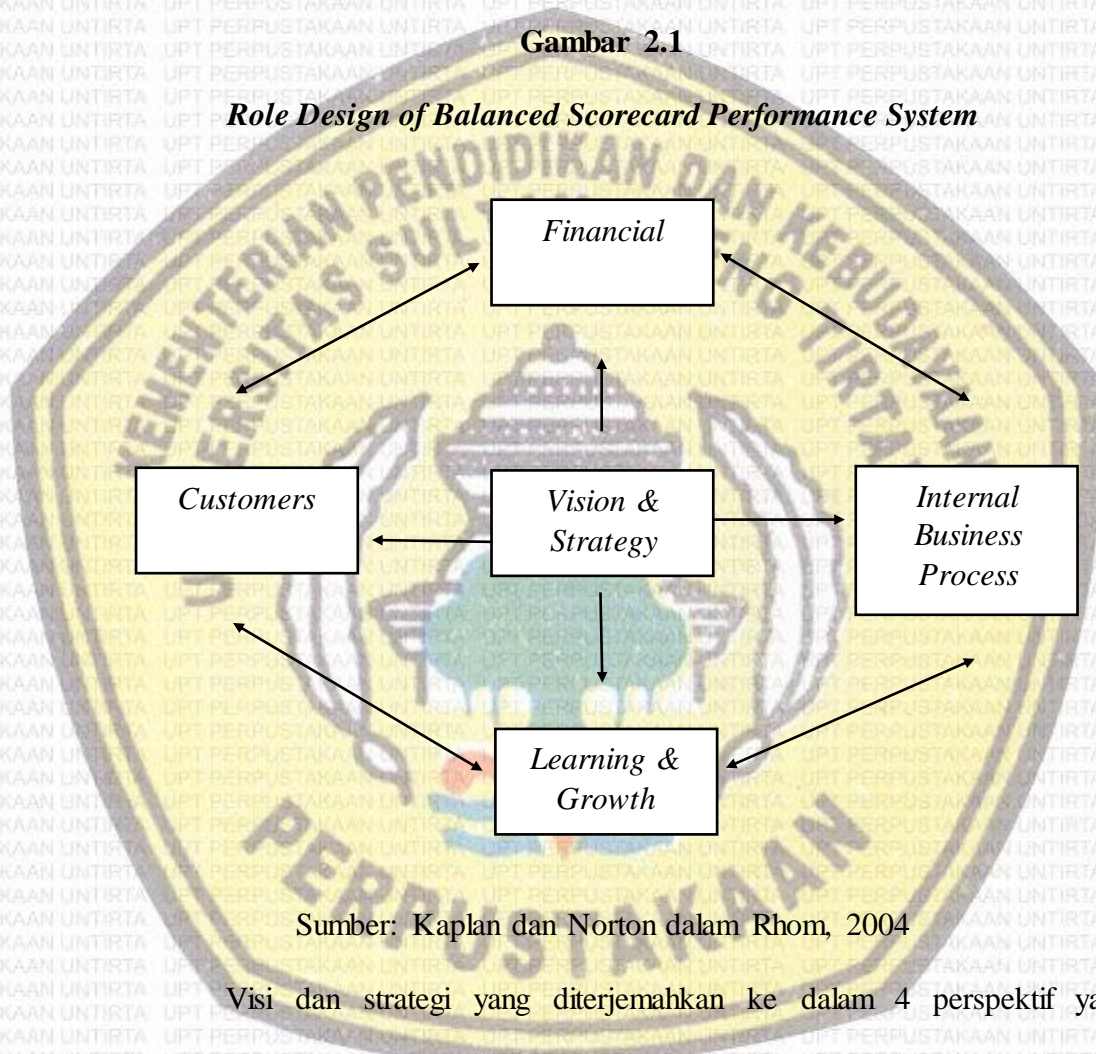
1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2.5.2 Perspektif Balanced Scorecard

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi, dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1

Role Design of Balanced Scorecard Performance System



Sumber: Kaplan dan Norton dalam Rhom, 2004

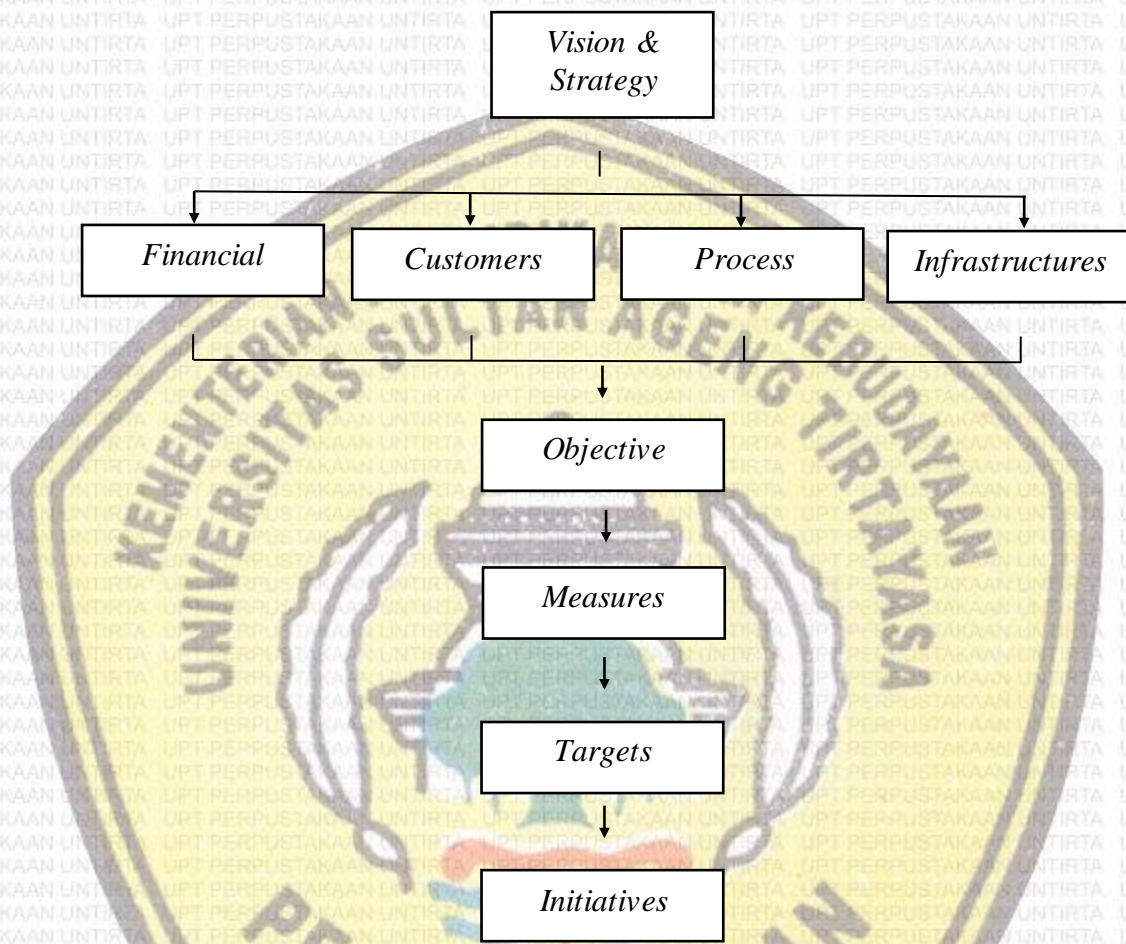
Visi dan strategi yang diterjemahkan ke dalam 4 perspektif yang dikemudian oleh masing-masing perpektif, visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measure*) dari tujuan target yang diharapkan di masa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Proses menerjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar berikut:

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Gambar 2.2

Strategy – Translation Process



Sumber: Hansen dan Mowen (2003)

2.5.3 Tahapan Pelaksanaan *Balanced Scorecard*

Berikut ini tahapan *balanced scorecard* (Anthony, 2005)

1. Mendefinisikan strategi.

Balanced scorecard membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional. Untuk memulai operasional perlu organisasi mendefinisikan *balanced scorecard* sesuai dengan mendefinisikan strategi organisasi,

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

secara eksplisit pada tahap ini bahwa sasaran organisasi telah dikembangkan. Hubungan sebab akibat antara ukuran-ukuran antara lain:

Perspektif

Perspektif inovasi dan pembelajaran

Perpektif bisnis internal

Perpektif pelanggan

Perpektif finansial

Ukuran

Keahlian manufaktur

Siklus order

Survey kepuasan pelanggan

Pertambahan pendapatan dari penjualan

2. Mendefinisikan Pengukuran.

Menentukan pengukuran individual yang mendukung strategi perusahaan.

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen.

Mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan struktur formal dan non formal. Budaya kerja, praktek yang ada dan sumber daya manusia.

4. Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya, dengan cara terus menerus.

Ketika *balanced scorecard* sedang berjalan, dan mengevaluasinya dengan cara melalui pertanyaan antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana organisasi berjalan menurut pengukuran
2. Bagaimana strategi organisasi berubah sejak awal hingga akhir.
3. Bagaimana memelihara pengukuran terhadap strategi yang berubah-ubah.
4. Bagaimana organisasi meningkatkan/ memperbaiki pengukuran.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Tujuan dan ukuran operasional dalam *balanced scorecard* dinyatakan dalam 4 perspektif (Kaplan dan Norton, 2001), yaitu:

1. Perspektif finansial (*financial perspective*)

Gambaran keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atau aktivitas yang dilakukan dalam 3 perpektive lainnya.

Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang, selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, return on asset (ROA), return on Equity (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

2. Perspektif pelanggan (*costumer perspective*)

Gambaran pelanggan dan segmen pasar di mana organisasi berkompetisi.

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perpektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan , profitabilitas pelanggan baru, market share, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan

pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

Pengidentifikasian proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Gambaran kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan

peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya.

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement* model karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan Selto 2004). Hubungan sebab akibat keempat perspektif dapat dilihat pada gambar 3.

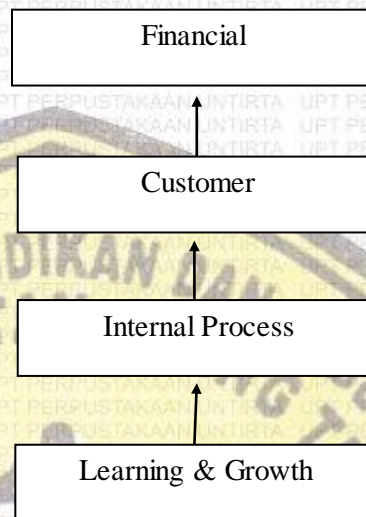


PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Gambar 2.3

Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis



Sumber: Averson 2003

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi perspektif lainnya. Jika dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam perspektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan laba organisasi (perspektif finansial).

2.5.4 Balanced Scorecard pada Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

non-profit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan framework dimana yang menjadi driver dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan 3) perspektif customers menjadi perspektif customers & stakeholders 4) perubahan perspektif *learning* dan *growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity* (Rohm 2003).

