

**PENGARUH PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA RUMAH SAKIT DI KOTA  
LUBUKLINGGAU DAN KABUPATEN MUSI RAWAS  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**Indrawati Mara Kesuma**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Rawas  
fairuz.ukail@gmail.com

**Yuli Nurhayati**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Rawas  
yuli.jayanto@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.35908/jeg.v5i1.804>

**ABSTRACT**

*This research was conducted at the hospital in Lubuklinggau City and Musi Rawas district. The purpose of this study is to improve the performance of good corporate governance in improving hospital performance in the City of Lubuklinggau and Musi Rawas Regency by using the Balanced Scorecard Variables dependent in this study is Performance-based balanced scorecard (Y). The independent variables in this study are the principles of Good Corporate Governance consisting of 5 (five) principles, namely Agreement (X<sub>1</sub>), Accountability (X<sub>2</sub>), Responsibility (X<sub>3</sub>), Independence (X<sub>4</sub>), and Fairness (X<sub>5</sub>). Regional General Hospital (RSUD) Sobirin and Siti Aisyah Hospital. Data analysis techniques used in this study use multiple linear regression analysis and analysis of determination R<sup>2</sup> (R Square) or determination analysis used to find out the independent variables on the dependent variable. The F test is used to test the effect of the independent variables together on the dependent variable and the t test is used to test the effect of the partial independent variable on the dependent variable. Hypothesis testing using multiple linear regression through the SPSS computer program Version 20. Based on the results of the study, the application of good corporate governance principles has a significant positive effect on performance using the Balanced Scorecard at Sobirin Hospital and Siti Aisyah Hospital both partially and simultaneously .*

*Keywords; Good Corporate Governance, Balanced Scorecard, Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit yang berada di Kota Lubuklinggau dan kabupaten Musi Rawas. Tujuan dari penelitian ini untuk mengalisis pengaruh Good Corporate Governance dalam meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dengan Pendekatan Balanced Scorecard Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja berbasis balanced scorecard (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang terdiri dari 5 (lima) prinsip yaitu *transparansi* (X<sub>1</sub>), *akuntabilitas* (X<sub>2</sub>), *responsibilitas* (X<sub>3</sub>), *independensi* (X<sub>4</sub>) dan *kewajaran* (X<sub>5</sub>). Objek penelitian yaitu pada Rumah Sakit Umum Daerah ( RSUD) Sobirin dan Rumah sakit Siti Aisyah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini secara statistik menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi R<sup>2</sup> (R Square) atau koefisien determinasi yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dan Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda melalui komputer program SPSS Versi 20. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah baik secara parsial maupun simultan.

*Kata Kunci; Good Corporate Governance, Balanced Scorecard, Kinerja*

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Di Indonesia, penerapan *Good Corporate Governance* telah diatur dalam peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara NOMOR : PER — 01 /MBU/2011 yang menetapkan tata cara praktik *Good Corporate Governance* (GCG) di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi baik organisasi laba atau organisasi nirlaba untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban. Pedoman perusahaan yang baik dan terstruktur serta memadai dapat digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penyajian dan Pengungkapan laporan keuangan yang transparan dan akurat menjadi informasi yang sangat penting bagi investor yang akan menanamkan modalnya atau memberikan pinjaman kepada perusahaan, akan tetapi laporan keuangan hanya menampilkan data-data keuangan saja, data-data non keuangan tidak tergambar di dalamnya. Jadi, dengan mengimplementasikan GCG pada sebuah perusahaan akan meningkatkan nilai perusahaan itu sendiri di mata masyarakat karena GCG menyajikan data-data non keuangan. Untuk mencapai penilaian baik buruknya kinerja bukan dilihat dari sisi *finansial* saja tetapi juga dinilai dari sisi *nonfinancial*. penilaian kinerja yang hanya dari perspektif *financial* tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif. *Balance Scorecard* memuat semua ukuran keuangan dan non keuangan (*financial* dan *nonfinancial*) yang mengkombinasikan

empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ( Dewi Fitriyani dkk 2016:423 ). Rumah sakit yang ada di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas ini perlu menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, sebab pengukuran kinerja yang digunakan yaitu pengukuran dari aspek kinerja keuangan dan ukuran kinerja yang berdasarkan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek sedangkan standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan rumah sakit yang berkaitan dengan penanganan pasien, untuk itu peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul penelitian Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan kabupaten Musi Rawas dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana Penerapan *Good Corporate Governance* di Rumah Sakit yang ada di Kota Lubuklinggau Dan Kabupaten Musirawas pada tahun 2017 ?
- 2) Bagaimana Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten

Musi Rawas dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* ?

