

**Implementasi *Good Hospital Governance* di Rumah Sakit Prima Husada Cipta Medan****Kiki Riztya Wibowo<sup>1\*</sup>, Nuraini<sup>2</sup>, Mapeaty Nyorong<sup>3</sup>**<sup>1,2,3</sup>Program Studi S2 Ilmu Kesehatan Masyarakat, Institut Kesehatan Helvetia**Abstract**

Good Hospital Governance is a governance system in implements good management and can assist in efforts to improve company performance and service quality, especially hospital companies that provide health services to the community. improve service and management innovation. The purpose of this study is to determine and analyze the implementation of aspects of Good Hospital Governance such as aspects of transparency, accountability, responsibility, independence, fairness, and obstacles faced, this research is a qualitative study that aims to prove the phenomena in research problems. Research informants as many as 7 people including the board of commissioners, director, head of finance, human resources, a quality committee, head of nursing, and nurses. The results showed that the implementation of Good Hospital Governance at the Prima Husada Cipta Hospital Medan on the transparency aspect had been running but had not been carried out as a whole because many aspects were hospital privacy, in the implementation of hospital accountability it had been carried out by applicable regulations and standards. the implementation of the responsibility aspect that the hospital has carried out such as health human resources that have carried out their duties and functions by their respective professions, on the independence aspect that the hospital can carry out everything independently, in the aspect of fairness that the hospital has implemented and treated all employees fairly and fair. Suggestions in this study are that it is necessary to implement aspects of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness that can be carried out better and overall and can be used as targets in the internal audit of Prima Husada Cipta Hospital Medan.

**Keywords:** *Good Hospital Governance, Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, Fairness*

**Pendahuluan**

Tata kelola rumah sakit yang baik merupakan konsep yang harus diimplementasikan untuk dapat meningkatkan kekuatan perusahaan. *Good Hospital Governance* masih banyak kendala atau hambatan yang dihadapi, sehingga implementasi ini belum menjadi budaya yang benar-benar dilaksanakan secara konsisten bagi semua pihak,

salah satu yang menjadi hambatan dan sangat sulit untuk diatasi dilingkungan perusahaan adalah tindakan korupsi yang masih belum bisa dikendalikan atau diberantas secara tuntas. Implementasi tata kelola perusahaan yang baik tentunya banyak hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan salah satunya adalah perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia yang efektif dan efisien (Trisnantoro, 2013). tata kelola yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja perusahaan rumah sakit akan membantu dalam upaya peningkatan kepuasan pelayanan kesehatan kepada pasien dalam pelayanan dan pemberdayaan korporasi penerapan tata kelola

\*corresponding author: Kiki Riztya Wibowo  
Program Studi S2 Kesehatan masyarakat, Institut Kesehatan Helvetia  
Email: [kikiriztyawibowo@yahoo.com](mailto:kikiriztyawibowo@yahoo.com)  
Submitted: 08-08-2022 Revised: 19-05-2023  
Accepted: 09-06-2023 Published: 01-02-2024

rumah sakit menuju tata kelola yang baik (Sedarmayanti, 2015).

Berdasarkan *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* bahwa tujuan dari tata kelola yang baik adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan, tata kelola juga bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam menjalankan strategi sehingga dapat diperbaharui kembali (OECD, 2005).

Pemerintah melalui amanat Undang-undang No 44/2009 tentang rumah sakit mengharuskan bahwa pada tahun 2011 semua rumah sakit semua rumah sakit pemerintah baik secara vertika maupun secara struktur langsung dibawah Kementerian Kesehatan RI maupun rumah sakit daerah sudah menjadi organisasi BLU/BLUD, (PP No 44, 2009) pengelolaan keuangan negara mencanangkan sebuah paradigma yang turut memperhatikan tiga aspek yakni orientasi pada hasil dan mutu pelayanan, profesionalitas serta transparansi dan akuntabilitas (PP nomor 36, 2009).

Kualitas pelayanan (*service quality*) yang diberikan rumah sakit merupakan cara pandang konsumen yang diberikan pihak rumah sakit melalui pelayanan kesehatan, bila kinerja yang diberikan rumah sakit kepada masyarakat sangat baik maka tingkat kepuasan yang menjadi harapan masyarakat dapat terpenuhi, melalui implementasi tata kelola maka rumah sakit akan selalu dituntut dalam memperbaiki pelayanan kesehatan kepada masyarakat (Azwar, 2020). Tata kelola klinis ini merupakan sistem yang dapat menjamin perusahaan pelayanan jasa kesehatan dapat memberikan pelayanan prima kepada seluruh masyarakat pengguna dengan standar yang tinggi, semua aspek dalam organisasi atau perusahaan dalam berjalan dengan baik dan maksimal. Sesuai dengan hasil penelitian Bahari yang mengatakan bahwa ada pengaruh terhadap kepuasan dan kualitas pelayanan terhadap penerapan tata kelola rumah sakit yang baik (Joko, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan Hasanudin berkaitan dengan hubungan tata kelola dengan kepuasan stakeholders hal ini membuktikan bahwa implementasi tata kelola yang baik dapat meningkatkan kepercayaan stakeholders terhadap pihak manajemen pengelola, dalam hal ini tentunya nilai kepercayaan stakeholders membantu dalam kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan pihak rumah sakit (Hasanuddin, 2018).

Tata kelola rumah sakit yang tidak dilaksanakan dengan baik akan berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan terhadap pasien dan menurunnya tingkat kepuasan pasien serta berdampak pada nilai BOR yang tidak sesuai dengan target pelayanan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Lia G mengungkapkan bahwa dengan melaksanakan sistem tata kelola yang baik maka akan membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan terhadap pasien, kepercayaan stakeholder terhadap manajemen rumah sakit akan semakin baik (Parta, 2015).