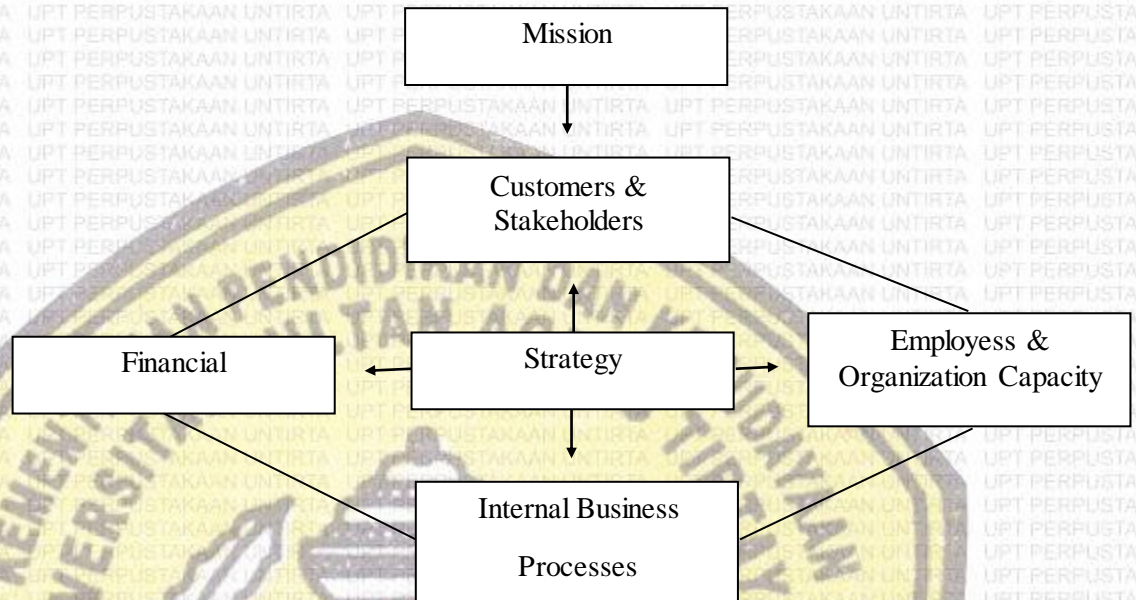


PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Gambar 2.4

Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis



Sumber: Rohm 2003

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *customers & stakeholders*, perspektif finansial, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees & organization capacity*.

Perspektif *customers & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkua-litas kepada masyarakat. Perspektif finansial mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

2.5.5 *Balanced Scorecard* dalam Sektor Kesehatan

Saat pertama kali diperkenalkan, *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi bisnis untuk pengukuran kinerja. Dewasa ini, *balanced scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan tujuan bukan untuk mencari profit. Dalam hal ini, rumah sakit umum yang menjadi objek dalam penelitian ini termasuk ke dalam organisasi sektor publik dalam sektor kesehatan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian dilakukan menggunakan studi kasus sebagai metode penelitian mereka. Selain itu, studi tersebut berfokus pada aplikasi dan pemanfaatan *balanced scorecard* di sektor kesehatan. Misalnya, Mcwhirt (2013) diterapkan kerangka *balanced scorecard* di *Calvert Memorial Hospital* melalui metode studi kasus. Ia menemukan bahwa, *balanced scorecard* mampu mengelola keberhasilan jangka panjang dan jangka pendek dari misi dan visi rumah sakit. Selain itu, (Lin, Yu dan Zhang dalam Nur dan Aliza, 2015) menyelidiki penerapan *balanced scorecard* di rumah sakit umum di Cina saat ini dengan memanfaatkan metode survei. Mereka mengidentifikasi bahwa *balanced scorecard* berdampak positif pada administrasi rumah sakit. Disamping itu, mereka mengungkapkan bahwa

ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja *balanced scorecard* seperti kualitas teknologi dan peralatan rumah sakit.

Teori difusi inovasi disediakan premis untuk studi karena *balanced scorecard* dianggap sebagai sebuah inovasi yang diadopsi oleh rumah sakit swasta untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Ada faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi mengadopsi inovasi. Faktor-faktor ini adalah karakteristik kepemimpinan manajemen, karakteristik organisasi internal dan eksternal perusahaan karakteristik. Oleh karena itu, sangat cocok untuk menerapkan teori ini dalam konteks penelitian ini. Seperti disebutkan sebelumnya, isu-isu utama yang dihadapi oleh penyedia pelayanan kesehatan di seluruh dunia adalah biaya dan kualitas.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Nur Faezah, Aliza (2015)	<i>Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective</i>	a. <i>Organizational Structure</i> b. <i>BSC Adoption</i> c. <i>Organizational performance</i>	Hasil deskriptif diilustrasikan bahwa mayoritas rumah sakit swasta yang mengadopsi <i>Balanced Scorecard</i> sangat terpusat dan disahkan. Rumah sakit swasta menganut aturan formal dan ditulis sesuai prosedur resmi untuk memastikan pengelolaan dan pengurusan penyedia kesehatan agar

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

			bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang didukung. Dengan demikian, ada link sah untuk meningkatkan kinerja dalam sektor ini pada aspek-aspek kunci: proses bisnis internal, kualitas layanan pasien, keamanan dan kepuasan, organisasi belajar dan pertumbuhan, dan keuangan.
Prasetyono, Nurul Kompyurin i (2007)	Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (Studi pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)	a. Komitmen Organisasi b. Pengendalian Intern c. <i>Good Corporate Governance</i> d. Kinerja Rumah Sakit Daerah	Hasil penelitian dan uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini diantaranya (1) terdapat korelasi antara komitmen organisasi dan pengendalian intern. (2) komitmen organisasi, pengendalian intern, dan <i>good corporate governance</i> secara simultan variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit Daerah. (3) Secara parsial komitmen organisasi, pengendalian intern, dan <i>good corporate governance</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

			terhadap kinerja Rumah Sakit Daerah.
A.A Lina Triadi dan I.D.G Dharma Suputra (2016)	Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengendalian intern b. Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> c. Kinerja Manajerial 	Hasil peneliiian ada,ah sebagai berikut: 1) Pengendalian intern berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, 2) Penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
Astri Furqani (2014)	Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan PT. POS Indonesia (Perero) Cabang Sumenep	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) b. Kinerja Perusahaan 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari beberapa hasil perhitungan terhadap aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi memiliki total skor 83,5. Berdasarkan perhitungan tersebut berarti terdapat pada kelompok “AA yang tolak ukurnya antara 80-95”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT. POS Indonesia (persero) Cabang Sumenep termasuk dalam kategori sehat.
I Gusti Agung Wita Bulandari	Pengaruh Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> b. Kinerja Keuangan 	Hasil dari penelitian ini adalah secara positif

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

dan I Gst. Ayu Eka Damayanthi (2014)	Governance pada Kinerja Keuangan Lembaga Pengkreditan Desa di Kabupaten Badung		keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban independensi dan kewajaran berpengaruh terhadap kinerja keuangan Lembaga Pengkreditan Desa di Kabupaten Badung.
Prasetyono dan Nurul Kompyurini (2007)	Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survei pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)	<ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen Organisasi b. Pengendalian intern c. Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance d. Kinerja Rumah Sakit Daerah 	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) terdapat hubungan yang kuat antara variabel komitmen organisasi dan pengendalian intern, 2) terdapat korelasi yang signifikan antara komitmen organisasi dan pengendalian intern terhadap prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> , 3) komitmen organisasi, pengendalian intern dan <i>good corporate governance</i> secara simultan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja RSD, 4) secara parsial komitmen organisasi, pengendalian intern dan <i>good corporate governance</i>

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

			berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja RSD<
--	--	--	---

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

Menurut Robbins (2003) struktur organisasi adalah cara tugas pekerja secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Meskipun organisasi dan individu memiliki kemampuan yang berbeda untuk menciptakan pengetahuan, mereka juga berbeda dalam kemampuan mereka untuk berinovasi dan berkembang melalui proses tersebut, namun bukti menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja dan struktur.

Menurut Sciulli (1998) struktur organisasi terdiri atas karakteristik yang menentukan proses manajemen untuk mengatur dan mengontrol aktifitas pengambilan keputusannya.

Organisasi yang mengadopsi spesialisasi, desentralisasi dan formalisasi tingkat tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diadopsi Spesialisasi, desentralisasi dan formalisasi di sini merupakan dimensi dari struktur organisasi. Hal ini sesuai penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur dan Aliza (2015) yang menunjukkan struktur organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja rumah sakit.

Kinerja yang tinggi akan tercapai apabila dalam struktur organisasi, pegawai ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan keahliannya. Sebab, sebuah organisasi tentunya mempunyai struktur atau bentuk. Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal, sehingga bentuk struktur organisasi akan berpengaruh pada kelancaran aliran kegiatan pada organisasi tersebut. Kesesuaian struktur organisasi akan membantu pegawai yang terlibat di dalamnya dalam menjalankan perannya masing-masing sehingga kegiatan dalam organisasi dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya

Hasil penelitian Nur dan Aliza (2015) menunjukkan bahwa keberadaan formalisasi sebagai manajemen perlu mengikuti kebijakan dan prosedur organisasi dalam membuat keputusan dan berkomunikasi dalam organisasi. Sebagian besar organisasi layanan kesehatan yang mengadopsi *balanced scorecard* terpusat dengan aturan dan prosedur formalisasi. Hal ini disebabkan oleh keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak yang berdasarkan pada kebijakan dan prosedur organisasi. Keterlibatan manajemen puncak menyarankan bahwa mereka memiliki otoritas dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan manajemen organisasi mereka. Hal tersebut cukup menjelaskan keberadaan formalisasi tinggi di sebagian besar organisasi penyedia layanan kesehatan yang mengadopsi *balanced scorecard*.

Berdasarkan uraian dari penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan yaitu:

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

H₁: Struktur Organisasi berpengaruh Positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten

2.7.2 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

Menurut Mulyadi (2013) definisi pengendalian intern adalah segala sesuatu yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/ mengendalikan perusahaan untuk mengawasi/ mengendalikan perusahaan. Dalam pengertian pengendalian intern meliputi: struktur organisasi, formulir-formulir dan prosedur pembukuan dan laporan (Administrasi), *budget* dan standar pemeriksaan intern dan sebagainya.

Pengendalian intern yang baik dalam organisasi di rumah sakit akan mampu menciptakan keseluruhan proses kegiatan yang baik pula, sehingga nantinya akan memberikan suatu keyakinan bagi organisasi bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, dan hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi tersebut.

Dalam pencapaian pengendalian intern yang baik atau memadai, dalam setiap tiga kategori tujuan, organisasi menetapkan tujuan pengendalian tersendiri dan prosedur untuk mencapai tujuan pengendalian tersebut, maka komponen-komponen dalam pengendalian harus ada. Hubungan antara tujuan dan komponen terhadap hubungan langsung antara tujuan dan komponen, yaitu apa yang ingin dicapai (3 tujuan) dengan komponen yang menunjukkan apa yang diperlukan untuk

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

mencapai tujuan tersebut. Pengendalian intern diciptakan agar aktivitas operasional dapat terkendali dan dilakukan oleh semua elemen-elemen yang ada dalam rumah sakit.

Dalam hal ini hubungan pengendalian intern dengan kinerja merupakan bagian dari aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh rumah sakit umum daerah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi rumah sakit. Pengendalian intern relevan untuk keseluruhan entitas operasi atau fungsi bisnis. Dengan mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi, peningkatan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, kebijakan publik, ketatalaksanaan, metode kerja dan mekanisme pelaporan yang andal, mengarahkan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sehingga terciptanya kinerja yang baik pada rumah sakit umum daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, agar dapat dicapainya kinerja yang baik atau maksimal pada rumah sakit umum daerah, harus didukung dengan adanya pengendalian internal yang memadai.

Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan bahwa secara simultan dan parsial pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja rumah sakit umum daerah. Menurut Prasetyono dan Nurul (2007) pengendalian intern memiliki pengaruh positif terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada tingkat yang cukup. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dipengaruhi oleh faktor lain yakni sistem dan prosedur. Namun, pengendalian intern hanya berpengaruh positif tidak signifikan terhadap

kinerja rumah sakit umum daerah. Hal ini dimungkinkan karena terjadinya kecurangan dan korupsi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hiro Tugiman yang menyatakan bahwa pengendalian yang buruk menjadi penyebab utama Indonesia menjadi negara yang terkorup di dunia. Korupsi telah menjalar di segala bidang kehidupan masyarakat Indonesia baik lembaga pemerintah maupun privat.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan yaitu:

H₂: Pengendalian Internal berpengaruh Positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten

2.7.3 Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

Corporate governance merupakan sistem yang mengatur bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dijalankan (operasi) dan dikontrol atau sebagai tata kelola usaha. Sistem ini mengatur secara jelas dan tegas hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dalam organisasi atau perusahaan.

Good Corporate Governance adalah suatu sistem yang mengatur bagaimana suatu perusahaan atau organisasi dijalankan dan dikontrol atau sebagai tata kelola organisasi. Sistem ini mengatur secara jelas dan tegas hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Jika prinsip-prinsip *good corporate governance* diterapkan dengan konsisten dapat memperkecil peluang aktivitas rekayasa kinerja yang mengakibatkan laporan keuangan tidak menggambarkan nilai fundamental organisasi serta terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien, melalui harmonisasi manajemen perusahaan. Dibutuhkan peran yang penuh komitmen dan independen dari dewan direksi dan dewan komisaris dalam menjalankan kegiatan perusahaan, sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah suatu penerapan prinsip-prinsip yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar. Masing-masing prinsip-prinsip *good corporate governance* perlu diterapkan dengan baik agar *good corporate governance* dalam perusahaan tersebut dapat dijalankan dengan baik. Dengan adanya *transparency* yang ditunjang dengan payung hukum yang jelas maka akan menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan rumah sakit umum daerah sehingga kepercayaan publik semakin baik. Dengan adanya *fairness* maka semua hak dan kepentingan karyawan dan masyarakat akan terpenuhi tanpa adanya perbedaan sehingga tidak ada benturan-benturan kepentingan yang terjadi dan target rumah sakit umum daerah dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya *accountability* publik sebagai pihak yang memerlukan informasi akan dapat mengetahui tingkat pencapaian misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya *responsibility* diharapkan akan menyadarkan manajer dalam melaksanakan kegiatannya agar menjadi lebih profesional dan penuh etika, terhindar dari penyalahgunaan kekuasaan dan dapat

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

meningkatkan kinerjanya. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip *good corporate governance* yang baik maka manajer dapat menentukan arah dan pengendalian kinerja rumah sakit umum daerah. Penerapan *good corporate governance* membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari penerapan prinsip *good corporate governance* yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan rumah sakit umum daerah kepada publik dalam jangka panjang. Emye (2009) menyatakan bahwa dengan dukungan semua pihak, penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam perusahaan akan lebih menjamin kinerja secara kuat dan berkelanjutan.

FGGI (2000) dalam Aisyah, et al. (2014) menyebutkan bahwa dengan melaksanakan *good corporate governance*, salah satu manfaat yang bisa dipetik adalah meningkatkan kinerja melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional serta lebih meningkatkan pelayanan kepada publik. Selain itu, Prasetyono dan Nurul (2007) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja rumah sakit umum daerah.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah. Dengan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* oleh manajemen/ pimpinan akan berdampak pada pencapaian rencana/ target. Jadi, prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

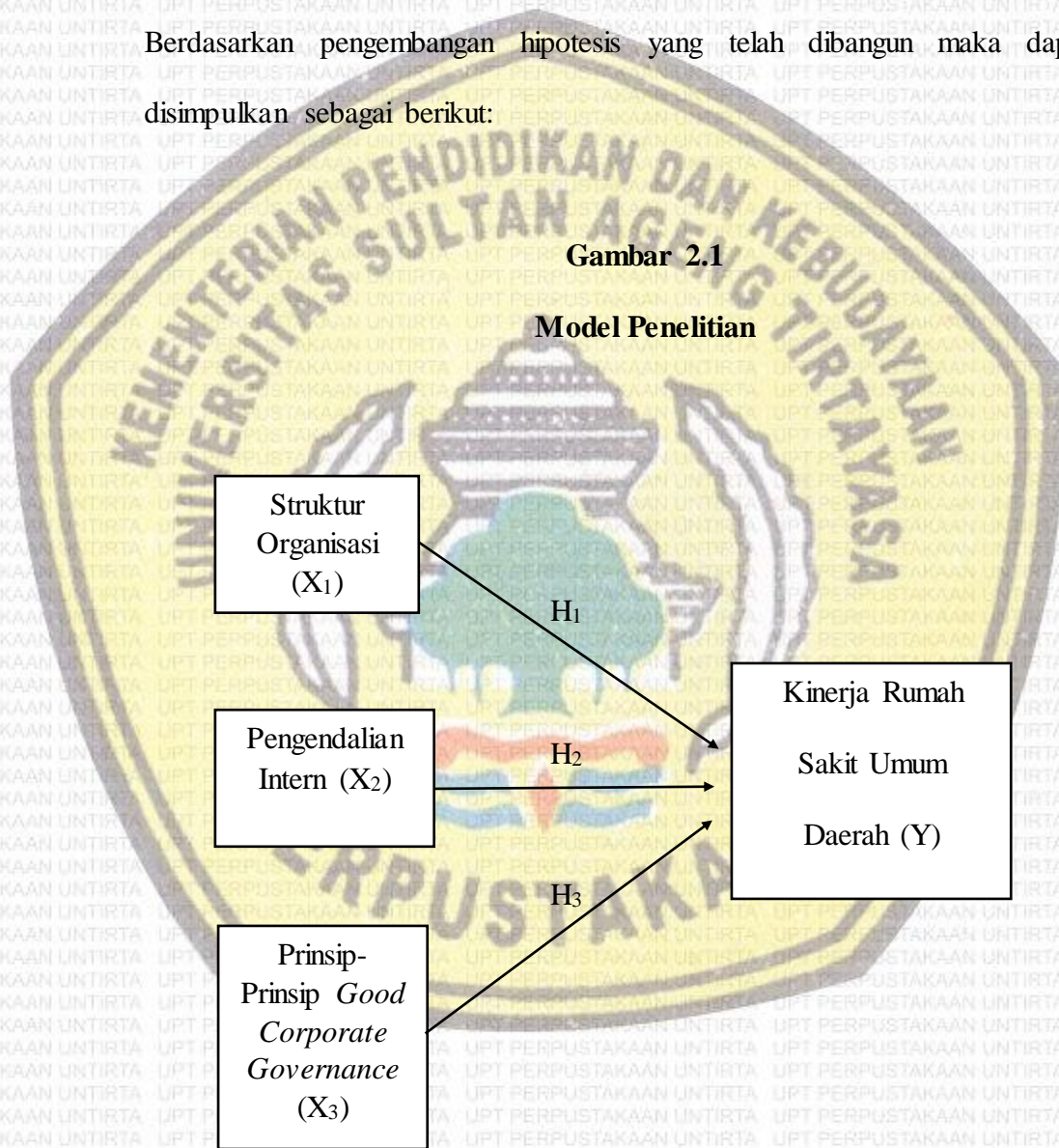
PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

H₃: Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

2.8 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah dibangun maka dapat disimpulkan sebagai berikut:



Sumber: Nur dan Aliza, 2015 (dalam Inamdar dan Kaplan, 2002; Ismail, 2014; Meijaard, Brand, dan Mosselman, 2005; Rogers, 2003)

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten.

Pengambilan Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti. Dengan adanya kriteria sampel yang harus dipenuhi penentuan kriteria dengan pertimbangan, yaitu:

1. Responden sesuai dengan kriteria (meliputi: Direktur Umum dan Keuangan, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan, Kepala Sub Bidang Mutu Pelayanan Medik, Kepala Sub Bagian Akuntansi atau Akuntan).
2. Memiliki masa kerja lebih dari satu tahun.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3.2 Data Penelitian

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang telah disebar terhadap sampel penelitian.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survey (*survey method*), yaitu dengan teknik kuesioner yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan yang tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2010) dalam Wirnipin (2015). Dalam penelitian ini, kuesioner langsung diantar ke lokasi penelitian dan diserahkan kepada responden. Kuesioner yang disebar berisikan daftar pernyataan tertulis mengenai Pengaruh Struktur Organisasi, Pengendalian Intern, Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Pengukuran Kinerja Alternatif *Balanced Scorecard* (Studi Empiris Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten)

3.3 Variabel Penelitian dan Operasionalisasi

Penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran pengaruh struktur organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Adapun variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai berikut:

1. Variabel Independen (Bebas)

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Variabel Independen merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi struktur organisasi, pengendalian intern dan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

2. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel Dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja.

Variabel-variabel tersebut diukur melalui pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner dengan menggunakan Skala Likert (*Likert Scale*), di mana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1-5 kategori jawaban. Yang masing-masing jawaban diberi bobot yaitu banyaknya *score* 1-5, dengan rincian:

1. Jawaban SS, sangat setuju, diberi bobot 5
2. Jawaban S, setuju, diberi bobot 4
3. Jawaban KS, kurang setuju, diberi bobot 3
4. Jawaban TS, tidak setuju, diberi bobot 2
5. Jawaban STS, sangat tidak setuju, diberi bobot 1

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Berikut adalah operasionalisasi variabel, diantaranya:

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Struktur Organisasi (X ₁)	Tingkatan hirearki	Ordinal
	Peraturan dan prosedur	Ordinal
	Sentralisasi	Ordinal
	Kebijakan untuk Sentralisasi	Ordinal
	Formalisasi	Ordinal
	Prosedur tertulis Formalisasi	Ordinal
	Departementalisasi	Ordinal
	Desentralisasi	Ordinal
	Eksistensi Standardisasi	Ordinal
	Tujuan Standardisasi	Ordinal
Pengendalian Intern (X ₂)	Lingkungan Pengendalian	Ordinal
	Pengendalian Resiko	Ordinal
	Aktivitas Pengendalian	Ordinal
	Informasi dan Komunikasi Pemantauan	Ordinal
Good Corporate Governance (X ₃)	Keadilan (<i>Fairness</i>)	Ordinal
	Transparansi (<i>Transparency</i>)	Ordinal
	Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	Ordinal
	Responsibilitas (<i>Responsibility</i>)	Ordinal
	Kemandirian (<i>Independency</i>)	Ordinal
Kinerja Rumah Sakit Umum di Provinsi Banten (Y)	Keuangan (<i>Financial</i>)	Ordinal
	Masyarakat (<i>Customers and stakeholders</i>)	Ordinal
	Proses Bisnis Internal	Ordinal
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Ordinal

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3.4 Analisis Data

Pengumpulan data diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang diperoleh tidak valid atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang akan diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas atau keandalan (*test of reliability*), untuk menguji kesungguhan jawaban dari responden.

3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan suatu metode dalam mengorganisasi dan menganalisis data kuantitatif, sehingga diperoleh gambaran yang teratur mengenai suatu kegiatan (Ghozali, 2011). Analisis statistik deskriptif yang digunakan pada penelitian ini ditunjukkan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja yang diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden

3.4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner

tersebut. Pengujian dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang bertujuan menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Imam Ghozali, 2007). Instrumen dikatakan valid jika instrumen sudah mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data yang diteliti secara tepat.

Pengujian dilakukan analisis faktor bila *Kaiser's MSA* di atas 0,5 (*Kaiser & Rice* dalam Isma Coryanata, 2007).

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2007).