- 3) Bagaimana analisis pengaruh *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* ?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah ;

- 1) Untuk mengetahui Penerapan *Good Corporate Governance* di Rumah Sakit yang ada di Kota Lubuklinggau Dan Kabupaten Musirawas pada tahun 2017.
- 2) Untuk mengetahui Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada tahun 2017.
- 3) Untuk mengalisa pengaruh *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

### D. Tinjauan Pustaka

#### Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Irham Fahmi (2013;65) Penilaian Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya .

#### *Good Corporate Governance* ( GCG )

Menurut Komite Cadbury dalam Mas Achmad Daniri ( 2014 : 7), GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya

kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya.

#### **Prinsip-prinsip dalam *Good Corporate Governance* (GCG)**

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* harus mencerminkan pada hal-hal sebagai berikut Mas Achmad Danir ( 2014 : 10):

- 1) *Transparency* (Keterbukaan Informasi)
- 2) *Accountability* (Akuntabilitas)
- 3) *Responsibility* (Pertanggungjawaban)
- 4) *Independency* ( Kemandirian)
- 5) *Fairness* ( Kesetaraan dan Kewajaran)

#### ***Balanced Scorecard***

Dalam bukunya berjudul “Akuntansi Manajemen ( Akuntansi Manajerial)” (2014 ; 233) Abdul Halim, dkk menjelaskan tentang pengertian *Balanced Scorecard* yaitu sistem manajemen yang strategik yang mendefenisikan strategi berdasarkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

#### **Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard***

##### 1) **Perspektif Keuangan**

Ukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan instrument pengukur *value for money* atau 3E yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002;133-134) sebagai berikut :

##### a) Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi yaitu rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau hemat dan tidak ada pemborosan.

##### b) Rasio efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

##### c) Rasio efektivitas

Rasio efektifitas yaitu rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya

institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

## 2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan terdiri dari :

### a) Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan ini dilakukan dengan cara melakukan survey melalui kuesioner. Kepuasan pelanggan diukur dengan memberikan kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.

Nilai yang diberikan adalah sebagai berikut :

Nilai 1 = Sangat Tidak Puas

Nilai 2 = Tidak Puas

Nilai 3 = Ragu-ragu

Nilai 4 = Puas

Nilai 5 = Sangat Puas

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan.

### b) *Customer acquisition*

dengan melihat jumlah pelanggan (pasien) baru yang berhasil rumah sakit peroleh.

## 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

### a) Inovasi

Inovasi merupakan pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan dengan para pesaing.

### b) Proses operasi

Dalam hal ini yang menjadi tolak ukur pada rumah sakit untuk tahap operasinya adalah :

#### 1. Jumlah kunjungan rawat jalan

Data diolah dari jumlah kunjungan rawat jalan di rumah sakit

#### 2. Jumlah kunjungan rawat inap

##### a) LOS (*Length Of Stay*)

LOS menurut Depkes RI adalah menunjukkan rata-rata lamanya seorang pasien dirawat inap.

##### b) BOR (*Bed Occupancy Rate*)

BOR menurut Depkes RI adalah menunjukkan rata – rata presentase pemakaian tempat tidur dalam satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satuan tertentu.

##### c) TOI (*Turn Over Internal*)

TOI menurut Depkes RI adalah menunjukkan rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi kesaat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur.

##### d) BTO (*Bed Turn Over Rate*)

BTO menurut Depkes RI adalah menunjukkan frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satuan waktu tertentu.

##### e) GDR (*Gross Death Rate*)

GDR menurut Depkes RI adalah digunakan untuk mengetahui kematian umum untuk setiap penderita keluar

##### f) NDR (*Net Death Rate*)

NDR menurut Depkes RI adalah digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit.

## 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan pengukuran dan tujuan dari organisasi agar dapat berjalan tumbuh. Tujuan perspektif ini adalah untuk mencapai tiga perspektif sebelumnya. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah

### 1) Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan ini dilakukan dengan cara melakukan survey melalui kuesioner. Kepuasan karyawan diukur dengan memberikan

kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah sebagai berikut :

- Nilai 1 = Sangat Tidak Puas
- Nilai 2 = Tidak Puas
- Nilai 3 = Ragu-ragu
- Nilai 4 = Puas
- Nilai 5 = Sangat Puas

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan.

2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan.

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan ditunjuk dengan perbandingan antara laba operasi yang dicapai oleh rumah sakit dengan jumlah total karyawan pada tahun berjalan.

**METODE PENELITIAN**

**A. Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sobirin dan Rumah sakit Siti Aisyah

**B. Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini ada lima, yaitu prinsip-prinsip *good corporate governance* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, dan kewajaran. Variabel terikat yang

digunakan adalah kinerja berbasis *balanced scorecard*. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur melalui sejumlah pertanyaan yang disajikan dalam bentuk kuesioner.