Rumah sakit Prima Husada Cipta Medan merupakan rumah sakit kelas C yang memberikan pelayanan jasa kesehatan bagi masyarakat, rumah sakit Prima Husada Cipta Medan merupakan anak perusahaan dari PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pelayanan jasa kesehatan menyediakan fasilitas dan jasa kesehatan bagi masyarakat, karyawan atau personil Pelindo. Jumlah kunjungan pasien setiap hari mencapai 30 sampai 50 pasien pasien, hal ini belum menunjukkan angka yang menjadi target kunjungan berdasarkan kapasitas tempat tidur yang ada, begitu juga dengan BOR 1 tahun terakhir hanya mencapai 60% hal ini membuktikan juga bahwa kualitas pelayanan masih belum maksimal, berdasarkan hasil observasi dan wawancara beberapa personil pihak rumah sakit Prima Husada Cipta Medan yang dilakukan peneliti, hasil observasi pada beberapa prinsip tata kelola rumah sakit, dapat diketahui bahwa rumah sakit Prima Husada Cipta Medan masih

belum melaksanakan *Good Hospital Governance* secara maksimal terbukti pihak rumah sakit masih belum melaksanakan sistem manajemen secara transparansi misalnya belum terlihatnya dokumen yang berkaitan dengan keuangan dalam penyediaan anggaran sarana prasarana dalam meningkatkan pelayanan kesehatan, keterbukaan informasi, tidak semua personil dapat menerima informasi yang sama, keterbukaan dalam rapat, tidak semua personil memahami hasil rapat yang disampaikan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa personil manajemen yang ada di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan mengatakan masih banyak ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggungjawab kerja, akuntabilitas keuangan dalam penyediaan anggaran untuk kelengkapan sarana dan prasarana rumah sakit masih belum transparan dan jelas, sehingga masih banyak fasilitas kesehatan yang belum memadai dan mendapat perawatan maintenance peralatan medis, sehingga banyak peralatan dalam kondisi rusak dan peralatan medis yang tidak lengkap. Berdasarkan hal ini peneliti tertarik untuk dapat mengidentifikasi lebih jauh bagaimana sebenarnya implementasi *Good Hospital Governance* sehingga ditemukan hambatan pelaksanaan *good governance*. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi *Good Hospital Governance* yang ada di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan Kecamatan Medan Belawan serta hambatan yang dihadapi selama dalam implementasi *Good Hospital Governance*.

### Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yaitu penelitian yang mendeskripsikan segala sesuatu bentuk pengalaman atau menemukan makna dari hal-hal yang mendasar dan esensial dari fenomena yang ada secara realita, serta pengalaman yang dialami oleh objek penelitian. Penelitian kualitatif ini juga merupakan penelitian dengan cara mengumpulkan data,

mengklasifikasikan, menganalisis, serta menginterpretasikan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, membandingkan data primer (wawancara) dengan keadaan yang sebenarnya dan kemudian dilakukan analisis untuk diambil kesimpulan temuan penelitian (Creswell, 2018).

Penelitian ini dilakukan di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan beralamat di jalan Stasiun No 92, Belawan II, Kecamatan Medan Belawan Kota Medan Propinsi Sumatera Utara. Waktu Penelitian ini mulai dilaksanakan pada bulan Juni sampai dengan Oktober 2022. Penentuan subjek atau informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan tata kelola rumah sakit yang ada di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan yaitu terdiri dari Komisaris rumah sakit, direktur rumah sakit, kepala bagian keuangan, kepala bagian SDM, komite medik, kepala perawatan dan perawat. dengan demikian jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 7 orang. Data dalam penelitian dari hasil wawancara mendalam terhadap informan penelitian yang telah ditetapkan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini menggunakan metode wawancara mendalam (*indepth interview*) yang berhubungan dengan fenomena permasalahan penelitian, teknik pengumpulan data juga menggunakan observasi, survei serta dokumentasi, untuk memperoleh kebenaran informasi atau fenomena yang valid, yang berhubungan dengan informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Peneliti juga menggunakan triangulasi jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan deskriptif kualitatif. Analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data atau informasi yang ada, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menentukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan

memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Maleongm 2019). Pada penelitian ini data yang diperoleh dilapangan dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Pada analisis data ini meliputi pengolahan data dengan tahapan data *reduction, data display, dan conculution or verification* (Umar, 2010).

Triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda, untuk menemukan kebenaran yang sesungguhnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi metode sebagai teknik triangulasi. Penerapan triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi

tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

## Hasil

### Karakteristik informan

Informan dalam penelitian merupakan orang-orang yang terlibat atau mengetahui dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan, sebagai informan dalam penelitian adalah dewan komisaris, kepala bagian, komite medik kepala perawatan dan perawat. Karakteristik informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian**

No	Nama	Umur	Jenis kelamin	Jabatan	Informan
1	DA	57	L	Dewan Komisaris	I
2	AGK	54	L	Direktur	II
3	AM	48	L	Kabag. Keuangan	III
4	N	49	L	Kabag SDM	IV
5	HF	46	P	Komite Medik	V
6	JH	45	P	Ka. Keperawatan	VI
7	EW	34	P	Perawat	VII

### Hasil Wawancara Informan

Berikut merupakan hasil wawancara terhadap informan penelitian yang berkaitan dengan implementasi *Good Hospital Governance* di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan yang berkaitan dengan keterbukaan dalam keputusan rapat [tabel 2] dapat diketahui bahwa hasil ungkapan dewan komisaris dan kepala bidang keuangan bahwa implementasi transparansi dalam hasil keputusan rapat belum berjalan secara keseluruhan, tidak semua permasalahan hasil rapat dapat disampaikan

secara terbuka kepada seluruh karyawan, ada hal-hal yang perlu disampaikan dalam keputusan rapat namun ada hal-hal yang tidak perlu diketahui staf dan bersifat privasi perusahaan dan hanya kepada orang-orang tertentu yang harus mengetahuinya.