Pengujian bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dapat diandalkan (*reliable*) atau tidak. Reliabilitas (konsistensi) adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan sebuah instrumen. Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur. Pendekatan yang dilakukan untuk uji reliabilitas adalah pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* untuk menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan. Instrumen dikatakan *reliable* apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari atau sama dengan 0,6 (Nunnally dalam Imam Ghozali, 2007). Uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan program SPSS 16.0.

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum hasil analisis regresi tersebut digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu hasil analisis regresi tersebut dikenai uji asumsi klasik dengan menggunakan program SPSS 16.0 yang meliputi:

3.4.3.1 Pengujian Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variable dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

3.4.3.2 Pengujian Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (independen). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas ini, adalah dengan melihat besarnya nilai *tolerance value* (VIF). Apabila nilai VIF variabel independen > 10 dan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance yang kurang dari 0,10 (Imam Ghozali, 2007) yang artinya tidak ada korelasi antara variabel independen yang lebih dari 95% (Imam Ghozali, 2007) maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi.

3.4.3.3 Pengujian Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain, jika variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2011:139). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan memperhatikan signifikansi variabel-variabel penelitian yang diuji dengan uji Glejser. Analisis gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan pada masing-masing variabel independen terhadap absolut residunya. Data dikatakan bebas dari heteroskedastisitas jika variabel independen tidak signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen dan probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% (Imam Ghozali, 2007).

3.5 Uji Keباikan Model (*Godness of Fit*)

Untuk mengetahui kebaikan dari model yang kita buat dilakukan uji f. Model dikatakan baik jika nilai probabilitas signifikasni uji f lebih kecil dari 0,05 atau 5% (Imam Ghozali,2007).

3.6 Uji Hipotesis

Setelah data dikumpulkan dan diuji validitas dan reliabilitas, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

3.6.1 Persamaan Regresi Linear Berganda

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (*multiple regression*) dengan alasan bahwa alat ini dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dengan *goodness of fit*. Secara statistik hal ini dapat diukur dari koefisien nilai determinasi, nilai statistik *f*. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji secara statistiknya berada dalam daerah kritis. Uji hipotesis ini tersebut dilakukan dengan program SPSS 16.0. Model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e$$

Dalam hal ini :

Y : Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien Regresi Variabel

X_1 : Struktur Organisasi

X_2 : Pengendalian Intern

X_3 : Prinsip *Good Corporate Governance*

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3.6.2 Uji Regresi Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara partial (individu) terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t table.

1. Jika $t \text{ hitung} \geq t \text{ table}$, maka menolak H_0 dan menerima H_1
2. Jika $t \text{ hitung} \leq t \text{ table}$, maka menerima H_0 dan menolak H_1

3.6.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat ketepatan yang paling baik di dalam suatu analisis regresi. Selain itu pengujian ini menguji tingkat korelasi antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang telah disesuaikan adalah antara nol sampai dengan satu.

Dengan kriteria :

1. Nilai *adjusted* R^2 yang mendekati satu berarti kemampuan variabel-variabel memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.
2. Nilai *adjusted* R^2 yang kecil atau di bawah 0,5 berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Apabila terdapat nilai *adjusted* bernilai negative maka dianggap bernilai 0 (Ghozali, 2011).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten yang dipilih secara *purposive sampling* sesuai dengan kriteria (meliputi: Direktur Umum dan Keuangan, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan, Kepala Sub Bidang Mutu Pelayanan Medik, Kepala Sub Bagian Akuntansi atau Akuntan dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun).

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) 16.0. Data yang diolah adalah jawaban responden terkait dengan Struktur Organisasi (X_1), Pengendalian Intern (X_2), Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X_3), terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (K). Berikut adalah daftar Rumah Sakit Umum Daerah yang menjadi sampel penelitian:

Tabel 4.1.1

Daftar Nama Rumah Sakit Umum Daerah

No	Nama RSUD
1	RSUD Dr. Dradjat Prawiranegara Kabupaten Serang
2	RSUD Dr. Adjidarmo Kabupaten Lebak
3	RSUD Berkah Kabupaten Pandeglang
4	RSUD Kota Cilegon

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.2 Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini kuesioner disebar kepada responden , jumlah kuesioner sebanyak 40 kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan tanggal 22 Februari sampai dengan 30 Maret 2017.

Tabel 4.2.1
Rincian Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	40
Kuesioner yang kembali	37
Total kuesioner yang digunakan	37
Tingkat Pengembalian (Respon Rate) $37/40 \times 100\%$	92,50%
Tingkat Pengembalian yang digunakan	92,50%

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dapat dilihat dari data tabel 4.2.1 di atas hasil penyebaran kuesioner, kuesioner mulai disebar pada bulan Februari – Maret 2017. Kuesioner yang disebar adalah sejumlah 40 kuesioner, dengan jumlah kuesioner yang kembali adalah 37 lembar atau 92,50% dari jumlah kuesioner yang disebar. Dan jumlah kuesioner yang tidak kembali adalah sejumlah 3 lembar atau 7,5% dari jumlah kuesioner yang disebar dikarenakan hilang dan terdapat kuesioner yang tidak dapat dianalisis.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Semua kuesioner yang sudah terkumpul ditabulasi untuk tujuan analisis data. Data yang tabulasi adalah semua jawaban responden atas setiap pertanyaan yang ada di kuesioner. Variabel penelitian ini sendiri diukur dengan pertanyaan dan pernyataan. Pertanyaan berkaitan dengan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja serta jabatan pada RSUD di Provinsi Banten.

Tabel 4.2.2

Persentase Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Pria	13	35,13%
Wanita	24	64,87%
Jumlah	37	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari jumlah kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berjenis kelamin pria adalah sebanyak 13 orang (35,13%) sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 24 orang (64,87%).

Tabel 4.2.3**Persentase Pendidikan Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
SMA	3	8,11%
D3	9	24,32%
S1	23	62,17%
S2	2	5,40%
Jumlah	37	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, tidak terdapat responden yang berpendidikan lulusan SMA 3 orang (8,11%), jumlah responden lulusan D3 sebanyak 9 orang (24,32%), untuk yang lulusan S1 adalah 23 orang (63,17%), responden lulusan S2 adalah 2 orang (5,40%). Pendidikan yang paling dominan disini adalah lulusan S1 yang berjumlah 23 orang (63,17%).

Tabel 4.2.4**Persentase Masa Kerja Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
1-5 tahun	7	18,91%
6-10 tahun	14	37,84%
>10 tahun	16	43,24%
Jumlah	37	100%

Sumber: Data primer yang di olah, 2017

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Dari tabel 4.2.4 dalam penelitian ini dapat kita lihat dari 37 responden terdapat responden yang bekerja 1-5 tahun adalah sebanyak 7 orang (18,91%), responden yang bekerja selama 6-10 tahun adalah sebanyak 14 orang (37,84%) dan responden yang bekerja selama >10 tahun adalah sebanyak 16 orang (43,24%).

Tabel 4.2.5

Persentase Usia Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
< 30	9	24,32%
31 – 40	12	32,43%
41 – 50	11	29,73%
> 50	5	13,51%
Jumlah	37	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari tabel 4.2.5 diatas menunjukkan bahwa yang paling banyak adalah responden dengan usia 31 – 40 tahun sebanyak 12 orang (32,43%) kemudian usia 41 – 50 tahun sebanyak 11 orang (29,73%), untuk usia < 30 tahun sebanyak 9 orang (24,32%), dan yang paling sedikit adalah responden dengan usia > 50 tahun sebanyak 5 orang (13,51%).

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Tabel 4.2.6
Persentase Jabatan Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Staf Keuangan	16	43,24%
Kepala Sub Bagian	10	27,03%
Kepala Bagian	9	24,32%
Staf Administrasi	2	5,41%
Jumlah	37	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang memiliki jabatan staf keuangan adalah paling banyak yaitu berjumlah 16 orang (43,24%), jumlah responden yang memiliki jabatan kepala sub bagian sebanyak 10 orang (27,03%), responden yang memiliki jabatan kepala bagian sebanyak 9 orang (24,32%), dan responden yang memiliki jabatan staf administrasi sebanyak 2 orang (5,41%).

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Data penelitian yang terkumpul kemudian diolah untuk menguji kualitas data berupa uji validitas dan reliabilitas. Dari hasil uji validitas yang dilakukan dengan bantuan program SPSS 16.0 menunjukkan bahwa koefisien korelasi *pearson moment* untuk setiap item butir pertanyaan kuesioner dengan skor total variabel untuk indikator yang menggunakan

skala ordinal (*likert*) yaitu Struktur Organisasi (X_1), Pengendalian Intern (X_2), Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X_3) dan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan melihat r hitung $>$ r tabel dan nilainya positif (pada taraf signifikan 5 persen atau 0,05), maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dikatakan “valid”, dan sebaliknya (Ghozali, 2006). Untuk penelitian ini diperoleh r_{tabel} sebagai berikut:

Rumus r_{tabel} : $n-2 = 37-2 = 35$

Maka hasil r_{tabel} adalah 0,2746



1. Uji Validitas untuk variabel Struktur Organisasi (X₁)

Tabel 4.3.1

Validitas Struktur Organisasi

Butir Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Kesimpulan
1	0,749	0,2746	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,864		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,584		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,585		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,790		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,675		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,604		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,673		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,759		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,745		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil Analisis SPSS 16.0

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2. Uji Validitas untuk variabel Pengendalian Intern (X₂)

Tabel 4.3.2

Validitas Pengendalian Intern

Butir	Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Kesimpulan
1		0,397	0,2746	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2		0,392		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3		0,504		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4		0,458		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5		0,554		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil Analisis SPSS 16.0

3. Uji Validitas untuk variabel Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (X₃)

Tabel 4.2.3

Validitas Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Butir	Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Kesimpulan
1		0,507	0,2746	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2		0,662		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3		0,419		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4		0,370		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5		0,390		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil Analisis SPSS 16.0

PERINGATAN !!!

- Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
- Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4. Uji Validitas untuk variabel Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y)

Tabel 4.3.4

Validitas Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah

Butir	Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Kesimpulan
1		0,367	0,2746	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2		0,326		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3		0,471		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4		0,455		$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Hasil Analisis SPSS 16.0

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Pada umumnya suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas terhadap kuesioner pengukur variabel penelitian dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* disajikan dalam tabel 4.2.2

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Tabel 4.3.5

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	N	Cronbach's <i>Alpha</i>	Batas Reliabilitas	Keterangan
Struktur Organisasi (X ₁)	37	0,921	>0,60	<i>Reliabel</i>
Pengendalian Intern (X ₂)	37	0,704	>0,60	<i>Reliabel</i>
Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (X ₃)	37	0,690	>0,60	<i>Reliabel</i>
Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y)	37	0,621	>0,60	<i>Reliabel</i>

Sumber : Hasil Analisis SPSS 16.0

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji *kolmogorof-smirnov*. Dalam uji *kolmogorof-smirnov* dimana ketentuannya suatu data dikatakan berdistribusi normal jika $\text{sig.} > \alpha$

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

dengan nilai $\alpha = 0,05$. Uji ini menguji normalitas regresi pada variabel Struktur Organisasi (X_1), Pengendalian Intern (X_2), dan penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X_3) terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y). Berikut ini tabel hasil uji normalitas untuk regresi di atas sebagai berikut:

Tabel 4.4.1
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.75753003
Most Extreme Differences	Absolute	.165
	Positive	.070
	Negative	-.165
Kolmogorov-Smirnov Z		1.004
Asymp. Sig. (2-tailed)		.265
a. Test distribution is Normal.		

