



**ANALISIS PENERAPAN *GOVERNANCE*, *RISK MANAGEMENT*, AND
COMPLIANCE (GRC) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN UNTUK
MENDUKUNG AKUNTABILITAS KINERJA
DI RSUP PERSAHABATAN**

TESIS

ULFA SAHARA

2310124009

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**



ANALISIS PENERAPAN *GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE* (GRC) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN UNTUK MENDUKUNG AKUNTABILITAS KINERJA DI RSUP PERSAHABATAN

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister

ULFA SAHARA

2310124009

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

NAMA : Ulfa Sahara

NIM : 2310124009

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, April 2025

Mahasiswa



(Ulfa Sahara)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ulfa Sahara
NIM : 2310124009
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Akuntansi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul :

**Analisis Penerapan *Governance, Risk Management, And Compliance* (GRC)
Dalam Pengelolaan Keuangan Untuk Mendukung Akuntabilitas Kinerja
Di RSUP Persahabatan**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : April 2025

Yang menyatakan,

A 10,000 Indonesian Rupiah banknote is shown with a signature written over it. The banknote features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '10000', and 'METERAI TANPA'. The serial number '30571AMX415449751' is visible at the bottom.

(Ulfa Sahara)

PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN GOVERNANCE, RISK
MANAGEMENT, AND COMPLIANCE (GRC) DALAM
PENGELOLAAN KEUANGAN UNTUK MENDUKUNG
AKUNTABILITAS KINERJA
DI RSUP PERSAHABATAN**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ULFA SAHARA 2310124009

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :
12 JUNI 2025
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**

Prof. Dr. Erna Hernawati, Ak., CA., CPMA., CGOP., CQRP
Ketua Penguji

Dr. Ni Putu Eka
Widiastuti, SE.M.Si., CA.,

CSRS+
Pembimbing I

Dr. Ferry Irawan, SE., Ak., S.ST.,
S.H., M.E., MPP., BKP., CPA.,

CSRA
Pembimbing II



Dr. Jubaedah, SE.MM

Dekan

Dr. Amrie Firmansyah, M.M.,
M.Ak

Koordinator S2 Akuntansi

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Juni 2025

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE,
RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE (GRC) IN
FINANCIAL MANAGEMENT TO SUPPORT PERFORMANCE
ACCOUNTABILITY AT RSUP PERSAHABATAN**

By Ulfa Sahara

Abstract

This research explores the application of Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) principles in the financial management system of RSUP Persahabatan, aiming to strengthen institutional performance accountability. Employing a qualitative case study design, the study integrates data from in-depth interviews with five key informants and document analysis of LAKIP (Performance Accountability Reports) from 2019 and 2021–2023, along with strategic planning and financial oversight documents. Findings demonstrate that governance is embedded in structured planning and performance cascading supported by digital systems (PRIMA). Risk management is partially reflected through risk registers, although strategic integration remains limited. Compliance is strong in regulatory adherence but hindered by fragmented IT systems. The interplay of organizational structure, digital infrastructure, and human resources capacity critically influences GRC implementation. This study concludes that GRC practices at RSUP Persahabatan have begun to shift from procedural compliance to strategic alignment, with LAKIP serving as both an accountability instrument and a dynamic learning tool. The findings contribute to the discourse on public sector governance in emerging health systems.

Keywords: *Governance, Risk Management, Compliance, Public Sector Accountability, Hospital Finance, LAKIP, Qualitative Case Study*

ANALISIS PENERAPAN *GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT, AND COMPLIANCE* (GRC) DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN UNTUK Mendukung AKUNTABILITAS KINERJA DI RSUP PERSAHABATAN