Kepala bidang keperawatan dalam hal rapat sangat terbuka untuk dapat disampaikan kepada seluruh staf keperawatan dan paramedis lainnya, karena hal ini menyangkut tentang kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan staf kesehatan kepada pasien, dengan demikian hal apapun yang menjadi keputusan rapat wajib disampaikan

kepada seluruh staf pelayanan keperawatan. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa keterbukaan dalam hasil keputusan rapat dalam penerapan tata kelola rumah sakit di Rumah sakit Prima Husada Cipta Medan masih belum terbuka secara keseluruhan, namun hal ini disebabkan karena menyangkut privasi perusahaan. Sebagai lembaga pelayanan publik bidang kesehatan

bahwa kegiatan rapat merupakan medium dalam menyampaikan segala informasi terkait aktifitas organisasi yang harus dijalankan setiap waktu oleh semua anggota yang berkepentingan hal ini menjadi ajang yang penting bagi pengelola organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

**Tabel 2. Hasil Wawancara Informan dalam Implementasi Transparansi Hasil Rapat**

No	Informan	Data emik	Temuan
1	Dewan Komisaris	Masalah keterbukaan tergantung permasalahan hasil rapat, ada hasil rapat khusus dewan komisaris mungkin itu tdk disebarluaskan kepada pihak lain, namun kepurusan yang lain masalah manajemen dan pelayanan kesehatan saya terbuka.	Keterbukaan hasil rapat tergantung permasalahan rapat
2	Direktur	Saya sebagai direktur RS PHC dalam keterbukaan hasil rapat selalu terbuka karena orientasi rapat seputar permasalahan pelayanan yang harus disampaikan oleh semua staf	Hasil rapat selalu terbuka
3	Kabag. Keuangn	Masalah keuangn masalah yang sensitive jadi tidak semua hasil rapat disampaikan keseluruh bagian. Hanya pada bagian tertentu saja	Hasil rapat tidak terbuka
4	Kabag. SDM	Sebagai kepala SDM bahwa hasil keputusan rapat yang berkaitan dg masalah SDM yaa harus disampaikan apa adanya, karena ini menyangkut kinerja	Hasil rapat SDM sangat terbuka untuk peningkatan kinerja
5	Komite medik	Hasil rapat bidang komite medik selalu terbuka karena ini berkaitan dengan prosedir pelayanan untk meningkatkan kualitas pelayanan	Hasil rapat terbuka untuk meningkatlan pelayanan
6	Ka. Keperawatan	Sebagai kepala bidang keperawatan kalau masalah hasil keputusan rapat pastinya yang berhubungan dengan pelayanan keperawatan dan masalah SDM keperawatan, tentunya harus benar benar terbuka	Hasil rapat berkaitan dengan pelayanan keperawatan sangat terbuka
7	Perawat	Saya sebagai staf tidak semua mendapat informasi yang sama, hanya saja seputar pelayanan keperawatan dan SDM itu terbuka, kalau bagian keuangan hasil rapat tidak pernah dilibatkan jadi saya tidak mengetahui hasil rapat yang sebenarnya	Hasil rapat tidak terbuka dalam hal hal tertentu

**Tabel 3. Hasil Wawancara Informan dalam Implementasi Keterbukaan**

No	Informan	Data emik	Temuan
1	Dewan Komisaris	Masalah keterbukaan dalam keuntungan dan saham sebenarnya itu privasi dewan komisaris sebagai pengelola, dalam masalah ini tidak banyak diketahui dan hanya pada orang-orang tertentu pemegang saham yang dapat mengetahuinya bagaimana kondisi keuntungan perusahaan dan saham yang akan diberikan kepada pengelola manajemen organisasi.	Keterbukaan dalam masalah keuntungan dan saham masih tertutup
2	Direktur	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan bagi saya sebagai direktur sangat terbuka namun ada kepentingan tertentu tergantung permasalahan	Keterbukaan pengambilan keputusan belum dilakukan terbuka
3	Kabag. Keuagn	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan dibagian keuangan sangat terbuka namun pada terhadap orang-orang tertentu	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan belum terlaksana
4	Kabag. SDM	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan dibagian SDM sangat terbuka namun pada terhadap orang-orang tertentu kalau ada permasalahan dengan SDM	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan belum terlaksana
5	Komite medik	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan dibagian komite medik sangat terbuka kepada seluruh staf, semua bisa terlibat dalam ide pengambilan keputusan	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan terlaksana dengan baik
6	Ka. Keperawatan	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan dibagian Ka keperawatan sangat terbuka kepada seluruh staf pelayanan kesehatan, selalu melibatkan staf pelayanan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan	Keterbukaan dalam pengambilan keputusan terlaksana dengan baik
7	Perawat	Saya sebagai perawat selalu terlibat dalam keterbukaan pengambilan keputusan, namun dalam hal lain tidak semua dilakukan secara terbuka	Keterbukaan pengambilan keputusan belum secara keseluruhan terlaksana

Berdasarkan hasil wawancara diatas berkaitan dengan keterbukaan dalam hal kondisi keuangan dan pengambilan keputusan dapat diketahui bahwa dewan komisaris dalam keterbukaan kondisi keuangan perusahaan dan saham perusahaan masih dilakukan tertutup dan hanya orang-orang tertentu yang dapat mengetahui kondisi dan persentase saham yang akan diberikan kepada pihak pengelola, hal ini berkaitan dengan privasi perusahaan, untuk direktur dalam pengambilan keputusan sudah dilakukan secara terbuka namun ada hal-hal tertentu yang tidak dilakukan secara terbuka, hal

Available online: Dec 25, 2023

ini juga mengingat masalah yang bersifat privasi perusahaan, demikian juga kepala bagian keuangan belum melakukan keterbukaan dalam pengambilan keputusan karna kondisi anggaran organisasi juga hanya orang-orang tertentu yang dapat mengetahuinya. Namun demikian pada bidang komite etik dan kepala bidang keperawatan dalam pengambilan keputusan dilakukan sangat terbuka dan melibatkan staf dan SDM kesehatan karena hal ini berhubungan dengan pelaksanaan standar pelayanan kesehatan kualitas pelayanan, hasil evaluasi kinerja pelayanan di umumkan secara terbuka sehingga

SDM kesehatan mengetahui kondisi kualitas yang terjadi.