Sumber: Hasil Analisis SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.3.1 menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dengan menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* adalah dengan melihat nilai *kolmogorov-smirnov* dan signifikan dari data yang telah diolah. Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah 1,004

dan signifikan pada 0,265 hal ini berarti data residual terdistribusi secara normal karena signifikannya berada di atas 0,05 atau 5%.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah nilai regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) tinggi (Karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $Tolerance < 0,01$ atau sama dengan $VIF > 10$. (Ghozali, 2011). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Tabel 4.4.2
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
	Struktur Organisasi (X ₁)	0.869	
Pengendalian Intern (X ₂)	0.716	1.396	Tidak ada multikolinearitas
Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (X ₃)	0.646	1.549	Tidak ada multikolinearitas

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini tampak pada nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 10 persen (0,1). Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa VIF masing-masing variabel kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolonieritas antar variabel independen.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamat ke pengamat lainnya. Jika *variance* dari residual dari satu pengamat ke pengamat lainnya tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas dan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan uji glejser. Uji glejser dapat dilakukan dengan meregres nilai absolut residual (U_t) dengan terhadap variabel independen (Ghozali, 2011). Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$U_t = \alpha + \beta X_t + v_t$$

Untuk menguji adanya heterokedastisitas, jika nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% maka tidak ada indikasi terjadinya heterokedastisitas. hipotesis yang akan di uji:

H_0 : tidak terjadi heterokedastisitas

H_1 : terjadi heterokedastisitas

Maka, ditentukan:

Sig > 0,05, maka H_0 diterima, H_1 ditolak berarti tidak terjadi heterokedastisitas

Sig < 0,05, maka H_0 ditolak, H_1 diterima berarti terjadi heterokedastisitas

Tabel 4.4.3

Hasil Uji Heterokedastisitas

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.168	1.135		-.148	.883
	x1	-.008	.020	-.073	-.397	.694
	x2	.024	.043	.114	.563	.577
	x3	.026	.060	.091	.429	.671

a. Dependent Variable: RES2

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Tabel 4.3.3 di atas menunjukkan seluruh variabel independen signifikan secara statistik. Hal ini dapat terlihat dari tingkat signifikansi untuk variabel struktur organisasi, pengendalian intern, dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* serta variabel independen Kinerja lebih besar dari 0,05 sehingga H_0 diterima atau semua variabel independen dapat dinyatakan bebas heterokedastisitas.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.5 Goodnes of Fit Model

Uji *Goodness fit model* merupakan pengujian kecocokan atau kebaikan sesuai antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis).

4.5.1 Uji Statistik F

Tabel 4.5.1

Uji Statistik F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.233	3	36.411	58.163	.000 ^a
	Residual	20.659	33	.626		
	Total	129.892	36			

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas ditunjukkan nilai uji statistik F adalah 58,163 nilai tersebut lebih besar dari nilai F tabel sebesar 2,69 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan model regresi untuk pengujian secara bersama-sama antara ketiga variabel independen bisa dilakukan cukup baik untuk memprediksi kinerja organisasi publik dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (5%), sehingga H_0 ditolak.

4.5.2 Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*)

Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted R square* dari model regresi yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan indeks kinerja organisasi publik dapat menerangkan variasi variabel-variabel bebasnya. Selain itu, pengujian ini bertujuan untuk menguji tingkat keeratan hubungan antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.5.2

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.841	.826	.791

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel diatas didapatkan nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* (R^2) = 0,819 hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dipengaruhi oleh Struktur Organisasi (X1), Pengendalian Intern (X2), dan penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (x3) sebesar 82%, sedangkan 18% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model penelitian.

4.6 Uji Hipotesis

Pengujian ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel terhadap variabel dependen. Adapun pengujian yang dilakukan dalam analisis regresi linier berganda dan regresi linier sederhana dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.6.1 Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh nilai-nilai sebagai berikut:

Tabel 4.6.1
Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	-4.020	1.685				-2.386
X1	.083	.029	.209	2.805	.008	.869	1.151
X2	.156	.064	.201	2.454	.020	.716	1.396
X3	.740	.089	.718	8.312	.000	.646	1.549

a. Dependent Variable:

Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari hasil uji regresi linier berganda yang telah dilakukan, dapat dilihat pada tabel 4.5.1 di atas, bahwa nilai signifikansi dari variabel struktur organisasi (X_1) adalah 0,008, menunjukkan bahwa Struktur Organisasi

berpengaruh positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah karena nilai signifikansi (0,008) kurang dari taraf signifikansi (0,05). Dengan demikian H_1 diterima berarti peran struktur organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

Nilai koefisien regresi dari Pengendalian Intern (X_2) adalah 0,020, menunjukkan Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah karena nilai signifikansi kurang dari taraf signifikansi (0,05). Dengan demikian H_2 diterima, berarti semakin tinggi pengendalian intern maka dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah .

Hasil pengujian untuk variabel Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X_3) menunjukkan bahwa penerapan Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah karena nilai signifikansi (0.000) kurang dari taraf signifikansi (0.05). Dengan demikian H_3 diterima, berarti semakin tinggi akuntabilitas publik maka dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

Adapun hasil persamaan regresi linier berganda dalam sebuah model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e$$

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Keterangan:

Y : Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah

X₁ : Struktur Organisasi

X₂ : Pengendalian Intern

X₃ : Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

β₁β₂β₃ : Koefisien Regresi

e : error

Nilai-nilai pada output kemudian di masukkan ke dalam model maka terbentuk menjadi model sebagai berikut:

$$Y = -4,020 + 0,083X_1 + 0,156X_2 + 0,740X_3$$

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.6.2 Pembahasan Hasil Hipotesis

Penelitian ini menguji variabel Struktur Organisasi (X_1), Pengendalian Intern (X_2), Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X_3), terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y) di Provinsi Banten.

Tabel 4.6.2

Resume Hasil Pengujian Hipotesis

Kode	Hipotesis	Hasil
H ₁	Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja rumah sakit umum daerah	Diterima
H ₂	Pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja rumah sakit umum daerah	Diterima
H ₃	Penerapan prinsip-prinsip <i>good corporate governance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja rumah sakit umum daerah	Diterima

Sumber: Penulis, 2017

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.6.2.1 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

Penelitian ini memperoleh bukti empiris bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja rumah sakit umum daerah di Provinsi Banten. Dengan demikian bahwa berarti semakin tinggi kualitas struktur organisasi maka dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Pernyataan hipotesis pertama bahwa Struktur Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah **terbukti**. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa hasil t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,805 > 2,026$) menjelaskan pengaruh positif antara struktur organisasi terhadap kinerja RSUD dan nilai signifikansi sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,083. Dari hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas struktur organisasi maka semakin meningkat pula kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori maupun penelitian sebelumnya (Nur dan Aliza, 2015) bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian ini, stuktur organisasi yang mengadopsi spesialisasi, desentralisasi dan formalisasi tingkat tinggi memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pencapaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian di lapangan yang menunjukkan bahwa keberadaan indikator formalisasi lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Hal ini disebabkan karena formalisasi sebagai manajemen puncak perlu mengikuit

kebijakan dan prosedur organisasi dalam membuat keputusan dan berkomunikasi dalam organisasi. Sebagian besar organisasi layanan kesehatan yang mengadopsi balanced scorecard terpusat dengan aturan dan prosedur formalisasi. Hal ini disebabkan oleh keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak yang berdasarkan pada kebijakan dan prosedur organisasi. Keterlibatan manajemen puncak menyarankan bahwa mereka memiliki otoritas dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan manajemen organisasi mereka (Nur dan Aliza, 2015). Kesesuaian struktur organisasi akan membantu pegawai yang terlibat didalamnya dalam menjalankan perannya masing-masing sehingga kinerja RSUD dapat terealisasi secara optimal.

4.6.2.2 Pengaruh Pengendalian Internal terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Prasetyono dan Nurul (2007) menyatakan bahwa secara simultan dan parsial pengendalian intern berpengaruh positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

Hasil penelitian terhadap hipotesis kedua menunjukkan pengaruh antara pengendalian intern dengan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah juga akan tercapai. Hal ini dapat ditunjukkan dengan hasil t-hitung lebih besar dari dari t- tabel ($2,454 < 2,026$) menjelaskan pengaruh positif antara pengendalian intern dan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dan nilai signifikansi sebesar 0,020 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisiensi regresi sebesar 0,156. Dari hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan

hipotesis kedua bahwa Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah **terbukti**.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator pengendalian intern yang paling memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah yakni pengendalian resiko. Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat dianalisis dan evaluasi sehingga dapat diperkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya. Sebuah pengendalian internal yang baik memungkinkan penaksiran resiko yang dihadapi oleh organisasi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Selain itu pengendalian intern dengan kinerja merupakan bagian dari aktifitas pengendalian yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi rumah sakit. Pengendalian intern relevan untuk keseluruhan entitas operasi atau fungsi bisnis. Dengan mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi, peningkatan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, kebijakan publik, ketatalaksanaan, metode kerja dan mekanisme pelaporan yang andal, mengarahkan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sehingga terciptanya kinerja yang baik pada rumah sakit umum daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, agar dapat dicapainya kinerja yang baik atau maksimal pada rumah sakit umum daerah, harus didukung dengan adanya pengendalian internal yang memadai. Demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4.6.2.3 Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten

Penerapan prinsip - prinsip *good corporate governance* adalah suatu penerapan prinsip - prinsip yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar. Pernyataan hipotesis ketiga bahwa penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah **terbukti**. Hal ini dapat ditunjukkan dengan hasil t-hitung lebih besar dari t-tabel ($8,312 > 2,026$) menjelaskan pengaruh positif antara penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja rumah sakit umum daerah dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisiensi regresi sebesar 0,740. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* maka akan semakin meningkat pula kinerja rumah sakit umum daerah.

Hasil penelitian ini memperoleh bukti empiris bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit umum daerah, sesuai dengan penelitian sebelumnya Prasetyono dan Nurul (2007) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap kinerja rumah sakit umum daerah. Berdasarkan hasil penelitian, *responsibilitas* yang tinggi memiliki pengaruh yang dominan

dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan, kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat mempengaruhi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan baik.

Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah suatu penerapan prinsip-prinsip yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar. Masing-masing prinsip-prinsip *good corporate governance* perlu diterapkan dengan baik agar *good corporate governance* dalam perusahaan tersebut yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien, melalui harmonisasi manajemen perusahaan..

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah. Dengan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* oleh manajemen/ pimpinan akan berdampak pada pencapaian rencana/ target.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik dan hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* maka dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini menguji pengaruh struktur organisasi, pengendalian intern, dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* terhadap pengukuran kinerja dengan perspektif *balanced scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten. Dari hasil pengujian data yang telah diperoleh dapat disimpulkan bahwa:

1. Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit Umum di Provinsi Banten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa formalisasi memiliki pengaruh yang cukup dominan dibandingkan dengan spesialisasi kerja dan desentralisasi. Namun ketiga indikator ini saling bersinergi untuk membentuk kualitas struktur organisasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.
2. Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Hasil penelitian menunjukkan indikator yang paling dominan yakni pengendalian resiko. Pengaruh positif dan signifikan menunjukkan bahwa pengendalian intern berperan penting terhadap peningkatan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

3. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Banten. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa prinsip *responsibilitas* yang tinggi memiliki peran yang dominan dalam mempengaruhi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan yang memungkinkan mempengaruhi validitas hasil penelitian, diantaranya:

1. Penelitian ini menggunakan metode *survey (survey method)* melalui kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan.
2. Populasi penelitian tidak terpenuhi secara maksimal dikarenakan terbentuk pelbagai permasalahan di lapangan. Hal ini menyebabkan hanya terdapat 4 Rumah Sakit Umum Daerah yang menjadi populasi penelitian, di mana jumlah Rumah Sakit Umum Daerah kota/ kabupaten yang tercatat di Provinsi Banten sejumlah 8 Rumah Sakit Umum Daerah.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

5.3 Saran

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan justifikasi bagi kepentingan praktis, dalam rangka mempertahankan struktur organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Adapun beberapa saran yang diajukan:

1. Untuk menghindari bias responden, maka sebaiknya digunakan metode observasi (pengamatan) langsung kepada objek serta memperbanyak sampel.
2. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan persiapan dan observasi lapangan yang matang sebelum penelitian dilakukan agar populasi secara menyeluruh dapat terpenuhi.



