

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Untuk bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus memiliki keunggulan sebagai gabungan dari seberapa unggul perusahaan mendesain produk dan jasanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi

kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan mereka bersama, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi, baik karena ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi anggotanya maupun karena mengkonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat immaterial. Organisasi rumah sakit sebagai satu organisasi sektor pelayanan publik yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan masyarakat mempunyai tugas melaksanakan fungsi-fungsi kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna, mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta upaya rujukan (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : 983/Men.Kes/SK/XI/1992). Rumah sakit bukan sekedar menampung masyarakat yang sakit, namun harus lebih memperhatikan kepada aspek kepuasan bagi para pengguna pelayanannya dalam hal ini pasien. Pelanggan yang puas akan menghasilkan aliran masuk pendapatan ke dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial return* memadai. Langkah-langkah penilaian kinerja secara terukur terhadap kegiatan sebuah rumah sakit adalah merupakan hal yang sangat penting dan diperlukan. Hal ini menunjukkan bahwa

penilaian terhadap suatu lembaga/organisasi mengandung banyak manfaat lebih-lebih kepada pihak-pihak yang peduli terhadap perkembangan siklus kehidupan sebuah rumah sakit. Dan untuk kepentingan eksternal (masyarakat luas) bahwa hasil penilaian kinerja tersebut dapat dipakai sebagai acuan dan pertimbangan pengambilan keputusan publik, rumah sakit mana mereka akan mempercayakan perawatan kesehatannya.

Dalam pengelolaan rumah sakit ada pergeseran nilai atau paradigma. Pada masa lalu, pengelolaan rumah sakit dianggap sebagai usaha sosial, namun sekarang pengelolaan rumah sakit sudah berorientasi pada nilai-nilai ekonomi, dimana dalam pengelolaannya rumah sakit sudah berorientasi pada keuntungan optimal. Hal ini terjadi karena dalam rangka menghadapi persaingan global, mengantisipasi lajunya perubahan lingkungan dan mempertahankan kelangsungan hidup usaha rumah sakit yang bersangkutan.

Kinerja rumah sakit harus ditingkatkan, menuju peningkatan pelayanan maksimal yang berkualitas diikuti dengan penerapan tarif yang relatif terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat sebagai pelanggan dan pengguna jasa rumah sakit. Seiring dengan tujuan pemerintah yaitu peningkatan derajat kesehatan masyarakat pada umumnya, diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), kualitas kehidupan dan usia harapan hidup manusia, peningkatan kesejahteraan keluarga dan masyarakat sekaligus untuk mempertebal kesadaran masyarakat betapa pentingnya mempunyai budaya pola hidup sehat.

Berbicara tentang kinerja rumah sakit, tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalamnya sebagai berikut:

manajemen dari pemerintah berupa campur tangan pemerintah untuk menentukan kebijakan-kebijakan rumah sakit mengingat erat kaitannya dengan kebijakan publik. Hal ini mengakibatkan para manager dalam mengatur dan mengelola rumah sakit harus selalu cermat dan penuh perhitungan apalagi adanya faktor-faktor lain berkaitan dengan komplain dari para pengguna/pelanggannya atas pelayanan yang kurang optimal. Oleh karena itu, pengelolaan sebuah rumah sakit dengan cara penerapan manajemen yang komprehensif baik pengelolaan internal maupun eksternal sangat diperlukan di era teknologi informasi ini. Pengukuran kinerja organisasi itu penting sebab jika tidak dapat mengukurnya maka akan menemui kesulitan untuk mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Sistem pengukuran kinerja organisasi/perusahaan secara komprehensif adalah sistem yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yaitu (1) perspektif finansial, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2005) Keunggulan pendekatan *BSC* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik (1) *komprehensif*,

artinya menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memampukan organisasi untuk memasuki bisnis yang kompleks, (2) *koheren*, artinya mampu membangun suatu hubungan sebab akibat (*causal relationship*) antara non keuangan dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga hal ini menuntut peningkatan kapabilitas dan profesional SDM, (3) *terukur*, artinya keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut dan (4) *berimbang*, artinya adalah menciptakan keseimbangan strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

Semangat untuk menentukan ukuran berbagai sasaran strategik dilandasi oleh keyakinan.

"If we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it." (Kaplan dan Norton, 2000).

Dengan rerangka *BSC*, manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap perubahan kekayaan yang dicapai organisasi bisnis, apakah disebabkan dari hasil tindakan strategik atau hanya suatu keuntungan belaka. Dalam konteks ini pendekatan *BSC* pada suatu organisasi bisnis bidang pelayanan dapat diterapkan dan dipahami untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara riil. Organisasi yang hanya menekankan pada pengendalian keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan, tidak dapat bertahan lama dan akan kalah bersaing dalam organisasi lain yang menyediakan produk jasa yang sejenis (Amaratunga, 2002).