**C. Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan kuesioner dan dokumentasi, Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi  $R^2$  (R Square). Pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji F dan Uji t melalui komputer program SPSS Versi 20. Model penelitian yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan taraf signifikansi 5%.  
 $Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + e \dots \dots \dots (1)$

Keterangan :

Y = Variabel terikat (Kinerja berbasis *balanced scorecard* )

a = Nilai Konstanta

X1 = Variabel bebas (Transparansi)

X2 = Variabel bebas (Akuntabilitas)

X3 = Variabel bebas (Tanggungjawab)

X4 = Variabel bebas (Independensi)

X5 = Variabel bebas (Kewajaran)

$\beta_1$  = Koefisien regresi dari Transparansi (X1)

$\beta_2$  = Koefisien regresi dari Akuntabilitas (X2)

$\beta_3$  = Koefisien regresi dari Tanggungjawab (X3)

$\beta_4$  = Koefisien regresi dari Independensi (X4)

$\beta_5$  = Koefisien regresi dari Kewajaran (X5)

e = error (tingkat kesalahan pengganggu)

**PEMBAHASAN**

**1) Implementasi Prinsip-Prinsip GCG**

Pengukuran dan pengujian implementasi Prinsip-Prinsip GCG pada Rumah Sakit dapat dihitung dengan sistem Scoring menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang disampaikan dalam workshop GCG BPKP pada 20 Mei 2013 tema contoh penilaian skor GCG adalah;

**Tabel.1**  
**Sistem Scoring**

Scor	Kategori
------	----------

85-100	Sangat Baik
75-84	Baik
60-74	Cukup Baik
51-59	Kurang Baik
1-50	Tidak Baik

Pembahasan Hasil Kuesioner yang dibagikan kepada responden pada RSUD Sobirin Kota Lubuklinggau dan Rumah Sakit Siti Aisyah yang kuesioner tersebut terdiri dari Lima Indikator yang berisi 35 pertanyaan sebagai berikut :

**Tabel.2**  
**Hasil Kuesioner**

Pertanyaan	Hasil Kuesioner pada Rumah Sakit Sobirin		Hasil Kuesioner pada Rumah Sakit Siti Aisyah	
	Scor	Kategori	Scor	Kategori
<b>Indikator Transparansi :</b>				
1. Informasi struktur organisasi tersaji jelas di Rumah Sakit	97 %	Sangat Baik	88%	Sangat Baik
2. Daftar kepegawaian Rumah Sakit diketahui setiap karyawan	90 %	Sangat Baik	68%	Cukup Baik
3. Laporan keuangan disajikan secara terbuka dan akurat setiap tahunnya	92 %	Sangat Baik	72%	Cukup Baik
4. Daftar inventaris sarana dan prasarana Rumah sakit disajikan dalam profil RS	90 %	Sangat Baik	68%	Cukup Baik
5. Pengambilan keputusan dilakukan melalui rapat dengan karyawan	73%	Cukup Baik	68%	Cukup Baik
6. Seleksi penerimaan pegawai diumumkan kepada masyarakat melalui media cetak atau papan pengumuman	91%	Sangat Baik	64%	Cukup Baik
7. Kontrak kerja dalam kegiatan proyek tertentu diungkapkan kepada publik melalui media informasi	86%	Sangat Baik	60%	Cukup Baik
8. Adanya informasi ttg masalah yang dihadapi RS kpd publik melalui rapat terbuka dan laporan kepada PEMDA	90%	Sangat Baik	72%	Cukup Baik

<b>Indikator Akuntabilitas :</b>				
1. Wewenang dan pembagian kerja setiap karyawan diuraikan secara jelas dalam bentuk surat tugas	90%	Sangat Baik	80%	Baik
2. Semua karyawan diharuskan melaporkan pelaksanaan wewenang kerja setiap triwulan atau sesuai permintaan dalam bentuk lisan dan tulisan kepada pimpinan	88%	Sangat Baik	80%	Baik
3. Pimpinan RS melaporkan daftar inventaris RS kepada Pemda setiap akhir tahun atau sesuai permintaan	90%	Sangat Baik	60%	Cukup Baik
4. Pimpinan RS melaporkan pertanggungjawaban wewenang kerja kepada Pemda setiap akhir tahun atau sesuai dengan permintaan	92%	Sangat Baik	64%	Cukup Baik
5. Pimpinan melakukan rapat karyawan dalam mengatasi masalah yang dihadapi RS	92%	Sangat Baik	84%	Baik
6. Laporan pertanggungjawaban RS disusun sesuai format laporan PEMDA	87%	Sangat Baik	52%	Kurang Baik
7. Pemda memberikan jawaban atas laporan pertanggungjawaban RS dalam bentuk tulisan	83%	Sangat Baik	56%	Kurang Baik
8. Masing-masing pimpinan unit kerja melakukan pengawasan kinerja karyawan melalui inspeksi rutin dan rapat evaluasi	91%	Sangat Baik	72%	Cukup Baik
<b>Indikator Responsibiliti :</b>				
1. Berpegang pada prinsip kehati-hatian	96%	Sangat Baik	80%	Baik
2. Memastikan kepatuhan thd peraturan dan perundangan serta AD-ART RS	88%	Sangat Baik	68%	Cukup Baik
3. Peduli terhadap masyarakat	90%	Sangat Baik	72%	Cukup Baik
4. Peduli terhadap kelestarian lingkungan disekitar perusahaan	92%	Sangat Baik	72%	Cukup Baik
5. Membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai	95%	Sangat Baik	80%	Baik