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Nur. 2007. *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang)*. Padang: Universitas Negeri Padang
- Agoes, Soekrisno. 2004. *Auditing*. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Agus, Sukrisno; Jan Hoesada. 2009. *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Salemba Empat
- Aisyah, S., Karmizi., Savitri, E. 2014. *Pengaruh Good Governance, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. JOM FEKOM Vol. 1 Universitas Riau. Pekanbaru.
- Anthony, Robert N; Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control Systems*. Edisi 11. Jakarta: Salemba 4
- Arifiyani, Hesti A; Sukirno Ph.D. 2012. *Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT Adi Satria Abadi Yogyakarta)*. Jurnal Nominal. Vol 1, No. 1
- Aryatama, Septian. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Struktur Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi (Survey pada Perusahaan Daerah Air Minum di Banten)*. Serang: Untirta
- Averson, Paul (30 Januari 2017), “A Balanced Scorecard for City &Country Services”, <http://balancedscorecard.org>.
- Averson, Paul (30 Januari 2017), “Building a Government balanced Scorecard: Phase 2-Implementation and Automation”, <http://www.balancedscorecard.org>
- Boon, T. H., 2002. *Dynamics of the Accounting Profession and Service Huality of Health Tourism in Malaysia*.
- Bulandari, I Gusti Agung Wita; I Gst. Ayu Eka Damayanthi. 2014. *Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance pada Kinerja Keuangan*

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Lembaga Pengkreditan Desa di Kabupaten Badung. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol 8.3

Coryanata, Isma. 2007. *Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat dan Transparansi Kebijakan Publik sebagai Pemoderating Hubungan Pengetahuan Dewan tentang Anggaran dan Pengawasan Keuangan Daerah (APBD)*. Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar.

Deloitte., 2014 *Global Health Care Outlook Shared Challenges* , Shared Opportunities pp. 25.

Djati, Pantja; M. Khusaini. 2003. *Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 5, No. 1.

Don R Hansen; Maryanne M Mowen. 2003. *Management Accounting*. Ohio: Southwestern Publishing

Effendi, Muh. Arief. 2008. *The Power of Good Corporate Governance: Teori & Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat

Emye, Ahmad. 2007. *Good Corporate Governance dan Kinerja Berkelanjutan*. http://www.iicg.org/index.php?option=com_content&task=view&id=262&Itemid=1 (diunduh tanggal 1 Februari 2017)

Faezah, Nur; Aliza Ramli. 2015. *Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective*. Economics and Finance Journal. Vol 28, No. 202-2012.

Furqani, Astri. 2014. *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Sumenep*. Jurnal "Performance" Bisnis & Akuntansi. Volume IV, No. 1

Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan IV. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hansen, Don R., Maryanne M.Mowen. 2003. Edisi Keempat. *Cost Management Accounting and Control*. South Western: Thompson Learning

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

- Hiro Tugiman. 2000. *Pengaruh Peran Auditor Intern Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Intern dan Kinerja Perusahaan*. Desertasi Program Doktor Universitas Padjajaran, Bandung.
- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., Kayode, E. E., 2013. *Effects of Balanced Scorecard on Performance on Firms in the Service Sector*. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 81-89
- Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), *Balanced Scorecard*, Jakarta Erlangga
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2001. *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II*. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Koumpouros, Y., 2013. *Balanced scorecard: Application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece*. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(4), 286-307.
- Kuan Chiu, Shih; Kay-Feng Chang. 2009. *Organizational Structure, Support Mechanism, And Commercialization Performance (A Governance Perspective)*. *International Journal of Commerce and Management* Vol. 19 No. 3
- Kurniawan, Erwan Abdurojak. 2008. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja dengan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderat*. Serang: Untirta
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (30 Januari 2017), "Causality in a Performance Measurement Model", <http://www.ssrn.com>.
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (30 Januari 2017), "Communicating and Controlling Strategy: an Emperical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard ", <http://www.ssrn.com>.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Mcwhirt, R. 2013. *Application the Principles of the Balanced Scorecard to Hospital Strategic Planning*. Walden University
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3, Cetakan 3. Jakarta: Salemba Empat

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Prasetyono; Nurul Kompyurini. 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG)*. Simposium Nasional Akuntansi XI, Makassar.

Prasetyono; Nurul Kompyurini. 2008. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik*. Simposium Nasional Akuntansi XI. Pontianak

R.H.N, Imelda. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi & Keuangan. Vol. 6. No. 2

Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behaviour Concept Applications*. Prentice Hall Inc. Engelwoods Cliffts

Robbins, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi 8. Jakarta. Prehallindo.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia

Rohm, Howard (30 Januari 2017), "A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard", <http://www.performance-measurement.net>.

Rohm, Howard (30 Januari 2017), "Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success", <http://www.balancedscorecard.org>.

Sawyer, Lawrence B. 2005. *Audit Internal*. Buku 2 Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat

Sciulli. 1998. "How Organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation". Journal of Retail banking Services. Vol. XX No. 1

Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen 7 Kewirausahaan. Vol. 7, No. 1.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Stallworth, Lynn. 2004. *Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations*. Managerial Auditing Journal Vol 19, No. 7

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Triadi Lina, A.A; I.D.G Dharma Suputra. 2016. *Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate governance terhadap Kinerja Manajerial*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol 16.2



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Lampiran 1

KUESIONER

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PENGENDALIAN INTERN DAN PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DI PROVINSI BANTEN: PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*



Oleh:

EVA NUR KEMALA

5552120700

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

JURUSAN AKUNTANSI

UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

KOTA SERANG

2017

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

A. PROFIL RESPONDEN

Profil Responden

Mohon tandai jawaban paling tepat untuk tiap pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda checklist (√) pada kotak yang tersedia

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : 1) Pria 2) Wanita
3. Usia (tahun) : 1) 20-25 2) 26-30
3) 31-35 4) 36-40
5) 41-45 6) ≥ 46
4. Pendidikan Terakhir : 1) SMA 2) D3 3) S1
4) S2 4) S3
5. Masa Kerja (tahun) : 1) 1-5 tahun 2) 6-10 tahun
3) ≥ 10 tahun
6. Jabatan Saat ini :
Pada Rumah Sakit:

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

B. KUESIONER

Petunjuk Pengisian

Mohon tandai jawaban paling tepat untuk tiap pernyataan berikut ini dengan memberikan tanda checklist (\surd) pada pilihan jawaban yang tersedia dan yang menurut Bapak/ Ibu paling tepat atau paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban, dengan skala penilaian:

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Kurang Setuju
4. Setuju
5. Sangat Setuju

1. Struktur Organisasi

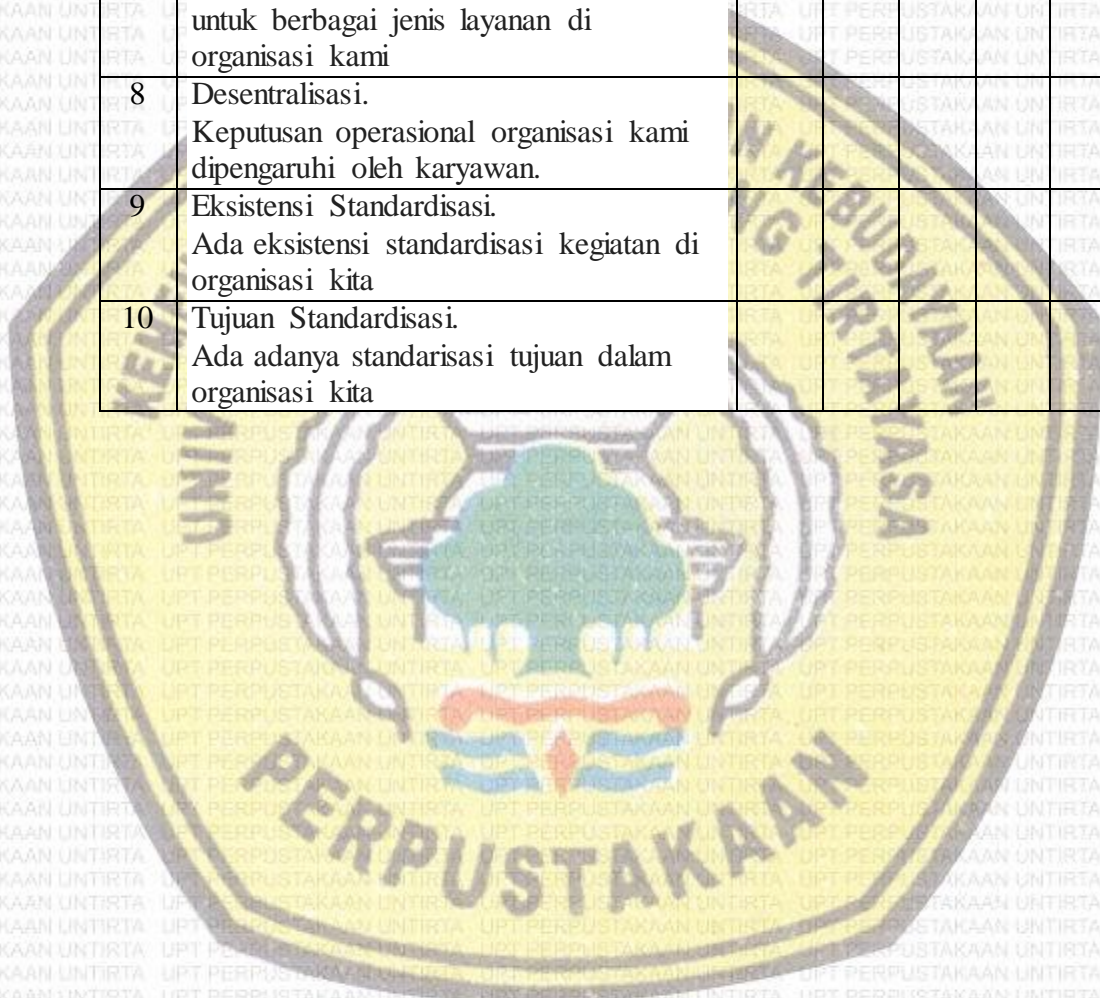
Jawaban atas pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan koordinasi aktivitas-aktivitas pembagian tenaga kerja secara efektif dan efisien di organisasi anda.