**Tabel 4. Hasil Wawancara Informan dalam Implementasi Akuntabilitas**

No	Informan	Data emik	Temuan
1	Dewan Komisaris	Akuntabilitas finansial sebagai komisaris bertanggungjawab menggunakan ekonomi efisiensi dan efektif karena RS PHC dibawah naungan BUMN dan akuntabilitas finansial harus dipertanggungjawabkan dengan benar, menyangkut aset Negara. Sistem pelaporan berkaitan dengan finansial sesuai dengan anggaran yang tditetapkan dan dapat dipertanggung jawabkan.	Pelaksanaan akuntabilitas finansial dijalankan dengan baik
2	Direktur	Akuntabilitas finansial sebagai direktur semua yang berhubungan dengan keuangan harus disesuaikan dengan anggaran yang ditetapkan, pelaporan keuangan dibuat secara transparansi, dipertanggungjawabkan kepada dewan komisaris.	Pelaksanaan akuntabilitas finansial dijalankan dengan baik
3	Kabag. Keuangan	Akuntabilitas finansial, sebagai kepala bagian keuangan harus bertanggungjawab terhadap keuangan dan anggran yang ditetapkan dan sistem pelaporan sesuai dengan aktifitas keuangan dan kebutuhan yang berjalan, keuangan dilakukan audit internal-eksternal harus dipertanggungjawabkan	Akuntabilitas finansial terlaksana dengan baik
4	Kabag. SDM	Pelaksanaan akuntabilitas finansial dalam kepegawaian sudah berjalan sesuai dengan anggaran yang berlaku namun demikian masih belum secara keseluruhan terlaksana, sistem reward di RS PHC sangat bervariasi namun pihak SDM bertanggungjawab atas kesesuaian anggaran untuk SDM misalnya dengan menyesuaikan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.	Akuntabilitas finansial belum terlaksana secara keseluruhan bagian SDM
5	Komite medik	Pelaksanaan akuntabilitas tenaga kesehatan dalam komite medik sudah berjalan sesuai dengan kopetensi yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kesehatan, tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan sesuai dengan standar profesi dan prosedur yang ditetapkan.	Akuntabilitas tenaga kesehatan berjalan dengan baik
6	Ka. Keperawatan	Sebagai kepala bidang keperawatan pelaksanaan akuntabilitas tenaga kesehatan berjalan sesuai dengan kopetensi yang dibutuhkan memberikan pelayanan kesehatan khususnya keperawatan, kami menetapkan SDM kesehatan profesi keperawatan yang pendidikan S1 keperawatan dan memiliki STR tenaga kesehatan sehingga pelayanan kesehatan sesuai standar dan prosedur dan sesuai dengan tupoksinya.	Akuntabilitas tenaga kesehatan sudah sesuai
7	Perawat	Pelaksanaan akuntabilitas tenaga kesehatan kami sebagai perawat sudah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing sebagai tenaga keperawatan, atasan melakukan evaluasi kinerja secara berkala	Akuntabilitas tenaga kesehatan terlaksana

**Tabel 5. Hasil Wawancara Informan dalam Implementasi Keadilan**

No	Informan	Data emik	Temuan
1	Dewan Komisaris	Pelaksanaan keadilan dalam peran dan tanggung jawab para manajer dan kepala bagian sesuai dengan kebutuhan, masing-masing memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, kinerja dilakukan evaluasi sebagai promosi jabatan berikutnya.	Pelaksanaan keadilan dalam peran dan tanggung jawab manajer sudah sesuai.
2	Direktur	Pelaksanaan keadilan dalam pemberian tunjangan dan gaji, disesuaikan dengan ketentuan peraturan dan anggaran jabatan masing-masing, pegawai yang berstatus honorer disesuaikan dengan UMR yang berlaku. Sistem pengawasan dilakukan secara objektif semua bagian.	Pelaksanaan keadilan dalam pemberian gaji, tunjangan dan pengawasan sudah berjalan baik dan sesuai yang berlaku.
3	Kabag. Keuangan	Gaji dan tunjangan diberikan sesuai dengan standar gaji yang ditetapkan, karyawan yang berstatus honorer juga sudah diberikan sesuai dengan UMR yang berlalaku. Sistem pengawasan dilakukan objektif dan hasilnya dilakukan pengawasan berkala.	Pelaksanaan keadilan dalam pemberian gaji, tunjangan dan pengawasan sudah berjalan baik dan sesuai yang berlaku.
4	Kabag. SDM	Pemberian gaji dan tunjangan, sesuai dengan standar gaji yang ditetapkan, karyawan yang berstatus honorer juga sudah disesuaikan dengan UMR yang berlaku, pelaksanaan sistem pengawasan dilakukan objektif bahwa semua pegawai dan karyawan harus di evaluasi kinerja secara objektif.	Pelaksanaan keadilan dalam pemberian gaji, tunjangan dan pengawasan sudah berjalan baik dan sesuai yang berlaku.
5	Komite medik	Prosedur pengawasan khususnya dalam pelayanan medis hal ini akan dilakukan setiap hari dan benar-benar objektif, sistem pelaporan pengawasan juga dilakukan berkesinambungan. Jika terjadi pelanggaran etik akan diselesaikan secara adil dan sesuai ketentuan.	Pelaksanaan keadilan dalam pengawasan sudah berjalan baik dan sesuai yang berlaku
6	Ka. Keperawatan	Prosedur pengawasan khususnya dalam pelayanan asuhan keperawatan senantiasa dilakukan pengawasan secara keseluruhan dilakukan setiap hari dan benar-benar objektif, pengawasan dilakukan setiap shift kerja perawat. sistem pelaporan pengawasan juga dilakukan berkesinambungan	Sistem pengawasan berjalan secara objektif dan berkesinambungan sesuai dengan prosedur pengawasan
7	Perawat	Sebagai profesi perawat dalam membrikan pelayanan keperawatan kami selalu mendapat pengawasan setiap hari, semua profesi tenaga kesehatan mendapat pengawasan yang sama	Keadilan dalam proses pengawasan berjalan baik sesuai yang ditetapkan