<b>Indikator Independensi :</b>				
1. Menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun	89%	Sangat Baik	64%	Cukup Baik
2. Tidak berpengaruh oleh kepentingan tertentu	87%	Sangat Baik	68%	Cukup Baik
3. Bebas dari benturan kepentingan	90%	Sangat Baik	72%	Cukup Baik
4. Bebas dari pengaruh/tekanan	90%	Sangat Baik	72%	Cukup Baik
5. Melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan yperaturan perundang undangan	92%	Sangat Baik	84%	Baik
<b>Indikator Keadilan :</b>				
1. Penempatan posisi kerja sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian	96%	Sangat Baik	92%	Sangat Baik
2. Hak karyawan untuk mendapatkan insentif (tunjangan pegawai) diatur oleh peraturan Gubernur	95%	Sangat Baik	92%	Sangat Baik
3. Hak untuk mendapatkan insentif tunjangan kesehatan telah diatur oleh SK.Direktur RS	89%	Sangat Baik	96%	Sangat Baik
4. Hak untuk mendapatkan tunjangan makan karyawan telah diatur oleh SK.Direktur RS	90%	Sangat Baik	88%	Sangat Baik
5. Hubungan kerja setiap karyawan diatur secara tertulis dalam bentuk struktur organisasi	94%	Sangat Baik	88%	Sangat Baik
6. Peraturan atau sanksi terhadap pelanggaran hak dan tanggungjawab setiap karyawan tertulis dlam bentuk SK	93%	Sangat Baik	88%	Sangat Baik
7. Setiap kepala seksi dan kepala bidang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti rapat rutin RS	92%	Sangat Baik	93%	Sangat Baik
8. Setiap karyawan mendapatkan jaminan untuk memberikan pendapatnya tanpa adanya sanksi setelah pemberian pendapat	91%	Sangat Baik	100%	Sangat Baik
9. Penggunaan jasa pelayanan diberikan kesempatan mengemukakan pendapatnya melalui kotak saran yang ada di RS	92%	Sangat Baik	84%	Baik

Dari hasil tabulasi atas kuesioner penelitian menggunakan skala likert, variabel Penerapan *Good Corporate Governance* telah memenuhi semua indikator yang di ajukan, hal tersebut menunjukkan bahwa Penerapan *Good Corporate Governance* pada Rumah Sakit Sobirin Dan Rumah sakit Siti Aisyah telah dilaksanakan dengan baik. Dari hasil perolehan skor atau persentase atas variabel Penerapan *Good Corporate Governance* menunjukkan persentase untuk *Transparansi* (X<sub>1</sub>) sebesar 75% kategori baik, *Akuntabilitas* (X<sub>2</sub>) sebesar 76% kategori baik, *Responsibilitas* (X<sub>3</sub>) sebesar 80% kategori baik, *Independensi* (X<sub>4</sub>) sebesar 77% kategori baik dan Kewajaran atau kesetaraan (X<sub>5</sub>) sebesar 88% kategori

sangat baik. Secara keseluruhan implementasi atau penerapan Prinsip-Prinsip GCG masuk dalam kategori baik dan yang paling baik penerapannya yaitu pada perinsip kewajaran atau kesetaraan (X<sub>5</sub>) yaitu sebesar 88% dengan kategori sangat baik.

## 2) Implementasi Prinsip Balance Scorecard

Implementasi Prinsip-Prinsip *Balance Scorecard* pada Rumah Sakit Sobirin Dan Rumah sakit Siti Aisyah telah dilaksanakan dengan baik dan memenuhi kriteria yang diajukan pada variabel Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Hal ini dapat dilihat dari hasil tabulasi jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel.3**  
**Hasil Kuesioner**