Oleh Ulfa Sahara

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) dalam pengelolaan keuangan di RSUP Persahabatan sebagai bagian dari upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja institusi. Fokus utama penelitian adalah bagaimana prinsip GRC diintegrasikan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi kinerja keuangan rumah sakit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci dan analisis dokumen, termasuk LAKIP tahun 2019 serta 2021–2023, dokumen Rencana Strategis Bisnis, RKT, dan Perjanjian Kinerja. Proses analisis dilakukan melalui teknik triangulasi sumber, waktu, dan dokumen guna memperoleh pemahaman kontekstual yang mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip *governance* telah diimplementasikan melalui sistem perencanaan dan pelaporan berbasis hasil dengan dukungan sistem informasi PRIMA. Manajemen risiko mulai diterapkan melalui identifikasi risiko kelembagaan, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam pengambilan keputusan strategis. Prinsip *compliance* menunjukkan tingkat kepatuhan tinggi terhadap regulasi, meskipun masih terdapat tantangan dalam integrasi sistem informasi antarunit. Kesimpulannya, penerapan GRC di RSUP Persahabatan telah bergerak ke arah sistem akuntabilitas yang lebih adaptif dan strategis, dengan LAKIP sebagai refleksi utama dari praktik tata kelola institusi yang terus berkembang.

Kata kunci: GRC, Pengelolaan keuangan, SAKIP, LAKIP, RSUP Persahabatan, Tata Kelola, Akuntabilitas Kinerja

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	8
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	2
2.1 Teori <i>Stakeholder</i>	2
2.2. Teori Manajemen Strategi dalam Konteks GRC dan Akuntabilitas	15
2.3 Akuntansi Sektor Publik dan Prinsip GRC	17
2.4 Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik	17
2.5 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).....	21
2.2.1 Penetapan Kinerja	25
2.2.2 Pengukuran Kinerja.....	25
2.2.3 Pelaporan Kinerja.....	26
2.2.4 Evaluasi Kinerja	26
2.2.5 Tindak Lanjut Evaluasi	26
2.6 COSO – <i>Integrated Framework</i>	28
2.7 GRC dalam Konteks Pelayanan Publik dan Lembaga Kesehatan	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	15
3.1 Metode Penelitian.....	15
3.2 Objek Penelitian	38
3.2.1 Struktur Organisasi.....	41
3.2.2 Fungsi dan Peran Strategis	43
3.2.3 Relevansi sebagai Lokasi Penelitian	46
3.3. Sumber Data dan Teknik Analisis Data	47
3.3.1 Sumber Data.....	47
3.3.2 Teknik Analisis Data	51

BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA GRC DALAM CERMINAN LAKIP RSUP PERSAHABATAN	38
4.1	Pengantar	38
4.2	LAKIP RSUP Persahabatan	56
4.2.1	Pelaksanaan Perencanaan Kinerja RSUP Persahabatan	51
4.2.2	Pelaporan dan Pemanfaatan Laporan Kinerja	54
4.2.3	Pengukuran dan Evaluasi Kinerja	57
4.4.2	Faktor Pendukung dan Penghambat Akuntabilitas Kinerja di RSUP Persahabatan	59
4.2.5	Capaian dan Estimasi Nilai Akuntabilitas Kinerja	61
4.3	GRC Dalam Cerminan LAKIP RSUP Persahabatan	63
4.3.1	<i>Governance</i> Dalam LAKIP RSUP Persahabatan	64
4.3.2	<i>Risk Management</i> Dalam LAKIP RSUP Persahabatan	64
4.3.5	<i>Compliance</i> Dalam LAKIP RSUP Persahabatan	65
4.4	Efisiensi dan Potensi Inefisiensi Akuntabilitas Kinerja melalui Pendekatan GRC	66
BAB V	PEMBAHASAN PENELITIAN: INTEGRASI GRC DALAM SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA	50
5.1	Pengantar	50
5.2	GRC Dalam Kerangka SAKIP–LAKIP RSUP Persahabatan	74
5.3.	GRC Berdasarkan Komponen COSO – <i>Integrated Framework</i> ...	79
5.3.1	Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>)	79
5.3.2	Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>)	81
5.3.3	Aktivitas Pengendalian (<i>Control Activities</i>)	85
5.3.4	Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>)...	87
5.3.5	Pemantauan (<i>Monitoring Activities</i>)	89
5.4	Evaluatif Implementasi GRC terhadap Struktur LAKIP	92
5.4.1	Evaluatif Implementasi GRC terhadap Struktur LAKIP	92
5.4.2	Evaluatif Implementasi GRC RSUP Persahabatan COSO- <i>Based</i>	96
5.4.3.	Dampak Ketidaktercapaian Indikator Kinerja terhadap Kinerja Keuangan dan Akuntabilitas LAKIP	100
5.5	Refleksi Strategis terhadap Efisiensi dan Akuntabilitas Kinerja Melalui GRC	103
5.6	Tantangan Implementasi GRC dan Rekomendasi Penguatan SAKIP ke Depan	105
BAB VI	PENUTUPAN	70
6.1	Kesimpulan	70
6.2	Keterbatasan Penelitian	110
6.3	Rekomendasi Penelitian	110
	DAFTAR PUSTAKA	109
	RIWAYAT HIDUP	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Alur Akuntabilitas di Rumah Sakit Publik Indonesia: Studi Kasus RSUP Persahabatan.....	27
Tabel 2.	Daftar Narasumber yang akan di wawancara.....	48
Tabel 3.	Keterkaitan Narasumber dengan Penelitian Penerapan GRC dalam Pengelolaan Keuangan RSUP Persahabatan	49
Tabel 4.	Evaluasi Keselarasan Indikator Permen PAN-RB 89/2021 dan LAKIP RSUP Persahabatan	48
Tabel 5.	Pelaksanaan Perencanaan Kinerja RSUP Persahabatan.....	51
Tabel 6.	Kenaikan Revenue dan POBO RSUP Persahabatan periode 2019-2023.....	52
Tabel 7.	Capaian IKU RSUP Persahabatan dari tahun 2019 hingga 2023:	58
Tabel 8.	Tabel Strategi Mitigasi Berdasarkan LAKIP 2021–2023	61
Tabel 9.	Estimasi Kategori Nilai LAKIP RSUP Persahabatan	62
Tabel 10.	Evaluasi Longitudinal Terhadap Dokumen LAKIP RSUP Persahabatan Tahun 2019 Hingga 2023.....	70
Tabel 11.	Kesimpulan Triangulasi	72
Tabel 12.	Perbandingan Kritis (2019 vs. 2021–2023).....	76
Tabel 13.	Skema Integratif Antara Prinsip GRC di Management RSUP Persahabatan.....	76
Tabel 14.	Identifikasi Risiko dalam Dokumen RSUP Persahabatan.....	83
Tabel 15.	Pemetaan ke COSO Cube	84
Tabel 16.	Penilaian Dampak Keuangan – RSUP Persahabatan (SK Risiko)	84
Tabel 17.	Evaluasi Kualitatif Penerapan COSO di RSUP Persahabatan	96
Tabel 18.	Ceklis Indikator Maturity GRC RSUP Persahabatan (COSO-Based)	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Jumlah Rumah Sakit di Indonesia Tahun 202.....	1
Gambar 2	Jumlah Rumah Sakit di Indonesia Berdasarkan Kelasnya.....	2
Gambar 3	Perkembangan Jumlah Rumah Sakit Umum Berdasarkan Penyelenggaraan Di Indonesia Tahun 2019 – 2023	3
Gambar 4.	COSO Cube	31
Gambar 5.	Irisan antara GRC dan Akuntabilitas institusi kesehatan publik.	33
Gambar 6.	Struktur Organisasi RSUP Persahabatan	41
Gambar 7.	Rekapitulasi Jenis Tenaga Kerja RSUP Persahabatan Berdasarkan Usia	43
Gambar 8.	Temuan penelitian ini mencakup lima aspek utama.....	50
Gambar 1.	Ringkasan GRC vs Efisiensi LAKIP	66
Gambar 12.	Ringkasan GRC vs Efisiensi LAKIP	66
Gambar 11.	Evaluasi Implementasi GRC dalam Struktur LAKIP RSUP Persahabatan	92
Gambar 13.	Efisiensi dan Akuntabilitas Kinerja melalui GRC	103

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara Tahap Pra-Penelitian
- Lampiran 2. Pedoman Wawancara Tahap Penelitian
- Lampiran 3. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2023
- Lampiran 4. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2022
- Lampiran 5. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2021
- Lampiran 6. Profil Risiko di Rumah Sakt Umum Pusat Persahabatan
- Lampiran 7. Dokumentasi Wawancara Narasumber
- Lampiran 8. Pelaksanaan Penelitian dengan Key Informan KI.1
- Lampiran 9. Pelaksanaan Penelitian dengan Key Informan KI.2