**Tabel 6. Hambatan Pelaksanaan Implementasi *Good Hospital Governance***

No	Informan	Data emik	Temuan
1	Dewan Komisaris	Hambatan dalam pelaksanaan <i>Good Hospital Governance</i> saya sebagai pejabat sektor public belum dapat secara keseluruhan menjalankan aspek GHG dalam hal ini berkaitan dengan anggaran yang terbatas dan belum stabil, terlebih dalam aspek transparansi masih sulit dilaksanakan, dewan komisaris yang berbeda karakter.	Aspek trnsparansi sulit karena anggaran yang terbatas
2	Direktur	Hambatan dalam pelaksanaan <i>Good Hospital Governance</i> saya sebagai direktur disebabkan karena kurang ketegasan dan kedisiplinan kerja pada bagian-bagian tertentu, sehingga hal ini berdampak, kurangnya komitmen yang kuat semua bagian dalam penerapan GHG dan integritas para pelaku masih belum maksimal	Kurangnya komitmen bersama dan keterbatasan anggarandan integritas pelaku
3	Kabag. Keuangan	Hambatan dalam pelaksanaan <i>Good Hospital Governancesangat</i> sulit diterapkan secara keseluruhan, namun sebagian aspek sudah dapat dilaksanakan walpun mungkin belum maksimal, hambatan dalam hal ini kurang ketatnya pengawasan tentunya masih perlu kajian kebijakan	Kurang ketatnya pengawasan dan perlu kajian kebijakan
4	Kabag. SDM	Hambatan dalam pelaksanaan <i>Good Hospital Governance</i> adalah masih kurangnya komitmen dan kesadaran bersama untuk dapat mewujudkan hal ini, sistem pengawasan yang masih belum maksimal saling tanggung rasa sehingga sulit untuk dilakukan secara objektuf	Kurangnya komitmen dan kesadaran bersama
5	Komite medik	Hambatan dalam pelaksanaan <i>Good Hospital Governance</i> dalam komite medic masih terbatasnya SDM yang memiliki integritas jiwa kepemimpinan yang berkomitmen kuat, terbatasnya panggaran dan sistem pengawasan	Kurang SDM berkomitmen kuat, keterbatasan anggaran dan sistem pengawasan
6	Ka. Keperawatan	Hambatan dalam pelaksanaan <i>Good Hospital Governance</i> adalah kurangnya inisiatif pimpinan dalam mengatur dan mengendalikan kinerja, hambatan masih bersifat personal dan individual.	Kurangnya inisiatif pimpinan dalam mengatur dan mengendalikan kinerja, hambatan masih bersifat personal dan individual

Berdasarkan hasil wawancara yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntabilitas finansial dan tenaga kesehatan dapat dilihat bahwa dewan komisaris harus dapat menjalankan akuntabilitas finansial dengan baik dan benar sesuai dengan standar serta peraturan kementerian BUMN, sistem pelaporan finansial merupakan bukti otentik yang harus dapat dipertanggungjawabkan, hal ini bertujuan untuk dapat mewujudkan peningkatan pendapatan dan efisien biaya. Pelaksanaan akuntabilitas bidang SDM masih belum terlaksana secara keseluruhan mengingat harus menyesuaikan dengan kondisi anggaran yang ditetapkan, namun untuk pelaksanaan gaji sudah disesuaikan dengan UMR ketenagakerjaan yang berlaku.

Akuntabilitas pada tenaga kesehatan sudah berjalan secara keseluruhan bahwa pasien mendapat pelayanan kesehatan sesuai dengan profesi dan keahliannya, pemberian pelayanan kesehatan tidak terlepas sesuai dengan prosedur yang berlaku di kementerian kesehatan standar asuhan keperawatan. Semua aktifitas tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan senantiasa mendapat pengawasan, sesuai jumlah dan jenis tenaga kesehatan sesuai dengan standar kebutuhan pelayanan, terpenuhinya tenaga dokter spesialis dan subspecialis dalam memberikan pelayanan kepada pasien, pelaksanaan akuntabilitas tenaga kesehatan.

Berdasarkan hasil pelaksanaan keadilan dalam peran dan tanggung jawab para manajer dan kepala bagian hal ini sudah sesuai dengan kebutuhan, bahwa masing-masing memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, kinerja mereka tetap akan dilakukan evaluasi sebagai promosi jabatan berikutnya, pemberian reward yang dilaksanakan di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan sudah dilakukan secara adil dan disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan. Semua karyawan dan staf mendapat pengawasan yang sama dan berkesinambungan, sistem pengawasan dilakukan untuk dapat menjaga mutu dan kualitas pelayanan.

Konsep keadilan harus benar-benar diterapkan pada setiap organisasi manapun karena prinsip keadilan akan membantu dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, bersikap adil juga akan meningkatkan hubungan yang harmonis dalam kehidupan sosial menjadi lebih baik dan terjaga dengan baik. Bersikap adil merupakan konsep dalam memberikan hak azasi manusia sesuai dengan hak dan kewajibannya.

Rumah sakit Prima Husada Cipta Medan terus berupaya melaksanakan keadilan walaupun belum secara keseluruhan dan semua aspek.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap informan yang berkaitan dengan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* adalah bahwa untuk pelaksanaan *Good Hospital Governance* di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan belum dapat dilaksanakan secara keseluruhan semua cakupan aspek *Good Hospital Governance*, banyak hal yang menjadi kendala untuk dapat melaksanakan seluruh aspek *Good Hospital Governance*, namun dalam aspek-aspek tertentu rumah sakit Prima Husada Cipta Medan sudah dapat melaksanakannya dengan baik. Salah satu hambatan yang belum dapat menerapkan *Good Hospital Governance* ini adalah sistem pengawasan yang belum dilakukan secara rinci dan lebih ketat lagi, sehingga dalam hal ini pengawasan masih bersifat toleransi ini yang membuat hasil pengawasan tidak bermanfaat baik kedepan belum efektif dan efisien berjalan. Hambatan yang lain mungkin perlu komitmen bersama dalam melaksanakan tata kelola yang baik, namun dalam hal ini juga ada aspek anggaran yang dapat berperan untuk dapat mewujudkan tata kelola yang baik.