Pertanyaan	Hasil Kuesioner pada Rumah Sakit Sobirin		Hasil Kuesioner pada Rumah Sakit Siti Aisyah	
	Scor	Kategori	Scor	Kategori
<b>Pertanyaan 1: Bagaimana kesan Anda terhadap RS tentang</b>				
1. Keadaan fisik Rumah Sakit	97%	Sangat Puas	68,44%	Puas
2. Lokasi / tempat pelayanan Rumah sakit sangat mudah dijangkau	94%	Sangat Puas	76%	Puas
3. Peralatan penunjang yang digunakan dalam pelayanan sangat memadai.	89%	Sangat Puas	72%	Puas
4. Peralatan teknologi ( komputer) yang digunakan untuk kelancaran pelayanan sudah sangat baik	94%	Sangat Puas	76%	Puas
5. Sarana tempat parkir yang cukup untuk memperlancar pelayanan sudah sangat baik	93%	Sangat Puas	77%	Puas
<b>Pertanyaan 2 : Bagaimana penilaian atau pendapat Anda terhadap layanan yang diberikan :</b>				
1. Kecepatan dan ketepatan petugas rumah sakit RS dalam memberikan pelayanan sudah baik	85%	Sangat Puas	79,5%	Puas
2. Petugas memperlakukan pelayanan yang sama kepada semua pasien	87,9%	Sangat Puas	77,8%	Puas

<b>Pertanyaan 3; Bagaimana rumah sakit membantu anda dalam menyediakan pelayanan</b>				
1. Petugas sudah tanggap terhadap keluhan pasien	85%	Sangat Puas	81%	Sangat Puas
2. Petugas selalu bersedia membantu apabila pasien dalam kesulitan	89,9%	Sangat Puas	83,5%	Sangat Puas
<b>Pertanyaan 4 : Bagaimana keahlian atau kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan</b>				
1. Petugas terampil dalam melayani pasien dengan baik	85%	Sangat Puas	80%	Sangat Puas
2. Petugas bersikap jujur dan memberikan keterangan yang jelas kepada pasien	86,5%	Sangat Puas	79%	Puas
3. Petugas bersikap ramah dan sopan dalam melayani pasien	88%	Sangat Puas	80%	Sangat Puas
4. Jaminan rasa aman dan nyaman dalam melayani pasien	96%	Sangat Puas	80%	Sangat Puas
<b>Pertanyaan 5; Bagaimana kemudahan dalam meminta layanan kepada petugas rumah sakit</b>				
1. Kemampuan komunikasi yang baik dalam melayani pasien	84,3%	Sangat Puas	79%	Puas
2. Petugas memberikan kemudahan dalam menjalin hubungan yang baik apabila dimintai keterangan oleh pasien	88%	Sangat Puas	79%	Puas
3. Petugas mengerti keinginan pasien	92,9%	Sangat Puas	77%	Puas

Berdasarkan tabel tersebut diatas dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada pasien pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah didapat prosentase sebesar 82% masuk kedalam

kategori sangat puas artinya pasien sangat puas dengan pasilitas dan layanan yang diberikan oleh Rumah sakit tersebut, sehingga kinerja Rumah sakit tersebut dapat dikatakan baik.

**Tabel. 4**  
**Hasil Kuesioner**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Hasil Kuesioner pada Rumah Sakit Sobirin</b>		<b>Hasil Kuesioner pada Rumah Sakit Siti Aisyah</b>	
	<b>Score</b>	<b>Kategori</b>	<b>Score</b>	<b>Kategori</b>
1. Pegawai selalu sibuk sepanjang waktu	41%	Ragu-Ragu	51%	Ragu-Ragu
2. Pegawai diberi kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya	61%	Puas	56%	Ragu-Ragu
3. Pegawai diberi kesempatan untuk ikut melakukan pekerjaan yang baru atau ikut memecahkan permasalahan	69%	Puas	75%	Puas

4. Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	76%	Puas	77%	Puas
5. Kemampuan supervisi/atasan langsung dalam membuat keputusan	73,6%	Puas	60%	Puas
6. Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin Bapak/Ibu/sdr/sdi	48%	Ragu-Ragu	42%	Ragu-Ragu
7. Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya	85%	Sangat Puas	70%	Puas
8. Kesempatan membantu rekan menyelesaikan pekerjaan rekan kerja	81%	Sangat Puas	83%	Sangat Puas
9. Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang harus dilakukan	85%	Sangat Puas	74%	Puas
10. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki	90%	Sangat Puas	81%	Sangat Puas
11. Penerapan kebijakan kantor dalam kegiatan sehari-hari	89%	Sangat Puas	78%	Puas
12. Imbalan yang diterima jika dikaitkan dengan beban pekerjaan	89%	Sangat Puas	77%	Puas
13. Kesempatan untuk berkembang terhadap pekerjaan saat ini	92%	Sangat Puas	74%	Puas
14. Kebebasan menggunakan penilaian Bapak/Ibu/Saudara	91%	Sangat Puas	76%	Puas
15. Kesempatan untuk menggunakan cara sendiri dalam bekerja	92%	Sangat Puas	63%	Ragu-Ragu
16. Kondisi kerja (kenyamanan/fasilitas) saat ini	94%	Sangat Puas	72%	Puas
17. Keharmonisan kerja sesama rekan kerja	94%	Sangat Puas	83%	Sangat Puas
18. Penghargaan atau sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	94%	Sangat Puas	78%	Puas
19. Perasaan puas jika telah menyelesaikan pekerjaan tersebut	91%	Sangat Puas	90%	Sangat Puas