		1	2	3	4	5
No	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Tingkatan hirearki. Organisasi kami terdiri dari banyak tingkatan hierarkis					
2	Peraturan dan Prosedur. Organisasi kami menggunakan peraturan dan prosedur untuk menentukan perilaku seperti rincian tentang bagaimana, di mana dan tugas siapa yang harus dilakukan					
3	Sentralisasi. Manajemen puncak membuat semua keputusan dalam organisasi					
4	Kebijakan untuk Sentralisasi. Kebijakan ada untuk sebagian besar keputusan yang dibuat oleh manajemen					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

5	Formalisasi. Organisasi kami menggunakan prosedur komunikasi formal				
6	Prosedur Tertulis Formalsasi. Ada adanya prosedur formal tertulis di organisasi kami				
7	Departementalisasi. Ada keberadaan departemen terpisah untuk berbagai jenis layanan di organisasi kami				
8	Desentralisasi. Keputusan operasional organisasi kami dipengaruhi oleh karyawan.				
9	Eksistensi Standardisasi. Ada eksistensi standardisasi kegiatan di organisasi kita				
10	Tujuan Standardisasi. Ada adanya standarisasi tujuan dalam organisasi kita				



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2. Pengendalian Intern

Berikut ini adalah daftar pernyataan tentang pengendalian intern. Pada bagian ini Bapak/ Ibu diminta untuk menunjukkan informasi tentang rencana organisasi dan metode yang terkoordinasi untuk mengamankan aktiva, memeriksa akurasi dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditetapkan.

No	Daftar Pernyataan	1 STS	2 TS	3 KS	4 S	5 SS
1	Lingkungan Pengendalian. Dalam organisasi telah tercipta suasana dan kesadaran personel organisasi terhadap pengendalian.					
2	Pengendalian Risiko. Pengidentifikasian, analisis dan pengelolaan risiko entitas yang berkaitan dengan laporan keuangan telah sesuai dengan prinsip akuntansi.					
3	Aktivitas Pengendalian Arahan manajemen telah dilaksanakan secara terjamin sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada.					
4	Informasi dan komunikasi. Penyampaian informasi tentang aktivitas pelaporan keuangan kepada semua personel yang terlibat baik di dalam dan di luar organisasi terlaksana dengan baik.					
5	Pemantauan. Kualitas pemantauan terhadap mekanisme pelaksanaan pelaporan keuangan terlaksana dengan baik.					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Pada setiap item kuesioner, tunjukkan seberapa jauh Bapak/ Ibu sangat setuju atau sangat tidak setuju terhadap pernyataan.

Pernyataan berikutnya akan menjelaskan mengenai tata kelola organisasi perusahaan yang baik dan sesuai dengan konsep dasar *good corporate governance* dalam proses manajerialnya.

No	Daftar Pernyataan	1 STS	2 TS	3 KS	4 S	5 SS
1	Keadilan. Hak-hak personel organisasi telah terpenuhi dengan baik.					
2	Transparansi. Dalam proses pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi materil yang relevan mengenai organisasi bersifat terbuka.					
3	Akuntabilitas. Memiliki fungsi, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban manajemen organisasi yang jelas sehingga pengelolannya terlaksana secara efektif.					
4	Responsibilitas. Pengelolaan organisasi telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.					
5	Kemandirian. Organisasi dikelola secara profesional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun.					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4. Kinerja RSUD: Perspektif *Balanced Scorecard*

Pernyataan di bawah ini berkaitan dengan kinerja rumah sakit umum daerah.

Bapak/ Ibu dimohon untuk mengukur kinerja rumah sakit tempat Bapak/ Ibu bekerja, dimana pengukuran kinerja ini dilakukan berdasarkan perspektif *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja ini diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik yang dapat tercapai.

No	Daftar Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	KS	S	SS
1	Keuangan. Keberhasilan finansial dari berbagai aktivitas telah dicapai oleh organisasi.					
2	Masyarakat (<i>Customers and Stakeholder</i>). Dapat memperoleh pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, serta meningkatkan kepuasan pelanggan.					
3	Proses Bisnis Internal Proses pelayanan terhadap pelanggan dan pemilik organisasi terlaksana dengan baik.					
4	Pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi mampu menciptakan pertumbuhan jangka panjang.					

“Terima Kasih Atas Partisipasi Anda

Selamat Bekerja & Sukses”

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Lampiran 2

TABULASI DATA VARIABEL PENELITIAN

1. Struktur Organisasi (X1)

Struktur Organisasi										
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1
4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	41
3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	36
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	43
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	35
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	40
3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	35
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	47
3	4	4	4	3	4	5	4	5	3	39
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	45
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	45
3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	40
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	44
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	45

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2. Pengendalian Internal (X2)

Pengendalian Intern					
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
4	5	5	4	5	23
5	4	3	5	4	21
4	5	5	4	5	23
4	5	5	5	5	24
4	5	5	4	5	23
4	4	3	3	3	17
4	4	5	4	5	22
4	4	5	5	5	23
5	4	5	5	5	24
4	4	4	3	4	19
3	4	3	3	3	16
4	4	4	4	5	21
3	4	3	3	4	17
5	5	4	4	5	23
5	4	4	5	5	23
5	4	5	5	4	23
4	5	3	5	5	22
4	4	5	5	5	23
5	4	3	5	4	21
4	4	5	5	4	22
5	4	4	5	3	21
4	4	5	5	4	22
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	3	5	23
3	4	5	5	5	22
3	3	4	4	4	18
4	4	4	4	3	19
4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	19
4	4	3	3	3	17
3	3	3	4	4	17
5	4	5	5	4	23
4	2	5	4	4	19
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	4	24
5	5	4	4	5	23

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X3)

Penerapan Prinsi-Prinsip GCG					
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	5	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	3	19
3	3	4	4	3	17
5	4	4	3	3	19
4	4	4	4	3	19
3	3	3	4	4	17
3	3	3	3	4	16
5	4	4	4	4	21
3	3	4	3	3	16
3	3	4	4	4	18
3	4	4	4	4	19
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
5	5	4	4	4	22
3	4	4	4	4	19
3	4	3	4	3	17
4	4	4	4	5	21
4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	4	20
3	3	3	4	4	17
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	3	17
3	3	4	4	4	18
5	5	4	4	4	22
3	3	4	4	4	18
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4. Kinerja RSUD (Y)

Kinerja RSUD				
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y
5	4	5	5	19
4	5	5	4	18
4	5	4	4	17
5	5	4	5	19
4	5	4	4	17
4	4	3	5	16
4	4	3	3	14
4	5	5	4	18
4	5	4	4	17
4	3	4	3	14
3	4	3	3	13
4	5	4	5	18
3	4	3	3	13
4	5	5	3	17
4	5	5	3	17
5	4	5	4	18
4	5	4	4	17
5	5	4	5	19
4	4	4	4	16
4	4	3	3	14
4	5	4	5	18
5	4	5	5	19
4	5	4	5	18
4	4	3	3	14
5	4	5	4	18
4	4	5	4	17
5	5	5	4	19
5	4	5	4	18
5	5	5	5	20
5	4	3	4	16
5	5	5	4	19
5	5	5	4	19
4	5	5	4	18

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Lampiran 3

Output IBM SPSS 16

Hasil Output Uji Validitas

1. Struktur Organisasi (X₁)

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
X1.1 Pearson Correlation	1	.651**	.337*	.482**	.965**	.501**	.307	.400*	.533**	.922**
Sig. (2-tailed)		.000	.041	.003	.000	.002	.064	.014	.001	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.2 Pearson Correlation	.651**	1	.537**	.387*	.679**	.767**	.635**	.605**	.912**	.613**
Sig. (2-tailed)	.000		.001	.018	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.3 Pearson Correlation	.337*	.537**	1	.517**	.360*	.377*	.505**	.640**	.497**	.383*
Sig. (2-tailed)	.041	.001		.001	.029	.021	.001	.000	.002	.019
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.4 Pearson Correlation	.482**	.387*	.517**	1	.514**	.266	.387*	.635**	.365*	.548**
Sig. (2-tailed)	.003	.018	.001		.001	.112	.018	.000	.026	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.5 Pearson Correlation	.965**	.679**	.360*	.514**	1	.535**	.370*	.484**	.555**	.898**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.029	.001		.001	.024	.002	.000	.000
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.6 Pearson Correlation	.501**	.767**	.377*	.266	.535**	1	.536**	.502**	.710**	.450**
Sig. (2-tailed)	.002	.000	.021	.112	.001		.001	.002	.000	.005
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.7 Pearson Correlation	.307	.635**	.505**	.387*	.370*	.536**	1	.508**	.621**	.348*
Sig. (2-tailed)	.064	.000	.001	.018	.024	.001		.001	.000	.035

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.8 Pearson Correlation	.400*	.605**	.640**	.635**	.484**	.502**	.508**	1	.487**	.471**
Sig. (2-tailed)	.014	.000	.000	.000	.002	.002	.001		.002	.003
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.9 Pearson Correlation	.533**	.912**	.497**	.365*	.555**	.710**	.621**	.487**	1	.510**
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.026	.000	.000	.000	.002		.001
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.1 Pearson Correlation	.922**	.613**	.383*	.548**	.898**	.450**	.348*	.471**	.510**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.000	.005	.035	.003	.001	
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/ seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/ seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2. Pengendalian Intern (X₂)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
X2.1	Pearson Correlation	1	.359*	.220	.394*	.174
	Sig. (2-tailed)		.029	.191	.016	.303
	N	37	37	37	37	37
X2.2	Pearson Correlation	.359*	1	.215	.109	.459**
	Sig. (2-tailed)	.029		.201	.520	.004
	N	37	37	37	37	37
X2.3	Pearson Correlation	.220	.215	1	.421**	.524**
	Sig. (2-tailed)	.191	.201		.009	.001
	N	37	37	37	37	37
X2.4	Pearson Correlation	.394*	.109	.421**	1	.340*
	Sig. (2-tailed)	.016	.520	.009		.039
	N	37	37	37	37	37
X2.5	Pearson Correlation	.174	.459**	.524**	.340*	1
	Sig. (2-tailed)	.303	.004	.001	.039	
	N	37	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

3. Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance (X₃)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
X3.1	Pearson Correlation	1	.717**	.428**	.095	.192
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.574	.256
	N	37	37	37	37	37
X3.2	Pearson Correlation	.717**	1	.375*	.246	.327*
	Sig. (2-tailed)	.000		.022	.142	.048
	N	37	37	37	37	37
X3.3	Pearson Correlation	.428**	.375*	1	.216	.162
	Sig. (2-tailed)	.008	.022		.199	.340
	N	37	37	37	37	37
X3.4	Pearson Correlation	.095	.246	.216	1	.512**
	Sig. (2-tailed)	.574	.142	.199		.001
	N	37	37	37	37	37
X3.5	Pearson Correlation	.192	.327*	.162	.512**	1
	Sig. (2-tailed)	.256	.048	.340	.001	
	N	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4. Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	-.076	.366*	.480**	.621**
	Sig. (2-tailed)		.654	.026	.003	.000
	N	37	37	37	37	37
Y2	Pearson Correlation	-.076	1	.422**	.313	.613**
	Sig. (2-tailed)	.654		.009	.060	.000
	N	37	37	37	37	37
Y3	Pearson Correlation	.366*	.422**	1	.225	.769**
	Sig. (2-tailed)	.026	.009		.182	.000
	N	37	37	37	37	37
Y4	Pearson Correlation	.480**	.313	.225	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.003	.060	.182		.000
	N	37	37	37	37	37
Y	Pearson Correlation	.621**	.613**	.769**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Hasil Output Uji Reliabilitas

1. Variabel Struktur Organisasi (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.921	10

2. Variabel Pengendalian Intern (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.704	.703	5

3. Variabel Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance (X₃)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.690	.708	5

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4. Variabel Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.621	.618	4