Tata kelola yang baik tentunya menjadi harapan semua organisasi terlebih lebih pada organisasi pelayanan jasa rumah sakit, namun pelaksanaan tata kelola masih perlu penataan yang bersifat personal untuk bekerja bersama sama dalam mewujudkan tata kelola yang baik. Peningkatan audit internal yang lebih berkualitas lagi sehingga hal ini akan mudah untuk dapat memulai pelaksanaan tata kelola. Aktifitas audit internal belum memiliki mental independen untuk dapat melakukan pengawasan, perlu kebijakan lain untuk dapat mendukung pelaksanaan penerapan tata kelola yang lebih baik lagi dan perlu pembinaan khusus untuk dapat mendukung sifat dan mental individual agar dapat memberikan kontribusi yang lebih bertanggung jawab kepada organisasi.

## Pembahasan

Pelaku organisasi pada industri rumah sakit memiliki sensasi yang berbeda dalam implementasi *Good Hospital Governance* dibandingkan dengan di industri yang lain. Pengelolaan rumah sakit memiliki keunikan dibandingkan dengan organisasi yang lain. Keunikannya adalah pada status kepemilikannya

dan pengelolaan unit usaha tidak sepenuhnya berorientasi bisnis, tetapi unit usahanya juga memiliki misi dalam nilai-nilai sosial. Selain itu, rumah sakit tidak hanya mempekerjakan profesi dibidang medis dan para medis, tetapi rumah sakit juga mempekerjakan profesi akuntan dan profesi lainnya. Setiap profesi memiliki fungsi tidak sama dan memiliki kepentingan yang berbeda sehingga rawan terjadi konflik kepentingan dan perbedaan secara individual, sehingga untuk dapat menerapkan sistem tata kelola yang baik secara keseluruhan aspek masih sulit untuk diterapkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Haris yang membuktikan bahwa profesi yang ditekuni akan membawa karakter yang sesuai dengan keilmuan yang ditekuni (Harus, 2020).

Aspek transparansi lebih mengarah pada kejelasan mekanisme formulasi dan implementasi kebijakan, program dan proyek yang dibuat dan dilaksanakan oleh rumah sakit, bahwa rumah sakit yang baik adalah yang bersifat transparan terhadap sataf dan masyarakat, seluruh staf dalam organisasi rumah sakit secara pribadi dapat mengetahui secara jelas dan tajam tentang proses perumusan kegiatan publik dan implementasinya. Dengan kata lain segala kebijakan dan implementasi kebijakan baik di tingkat pimpinan maupun ke bawah selalu dilaksanakan secara terbuka dan diketahui oleh umum. Kaitannya dengan tata kelola rumah sakit, keterbukaan atau transparansi berarti kesediaan rumah sakit untuk senantiasa memberikan informasi faktual mengenai berbagai hal yang berkenaan dengan proses tata kelola rumah sakit. Sesuai dengan hasil penelitian Munandar bahwa prinsip transparansi menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya (Munandar, 2021).

Perkembangan kehidupan organisasi khususnya organisasi pelayanan jasa rumah sakit yang senantiasa menuntut adanya penerapan aspek transparansi, hal ini sesuai dengan UU No. 44/2009 mencantumkan prinsip tersebut dalam pasal-pasal nya. Ketentuan tentang hak pasien dalam UU No. 44/2009 Pasal 32 mengenai hak memperoleh informasi tentang tata tertib dan peraturan yang berlaku di rumah sakit merupakan salah satu pasal yang berisi tentang prinsip transparansi. Wujud lain dari prinsip

transparansi juga didasari oleh Pasal 39 yang menentukan bahwa dalam penyelenggaraan rumah sakit harus dilakukan audit untuk membuktikan adanya perlakuan dalam transparansi yang dilakukan (Permen BUMN no 44, 2011).

Transparansi merupakan upaya rumah sakit dalam penyediaan segala informasi tindakan dan kebijakan yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada masyarakat stakeholders. Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal balik antara organisasi dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Transparansi dalam hal melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan, bahwa rumah sakit Prima Husada Cipta Medan dalam hasil pengambilan keputusan sudah melakukan sebagian namun belum secara keseluruhan. Transparan menurut Sudarmayanti di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan diimbangi dengan nilai pembatasan, yang mencakup kriteria yang jelas dari para aparat publik tentang jenis informasi apa saja yang mereka berikan dan pada siapa informasi tersebut diberikan (Muchtar, 2021).

### **Implementasi *Good Hospital Governance* dalam Aspek Akuntabilitas**

Pelaksanaan *Good Hospital Governance* pada aspek akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif dan efisien. Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk dapat dijalankan oleh organisasi apapun, kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban, akuntabilitas juga merupakan sejauh mana rumah sakit Prima Husada Cipta Medan dapat menjalankan amanah untuk dapat memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggung jawaban tersebut. Pelaksanaan akuntabilitas yang dilakukan oleh rumah sakit Prima Husada Cipta

Medan sudah melakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan standar yang ditetapkan dalam organisasi pelayanan jasa rumah sakit. Hal ini sesuai dengan pendapat Sudarmayanti bahwa kewajiban bagi aparatur semua organisasi untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya (sihotang, 2021)

Rumah sakit Prima Husada Cipta Medan dalam menjalankan akuntabilitas sudah sesuai dengan pelayanan kebutuhan dasar dan standar pelayanan yang harus di berikan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Semua organ yang ada dalam organisasi rumah sakit Prima Husada cipta Medan sudah menerapkan akuntabilitas. Hal ini dilakukan oleh karena kesahatan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat, maka kesehatan adalah hak bagi setiap warga masyarakat yang di lindungi oleh Undang-Undang. Oleh sebab itu, perbaikan pelayanan kesehatan pada umumnya adalah suatu investasi sumber daya manusia untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Hal ini mengharuskan para penyedia jasa layanan kesehatan seperti rumah sakit untuk harus dapat menumbuhkan kapasitas pelayanan kesehatan yang lebih produktif sehingga memberikan kepuasan bagi klien atau pengguna jasa kesehatan. Hal ini sesuai dengan pendapat Rakhmad dalam konsepnya bahwa akuntabilitas merupakan prinsip yang siap menjamin setiap penyelenggaraan pemerintahan maupun swasta dapat di pertanggungjawabkan secara terbuka oleh pelaku kepada pihak yang terkena dampak penerapan kebijakan yang dilaksanakannya (Mahadewi, 2020).