Berdasarkan tabel tersebut diatas dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada karyawan pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah didapat prosentase sebesar 70% masuk kedalam kategori puas artinya, tingkat kepuasan karyawan mencapai skor 70% dengan demikian kinerja rumah sakit dari

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari kepuasan karyawan dapat dikatakan Puas, sehingga kinerjanya dapat dikatakan baik.

### 3) Pengaruh *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota

**Lubuklinggau dan Kabupaten Musi  
Rawas dengan Pendekatan *Balanced***

***Scorecard***

**Tabel. 5**  
**Berikut hasil dari out put SPSS**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,773	1,618		,478	,635
1 X1	,197	,076	,220	2,584	,013
X2	,228	,099	,258	2,317	,025
X3	,182	,081	,222	2,252	,029
X4	,183	,071	,233	2,572	,014
X5	,199	,061	,287	3,246	,002

a. Dependent Variable: Y

**A. Analisis Regresi**

Nilai – nilai koefisien dapat dilihat pada output tabel *coefficients* dan dimasukkan dalam persamaan sebagai berikut ;

$$Y = 0,773 + 0,197 X_1 + 0,228 X_2 + 0,182 X_3 + 0,183 X_4 + 0,199 X_5$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar 0,773. Hal ini menunjukkan bahwa apabila nilai variabel *transparansi* ( $X_1$ ), *akuntabilitas* ( $X_2$ ), *responsibilitas* ( $X_3$ ), *independensi* ( $X_4$ ) dan *kewajaran* ( $X_5$ ) tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol, maka nilai dari variabel kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,773. Nilai koefisien regresi variabel *transparansi* sebesar 0,197 satuan.

Hal ini menunjukkan bahwa *transparansi* ( $X_1$ ) bernilai positif, yang berarti *transparansi* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, bila variabel *transparansi* meningkat satu satuan maka nilai variabel kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,197, sebaliknya jika nilai variabel kinerja turun sebesar satu satuan maka kinerja juga diprediksi akan

mengalami penurunan sebesar 0,197 dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol.

Nilai koefisien regresi variabel *akuntabilitas* sebesar 0,228 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa *akuntabilitas* ( $X_2$ ) bernilai positif, yang berarti *akuntabilitas* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, bila *akuntabilitas* meningkat satu satuan akan cenderung meningkatkan kinerja sebesar 0,228 satuan dan sebaliknya jika nilai variabel *akuntabilitas* turun sebesar 0,228 maka diprediksi kinerja pun akan mengalami penurunan sebesar 0,228 dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol. Nilai koefisien regresi variabel *responsibilitas* sebesar 0,182 satuan.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *responsibilitas* ( $X_3$ ) bernilai positif sebesar 0,182, yang berarti variabel *responsibilitas* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, bila *responsibilitas* meningkat satu satuan cenderung akan meningkatkan kinerja sebesar 0,182 sebaliknya jika nilai variabel *responsibilitas* turun sebesar 0,182 maka cenderung diprediksikan bahwa kinerja pun akan mengalami penurunan sebesar 0,182 dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol. Nilai koefisien

regresi variabel independensi sebesar 0,183 satuan.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel *independensi* ( $X_4$ ) bernilai positif, yang berarti variabel independensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, bila variabel independensi meningkat 0,183 satuan maka akan cenderung meningkatkan kinerja sebesar 0,183 dan sebaliknya jika variabel independensi mengalami penurunan maka cenderung diprediksikan kinerja juga akan mengalami penurunan dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol.

Nilai koefisien regresi variabel kewajaran sebesar 0,199 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kewajaran ( $X_5$ ) bernilai positif, yang berarti variabel kewajaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, bila variabel kewajaran meningkat sebesar 0,199 satuan maka akan cenderung meningkatkan kinerja dan sebaliknya apabila variabel kewajaran mengalami penurunan sebesar 0,199 maka cenderung mengakibatkan variabel kinerja juga mengalami penurunan dengan asumsi variabel lainnya sama dengan nol.