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

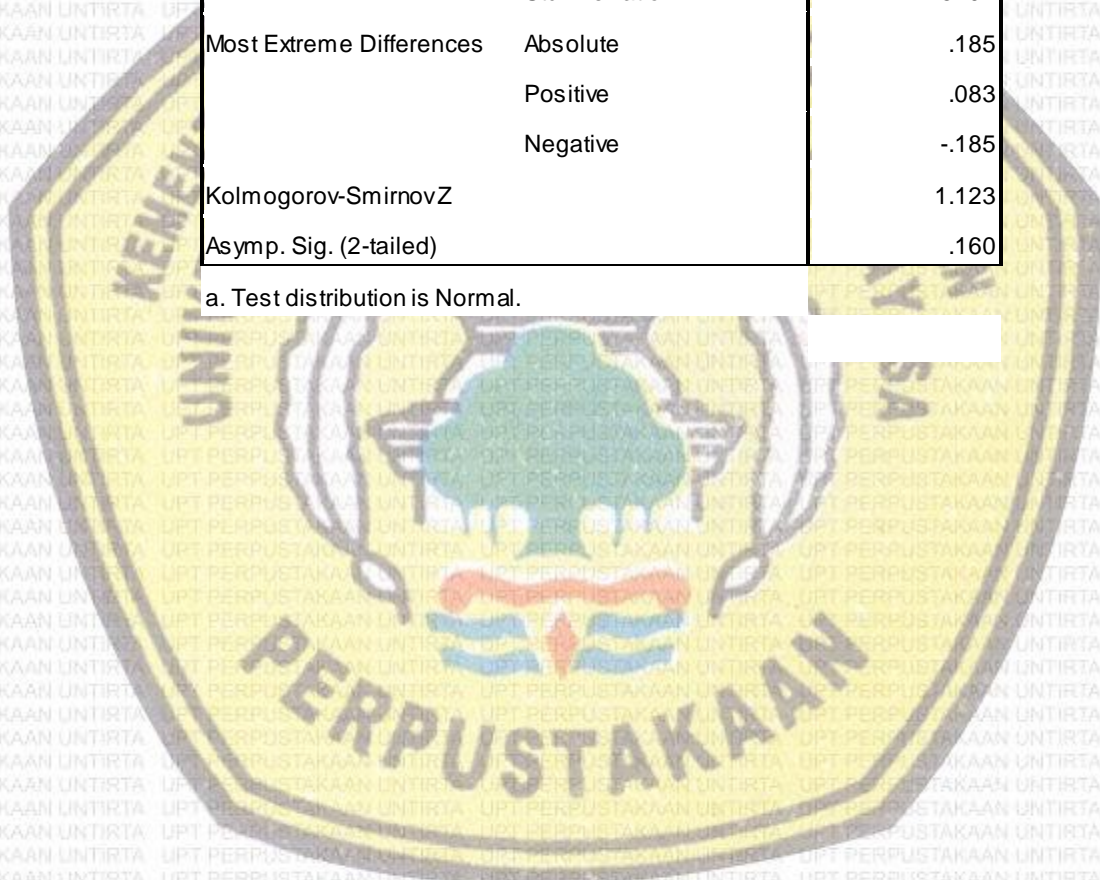
Hasil Output Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.77415192
Most Extreme Differences	Absolute	.185
	Positive	.083
	Negative	-.185
Kolmogorov-Smirnov Z		1.123
Asymp. Sig. (2-tailed)		.160

a. Test distribution is Normal.



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/semuanya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-3.641	1.692		-2.152	.039		
	X1	.231	.093	.192	2.476	.019	.841	1.189
	X2	.164	.066	.212	2.485	.018	.694	1.440
	X3	.740	.092	.718	8.012	.000	.627	1.596

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.390	1.142		-.341	.735
	X1	-.006	.063	-.017	-.092	.927
	X2	.023	.045	.108	.526	.603
	X3	.026	.062	.091	.419	.678

a. Dependent Variable: RES2

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Hasil Uji Hipotesis

1. Uji Statistik F

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	109.233	3	36.411	58.163	.000 ^a
Residual	20.659	33	.626		
Total	129.892	36			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

2. Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.020	1.685		-2.386	.023
	X1	.083	.029	.209	2.805	.008
	X2	.156	.064	.201	2.454	.020
	X3	.740	.089	.718	8.312	.000

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.841	.826	.791

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

PERINGATAN !!!

- Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
- Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Lampiran 4

TABULASI DATA VARIABEL PENELITIAN

1. Struktur Organisasi (X1)

Struktur Organisasi										
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1
4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	41
3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	36
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	43
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	35
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	36
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	40
3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	35
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	47
3	4	4	4	3	4	5	4	5	3	39
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	45
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	45
3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	40

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	44
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	45

2. Pengendalian Internal (X2)

Pengendalian Intern					
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
4	5	5	4	5	23
5	4	3	5	4	21
4	5	5	4	5	23
4	5	5	5	5	24
4	5	5	4	5	23
4	4	3	3	3	17
4	4	5	4	5	22
4	4	5	5	5	23
5	4	5	5	5	24
4	4	4	3	4	19
3	4	3	3	3	16
4	4	4	4	5	21
3	4	3	3	4	17
5	5	4	4	5	23
5	4	4	5	5	23
5	4	5	5	4	23
4	5	3	5	5	22
4	4	5	5	5	23
5	4	3	5	4	21
4	4	5	5	4	22
5	4	4	5	3	21
4	4	5	5	4	22
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	3	5	23
3	4	5	5	5	22
3	3	4	4	4	18
4	4	4	4	3	19
4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	19
4	4	3	3	3	17
3	3	3	4	4	17
5	4	5	5	4	23
4	2	5	4	4	19
4	5	5	5	5	24
5	5	5	5	4	24

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

5	5	4	4	5	23
---	---	---	---	---	----

3. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (X3)

Penerapan Prinsi-Prinsip GCG					
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	5	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	3	19
3	3	4	4	3	17
5	4	4	3	3	19
4	4	4	4	3	19
3	3	3	4	4	17
3	3	3	3	4	16
5	4	4	4	4	21
3	3	4	3	3	16
3	3	4	4	4	18
3	4	4	4	4	19
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
5	5	4	4	4	22
3	4	4	4	4	19
3	4	3	4	3	17
4	4	4	4	5	21
4	5	4	4	5	22
4	4	4	4	4	20
3	3	3	4	4	17
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	3	17
3	3	4	4	4	18
5	5	4	4	4	22
3	3	4	4	4	18
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	5	21
4	4	4	4	4	20

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

4. Kinerja RSUD (Y)

Kinerja RSUD				
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y
5	4	5	5	19
4	5	5	4	18
4	5	4	4	17
5	5	4	5	19
4	5	4	4	17
4	4	3	5	16
4	4	3	3	14
4	5	5	4	18
4	5	4	4	17
4	3	4	3	14
3	4	3	3	13
4	5	4	5	18
3	4	3	3	13
4	5	5	3	17
4	5	5	3	17
5	4	5	4	18
4	5	4	4	17
5	5	4	5	19
4	4	4	4	16
4	4	3	3	14
4	5	4	5	18
5	4	5	5	19
4	5	4	5	18
4	4	3	3	14
5	4	5	4	18
4	4	5	4	17
5	5	5	4	19
5	4	5	4	18
5	5	4	5	19
5	4	5	4	18
5	3	3	4	15
5	3	3	4	15
5	5	5	5	20
5	4	3	4	16
5	5	5	4	19
5	5	5	4	19
4	5	5	4	18

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Lampiran 6

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

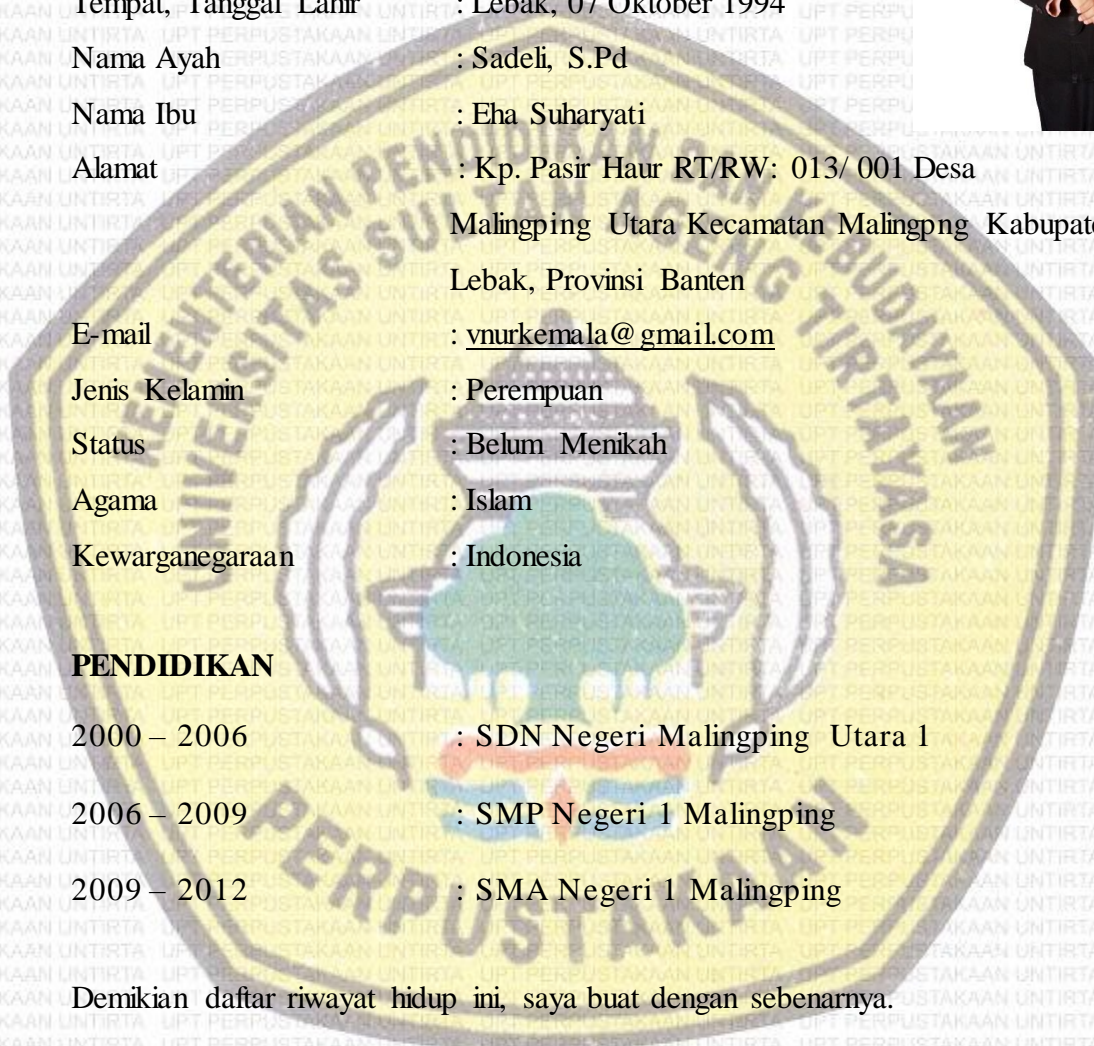
DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Eva Nur Kemala
Tempat, Tanggal Lahir : Lebak, 07 Oktober 1994
Nama Ayah : Sadel, S.Pd
Nama Ibu : Eha Suharyati
Alamat : Kp. Pasir Haur RT/RW: 013/ 001 Desa
Malingping Utara Kecamatan Malingpng Kabupaten
Lebak, Provinsi Banten
E-mail : vnurkemala@gmail.com
Jenis Kelamin : Perempuan
Status : Belum Menikah
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia

PENDIDIKAN

2000 – 2006 : SDN Negeri Malingping Utara 1
2006 – 2009 : SMP Negeri 1 Malingping
2009 – 2012 : SMA Negeri 1 Malingping

Demikian daftar riwayat hidup ini, saya buat dengan sebenarnya.



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.