Pelaksanaan akuntabilitas hukum perundang-undangan pada semua bagian yang ada di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan juga sudah melaksanakan sesuai dengan prosedur dan ketetapan yang telah ditentukan oleh pengelola, untuk dapat menunjang kualitas pelayanan kesehatan rumah sakit Prima Husada Cipta Medan sudah menjalankan prosedur pelayanan sesuai dengan peraturan kemenkes dan terpenuhinya perakatan medis sesuai dengan kebutuhan, tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada pasien sudah sesuai dengan profesi yang dibutuhkan seperti spesialisasi, tetap menjalankan kode etik masing-masing profesi sehingga ini sebagai bukti salah satu rumah sakit telah menjalankan akuntabilitas secara hukum,

perundang-undangan dan standar tenaga kesehatan yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan yang ada (Watimena, 2020).

Penyusunan laporan kinerja yang dilakukan rumah sakit Prima Husada Cipta Medan sudah mengikuti beberapa prinsip dalam penulisan laporan yaitu laporan harus disusun secara jujur, objektif, akurat dan transparan, disamping itu perlu diperhatikan lingkup pertanggungjawaban, hal-hal yang dilaporkan harus proporsional sesuai dengan lingkup kewenangan dan tanggungjawab masing-masing dan memuat kegagalan maupun keberhasilan. Prioritas, yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjut, baik keberhasilan atau kegagalan, perbedaan atau penyimpangan antara realisasi dan target harus mempunyai pertanggungjawaban yang jelas. Hal ini sesuai sesuai dengan hasil penelitian Hendrawan dalam tata kelola menyebutkan bahwa rumah sakit yang baik ada yang dapat menerapkan prinsip tata kelola yang baik khususnya dalam aspek akuntabilitas yang benar-benar berjalan baik karena hal ini menyangkut peryanggungjawaban organisasi pelayanan jasa kesehatan (Anggraini, 2021).

Rumah sakit Prima Husada Cipta Medan dalam akuntabilitasnya dapat dilihat pada struktur organisasi telah memiliki bagian-bagian dari struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas dan fungsi yang memudahkan kegiatan operasional rumah sakit dalam pelayanan kesehatan. Akuntabilitas sendiri merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan rumah sakit terlaksana secara efektif. Setiap bagian telah melaksanakan tugasnya dengan baik karena koordinasi yang baik pula, serta peranan seorang pemimpin yang besar, yakni direktur. Dalam memutuskan sebuah kebijakan, setiap kepala bagian akan diajak berdiskusi untuk mendengarkan saran dan pendapatnya masing-masing. Misalnya dalam membuat perincian kegiatan pelayanan medis, Direktur akan mengajak semua kepala bagian untuk melayani pasien semaksimal mungkin. Dalam pengukuran kinerja pelayanan publik, akuntabilitas sangat di perlukan untuk melihat sejauh mana kualitas pelayanan publik salah satunya adalah pelayanan kesehatan. Melihat permasalahan tersebut, maka sangat penting

untuk melihat akuntabilitas pelayanan dalam rumah sakit agar pelayanan kepada pasien sudah sesuai standar atau akta/janji pelayanan publik telah ditetapkan.

Keberadaan Komisaris Independen ini diharapkan mampu mendorong dan menciptakan iklim yang lebih independen, objektif, dan menempatkan keadilan sebagai prinsip utama yang memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya. Peran Komisaris Independen ini diharapkan mampu mendorong diterapkannya prinsip dan praktik *corporate governance* pada perusahaan-perusahaan publik, termasuk BUMN. Upaya perusahaan untuk menghadirkan sistem pengendalian internal yang efektif tersebut terkait dengan upaya perusahaan untuk mengatasi kendala internalnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dampak negatif dari struktur kepemilikan akan hilang jika perusahaan mampu mengatasi permasalahan yang terkait dengan kendala internalnya (Lamajidjo, 2021).

### Kesimpulan

Implementasi dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* pada aspek transparansi di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan bahwa pada aspek transparansi sudah dilakukan secara transparan yang berkaitan dengan aktifitas pelayanan dan sistem manajemen, namun belum secara keseluruhan dapat dilakukan transparan, ada hal-hal tertentu yang tidak dapat dilakukan dilakukan transparan karena menyangkut permasalahan privasi rumah sakit.

Implementasi dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* pada aspek akuntabilitas di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan bahwa pada aspek akuntabilitas sudah dilaksanakan dengan baik seperti pelaksanaan akuntabilitas hukum dan perundang-undangan kesehatan dan ketenagakerjaan sudah dijalankan sesuai dengan standard an peraturan yang ada, baik dalam manajemen maupun dalam pemberian pelayanan kesehatan.

Implementasi dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* pada aspek responsibilitas di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan bahwa aspek responsibilitas dalam kewajiban rumah sakit sudah berjalan dengan baik, SDM kesehatan sesuai dengan kompetensi dan profesi yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kesehatan, pertanggungjawaban rumah sakit

sesuai dengan hukum dan perundang undangan yang berlaku sudah dijalankan dengan baik. Implementasi dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* pada aspek kemandirian di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan bahwa aspek kemandirian sudah berjalan dengan baik, dalam hal pelaksanaan program dan pengambilan keputusan dan lainnya sudah dilakukan mandiri tanpa ada pengaruh dari pihak luar, begitu juga dalam sistem pengawasan internal.

Implementasi dalam pelaksanaan *Good Hospital Governance* pada aspek kewajaran dan kesetaraan di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan bahwa rumah sakit dalam aspek kewajaran dan keadilan sudah melakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan, semua karyawan dan staf mendapat perlakuan yang adil sesuai peraturan yang ada. Hambatan dalam implementasi pelaksanaan *Good Hospital Governance* di rumah sakit Prima Husada Cipta Medan bahwa banyak hambatan yang dihadapi seperti kurangnya komitmen bersama dalam menerapkan tata kelola, anggaran yang terbatas, dan karakter personal yang belum memahami manfaat tata kelola yang baik.