## B. Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary menjelaskan tentang nilai R Square atau koefisien determinasi untuk regresi yang menggunakan 3 atau lebih variabel independen, Std. Error of the Estimated yaitu ukuran kesalahan prediksi. Nilai determinasi yang diperoleh dari hasil pengolahan dengan program SPSS 20 adalah 0,737 hal ini memperlihatkan hubungan yang cukup kuat antara variabel transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan kewajaran dengan variabel kinerja dalam hal ini pendekatan yang digunakan adalah metode *balanced scorecard* yang didapat koefisien determinasi sebesar 0,737 (73,7%), artinya

variabel *transparansi* ( $X_1$ ), *akuntabilitas* ( $X_2$ ), *responsibilitas* ( $X_3$ ), *independensi* ( $X_4$ ) dan kewajaran ( $X_5$ ) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 73,7% atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 73,7% variabel dependen dan sisanya sebesar 26,3% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## C. Uji F

Uji F (Pengujian Terhadap Hipotesis), atau Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F) bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama atau simultan variabel independen terhadap variabel dependen atau terikat dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  sehingga dapat diketahui ada atau tidak pengaruh secara bersama-sama antara variabel independen terhadap variabel dependen. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Dengan pengambilan keputusan jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  jadi  $H_0$  diterima dan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  jadi  $H_0$  ditolak.

Pada tabel ANOVA dapat dilihat  $F_{hitung}$  adalah sebesar 28,428 dan  $F_{tabel}$  dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi 0,05  $df_1 = k - 1$  atau  $6 - 1 = 5$  dan  $df_2 = n - k$  atau  $50 - 6 = 44$  sehingga didapat  $F_{tabel}$  sebesar 2,43. Artinya dapat diketahui  $F_{hitung}$  (28,428)  $> F_{tabel}$  (2,43) jadi hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu variabel *transparansi* ( $X_1$ ), *akuntabilitas* ( $X_2$ ), *responsibilitas* ( $X_3$ ), *independensi* ( $X_4$ ) dan kewajaran ( $X_5$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja. Tabel ANOVA dapat diketahui signifikansi sebesar 0,000, dengan pengambilan keputusan jika signifikansi  $> 0,05$  jadi  $H_0$  diterima dan signifikansi  $\leq 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak.

Dari tabel ANOVA diketahui bahwa signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu variabel *transparansi* ( $X_1$ ), *akuntabilitas* ( $X_2$ ), *responsibilitas* ( $X_3$ ), *independensi* ( $X_4$ ) dan kewajaran ( $X_5$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja.

#### D. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, dengan taraf signifikansi menggunakan 0,05. Pengambilan keputusan yaitu  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} \geq -t_{tabel}$  jadi  $H_0$  diterima dan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  jadi  $H_0$  ditolak.  $t_{hitung}$  bisa dilihat dari tabel *coefficients* sedangkan  $t_{tabel}$  dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi  $0,05/2=0,025$  dengan  $df= n-k-1$  atau  $50-5-1=44$  didapat  $t_{tabel}$  sebesar 2,015.

Untuk analisis variabel independen secara parsial pada tabel *Coefficients* yaitu nilai  $t_{hitung}$  untuk *transparansi* ( $X_1$ ) sebesar  $2,584 > t_{tabel}$  2,015 jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *transparansi* berpengaruh terhadap kinerja,  $t_{hitung}$  untuk *akuntabilitas* ( $X_2$ ) sebesar  $2,317 > t_{tabel}$  2,015 jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *akuntabilitas* berpengaruh terhadap kinerja,  $t_{hitung}$  untuk *responsibilitas* ( $X_3$ ) sebesar  $2,252 > t_{tabel}$  2,015 jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *responsibilitas* berpengaruh terhadap kinerja,  $t_{hitung}$  untuk *independensi* ( $X_4$ )  $2,572 > t_{tabel}$  2,015 jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *independensi* berpengaruh terhadap kinerja,  $t_{hitung}$  untuk kewajaran ( $X_5$ )  $3,246 > t_{tabel}$  2,015 jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa kewajaran berpengaruh terhadap kinerja.

Untuk analisis variabel independen secara parsial pada tabel *Coefficients* untuk pengambilan keputusan berdasarkan signifikansi dengan keputusan Signifikansi  $> 0,05$  jadi  $H_0$  diterima dan jika Signifikansi  $\leq 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak yaitu, Signifikansi *transparansi* ( $X_1$ ) sebesar  $0,013 \leq 0,05$  jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *transparansi* berpengaruh terhadap kinerja. Signifikansi *akuntabilitas* ( $X_2$ ) sebesar  $0,025 \leq 0,05$  jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *akuntabilitas* berpengaruh terhadap kinerja. Signifikansi *responsibilitas* ( $X_3$ ) sebesar  $0,029 \leq 0,05$  jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *responsibilitas* berpengaruh terhadap kinerja. Signifikansi *independensi* ( $X_4$ ) sebesar  $0,014 \leq 0,05$  jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa *independensi* berpengaruh terhadap kinerja. Signifikansi kewajaran ( $X_5$ ) sebesar  $0,002 \leq 0,05$  jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa kewajaran berpengaruh terhadap kinerja.