### Daftar Pustaka

- Anggaraini, Tata Kelola Rumah Sakit Umum Daerah Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah, Jurnal Administrasi Negara, Vol 17 No1 tahun 2021
- Anwar, Prabu Mangkunagara, Manejemen sumber daya manusia, PT Remaja Sodakarya, Bandung, 2019.
- Azwar, azrul, Menjaga Mutu pelayanan kesehatan, sinar harapan, Jakarta, 2020.
- Aldi, Olifiosa Hamira, Analisis penerapan good governance di RSUD Deli, Jurnal Keperawatan, Vol 2 No1 ; 2018
- Adikoesumo, S, Manajemen rumah sakit, Jakarta, Pustaka Sinar Mas, 2019
- Bunda, Gladis Aspela, Gambaran tata kelola rumah sakit berdasarkan standar akreditasi di RS Elim Makasar, jurnal keperawatan, Vol 2 No2 ; 2021
- Cresweel, Jhon W, Research design pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dan mixed, Jogjakarta, Pustaka pelajar 2018
- Cristian Chandra, N. Implementasi prinsip-prinsip tata kelola rumah sakit, Jurnal Manejemen bisnis, Vol4 No 2 ; 2020

- Endah, Sunarto Eruk, Membangun tata kelola klinis melalui clinical pathway, jurnal keperawatan, Vol2 No1; 2017.
- Eristhesa, Sitohang, Prinsip Hukum dalam Tata Kelola Rumah Sakit, Jurnal Kesehatan, Vol 29, No 1 tahun 2021
- Hasanul, A,Ikhwan Amiruddin, Gambaran kepuasan pasien rawat inap di RSUD Magelang, Jurnal Keperawatan, UGM, Vol 2 No 2 ; 2016
- Hartati Kasfi, Implementasi tata kelola klinis oleh komite medik di RSUD Jawa tengah, Jurnal Kesehatan, Vol 2 No2 ; 2017
- Handoko, Hermansyah Khairil, pengaruh tata kelola rumah sakit terhadap kepuasan pasien, RSUD makasar, jurnal keperawatan. Vol 1: 2020
- Haning, Thahir, Penerapan Transparansi Pelayanan Kesehatan RSUD Makasar Jurnal Manajemen, Vol 3 No4 tahun 2020
- Haris Muhamad, Implementasi Tata Kelola Sektor Publik Rumah Sakit Sartjito, Jurnal Kesehatan Masyarakat, Vol 2 No 2, 2020
- Lamadjido, Reny, Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kepuasan Pasien di RSU Anutapura Palu, Jurnal Kesehatan Masyarakat, Vol 3 No 4 tahun 2021.
- Mahadewi, Arista, Pengaruh Prinsip Good Governance Terhadap Kepuasan Pasien, Jurnal Manajemen, Vol 27 No 8 tahun 2020
- Moleong, Lexy J, Metode penelitian Kualitatif, Bandung Remaja, Rosdakarya, 2019
- Muchtar, Mudani, Penerapan Prinsip Tata Kelola Pelayanan Jasa Kesehatan RSUD Magelang, Jurnal Kebijakan Kesehatan, Bol 3 No 2 tahun 2021
- Munandar, Hadi, Penerapan Prinsip Good Governance Terhadap Kepuasan Pasien di Rumah Sakit Lanto Daeng Kabupaten Janeponto, Jurnal Manajemen Kebijakan Publik, Vol 3 No1, tahun 2021
- Peraturan pemerintah Indonesia Undang-undang Republik Indonesia nomor 44 tentang rumah sakit
- Peraturan menteri kesehatan Republik Indonesia No 30 tahun 2019 tentang klasifikasi dan perijinan rumah sakit, Kementerian Kesehatan
- Peraturan Pemerintah Indonesia, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 36 tahun 2009 tentang kesehatan
- Pertiwi, Tiara, Pengaruh good hospital governance dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, jurnal ekonomi, Vol 1 No2 : 2016
- Robiyansyah, Analisis pengaruh good government governance dan budaya organisasi terhadap kepuasan pasien, jurnal manajemen, Vol 2 No2 ; 2020
- Rizky, Analisis sistem manajemen rumah sakit, RSUP Kariadi Semarang Jurnal Undip Vol 2 No 1; 2019.
- Setiana, Dewi Hasanah, hubungan tata kelola rumah sakit terhadap kepuasan pasien, jurnal keperawatan, Vol 1 No 3 ; 2019
- Sitohang, Erikkson, Prinsip hokum dalam tata kelola rumah sakit, Jurnal Fakultas Hukum, Universitas Muhendradata, 2017
- Sukmawati, Ade, Evaluasi Penerapan Tata Kelola Teknologi Kesehatan di RS Ibnu Sutowo Baturaja, Jurnal Manajemen Kesehatan, Vol 20 No 4 tahun 2020
- Susfrida, Hamid, Evaluasi pelaksanaan prinsip tata kelola rumah sakit, jurnal manajemn rumah sakit, Vol1 No 2 ; 2019
- Susanto, Annas, Tata Kelola Pelayanan Rumah Sakit Melalui Aplikasi Kuesioner Kepuasan Pasien, Jurnal Manajemen Kesehatan, Vol 5 No 2 tahun 2020
- Trisnantoro,L.Aspek Strategis manajemen rumah sakit, Yogyakarta, Percetakan Andi, 2017
- Usri K, Moeis EF, Manejemen rumah sakit teori dan aplikasi Lembaga studi kesehatan Indonesia, yayasan Bale Bandung, 2017.
- Umar H, Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Salemba, 2010
- Watimena, Muhaimin, Pengaruh Prinsip Good Governance terhadap Kinerja Pelayanan di RSUD Malang, Jurnal Kesehatan Masyarakat, Vol 5 No 4 tahun 2020
- Zaini, Muhammad, Implementasi Good Corporate Governance Pada RS Orthopedi Surabaya, Jurnal Kesehatan, Vol 4 No 2 tahun 2020.