#### KESIMPULAN

Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit di Kota Lubuklinggau dan kabupaten Musi Rawas dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta dengan dilakukannya pengujian hipotesis maka Uji Signifikansi Simultan ( Uji Statistik F), Taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Dengan pengambilan keputusan jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  jadi  $H_0$  diterima dan Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  jadi  $H_0$  ditolak. Pada tabel ANOVA dapat dilihat bahwa seluruh nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , jadi hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu variabel *transparansi* ( $X_1$ ), *akuntabilitas* ( $X_2$ ),

*responsibilitas* ( $X_3$ ), *independensi* ( $X_4$ ) dan *kewajaran* ( $X_5$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Tabel ANOVA juga dapat diketahui signifikansi sebesar 0,000, dengan pengambilan keputusan jika signifikansi  $> 0,05$  jadi  $H_0$  diterima dan signifikansi  $\leq 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak. Dari tabel ANOVA diketahui bahwa signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis nol ditolak, kesimpulannya yaitu variabel *transparansi* ( $X_1$ ), *akuntabilitas* ( $X_2$ ), *responsibilitas* ( $X_3$ ), *independensi* ( $X_4$ ) dan *kewajaran* ( $X_5$ ) secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap variabel kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, dengan taraf signifikansi menggunakan 0,05. Pengambilan keputusan yaitu  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} \geq -t_{tabel}$  jadi  $H_0$  diterima dan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  jadi  $H_0$  ditolak, dari hasil pembahasan jadi hipotesis nol di tolak kesimpulannya adalah bahwa karena semua  $t_{hitung}$  dari kelima variabel tersebut lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  maka secara parsial kelima variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja pendekatan *Balanced Scorecard*.

Kesimpulannya dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah. Hal ini terjadi karena prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* membantu manajemen Rumah Sakit dalam mengatur, mengoperasikan dan menjalankan usahannya dengan baik, sehingga dapat dijadikan sebagai sarana

interaksi yang mengatur antar struktur dan mekanisme yang menjamin adanya kontrol, namun tetap mendorong efisiensi dan kinerja pada Rumah Sakit. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* ini juga dapat meningkatkan nilai dari Rumah Sakit dengan cara meningkatkan kinerja Rumah Sakit dari empat aspek ukuran kinerja yang meliputi aspek perspektif belajar dan tumbuh, perspektif proses internal bisnis, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dilakukan secara baik dan konsisten akan membuat segala kegiatan Rumah Sakit akan berjalan efektif dan efisien, hal ini disebabkan oleh prinsip-prinsip *Good Governance* bertujuan untuk melindungi setiap kepentingan *stakeholders* sehingga akan menimbulkan keadaan yang selaras di lingkungan Rumah Sakit. Keselarasan di lingkungan Rumah Sakit akan menjadi motivasi dan modal penting bagi Rumah Sakit untuk melakukan aktivitasnya guna mencapai tujuannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Daniri, Achmad.2014. *Lead By GCG*. Jakarta: Gagas Bisnis Indonesia.
- Fahmi, Irham.2013. *Manajemen Kinerja Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabetha .
- Fitriyani, Dewi dkk.2016. *Good Corporate Governance Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard*. Jurnal Akuntansi/Volume XX, No.03.Jakarta 2013.
- Halim, Abdul dkk. 2014. *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial)*.Cetakan ke 4. Yogyakarta: BPFE.

Mardiasmo.2009. *Akuntansi Sektor Publik*.  
Yogyakarta: Andi Offset.

Ni Luh Putu Andriyani Pratiwi dkk.2016.  
*Pengaruh Good Corporate  
Governance Pada Kinerja Berbasis  
Balance Scorecard*.2016. E-Jurnal  
Akuntansi Universitas Udayana  
Volume 15.Mei 2016.

Sudarso, Yoyo dkk.2017. *Pengaruh  
Penerapan Good Corporate  
Governance Terhadap Kinerja  
Perusahaan Dengan Pendekatan  
Balance Scorecard Pada PT  
Telkomunikasi Indonesia TBK*. Jurnal  
Indonesia membangun Volume 16 No  
2.Agustus 2017.

Sugiyono.2016. *Metode Penelitian  
Kuantitatif dan Kualitatif dan R  
&D*.Bandung:Alfabetha.

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha  
Milik Negara NOMOR : PER — 01  
/MBU/2011 Permenkes Nomor 34  
tahun 2016.

Undang-Undang Republik Indonesia  
Nomor 44 Tahun 2009.

Zamzam, Fakhry, Havis Aravik, 2016.  
*Manajemen SDM Berbasis  
Syariah*, Bogor: CV. RWTC  
Success