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Organisasi rumah sakit harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui. Organisasi rumah sakit, dengan demikian, harus berfokus pada strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi rumah sakit harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Agar organisasi rumah sakit dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi rumah sakit juga harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya) memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan

setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

Rerangka *Balanced Scorecard* tidak terbatas hanya untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi sektor publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan (*leverage*) yang berbeda. Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik membutuhkan modifikasi sehingga dibutuhkan kejelian untuk menentukan skala prioritas tumpuannya. Adapun perbedaan karakteristik organisasi swasta dan pemerintah dalam rerangka *balanced scorecard* adalah sebagai mana ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1.
Perbandingan rerangka *BSC* sektor swasta dan publik

PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? • Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Bisnis Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki diri dan menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi masyarakat dan stakeholder?

Sumber : *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi, 2007)*

Memasuki era globalisasi perdagangan antarnegara sejak 2008 ini, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen

bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan *balanced score card (BSC)* yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

RSU PKU Muhammadiyah Bantul merupakan salah satu Rumah Sakit Umum di Bantul yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesional dan meningkatkan mutu secara terus-menerus. Hal ini memaksa pihak RSU PKU Muhammadiyah Bantul untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan RSU PKU Muhammadiyah Bantul. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada pendapatan Rumah Sakit. Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul dengan menggunakan *Balanced Score card* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan.

Mengapa institusi rumah sakit perlu mengadopsi *balanced scorecard*? Rumah sakit pada era sekarang ini, diharapkan dapat menjadi organisasi yang tidak hanya berorientasi pada sosial saja namun juga dapat menjadi organisasi yang akuntabel, kompetitif, fokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan profesional. Organisasi rumah sakit juga ditantang untuk memenuhi harapan

berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, dan masyarakat). Tuntutan ini mengharuskan organisasi rumah sakit untuk bertindak profesional apalagi bila rumah sakit tersebut sebagai organisasi swasta.

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang di sebut *balanced scorecard* kepada sebuah perusahaan atau organisasi publik yakni rumah sakit. *Balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi atau perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektifitas organisasi. *Balanced scorecard* merupakan solusi terbaik dalam pengukuran kinerja bisnis.

Empat perspektif utama di sorot melalui *balanced scorecard* yaitu:

1. Perspektif keuangan
2. Perpektif konsumen atau pelanggan
3. Perpektif proses internal bisnis
4. Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam *balanced scorecard* keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat. Seperti yang telah di jelaskan bahwa pengukuran kinerja bagi perusahaan jasa yang mempunyai kontak tinggi sangat dibutuhkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

RSU PKU Muhammadiyah Bantul yang awal berdirinya sebagai Balai Pengobatan mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam berbagai aspek, baik aspek keuangan, aspek produk layanan maupun aspek pengembangan sumber daya manusia. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari penyusunan rencana strategi yang dipilihnya. Sejak tahun 2004 RSU PKU Muhammadiyah Bantul merumuskan rencana strategiknya dengan menggunakan pendekatan rerangka *balance score card*. Hal ini menarik bagi penulis untuk menganalisa lebih jauh tentang penerapan sistem manajemen kinerja terpadu dengan pendekatan rerangka *balance score card* di RSU PKU Muhammadiyah Bantul untuk periode 2008-2009.

Dari latar belakang dan uraian di atas, maka penelitian ini mengambil judul “ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAGEMEN KINERJA TERPADU DENGAN PENDEKATAN RERANGKA *BALANCED SCORE CARD* DI RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL PERIODE 2008-2009.”

1.2.Rumusan Masalah

Penilaian kinerja dengan pendekatan rerangka *BSC* merupakan pendekatan penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*process of business internal perspective*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Dari keempat perspektif yang terdapat dalam *BSC* tersebut pada intinya menekankan pada perspektif keuangan dan perspektif non keuangan

Pendekatan *BSC* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok (*Research Questions*).

Pertanyaan-pertanyaan pokok dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa peneliti melakukan penelitian sebatas penerapan dan evaluasi terhadap sebuah lembaga rumah sakit umum yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan masyarakat. Uraian dan penjelasan selanjutnya berdasarkan jawaban responden terhadap berbagai pertanyaan yang dituangkan dalam empat perspektif. Empat perspektif dimaksud dituangkan sebagaimana adanya dan diberikan tanggapan atau keterangan untuk menjelaskan keadaan rumah sakit yang sebenarnya didasarkan pada skor-skor atau skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju) dalam kuesioner. Pengelompokan pertanyaan untuk diisi oleh responden karyawan yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan untuk perspektif pelanggan akan dijawab oleh sejumlah responden pelanggan atau pasien rawat inap dan rawat jalan di rumah sakit. Sehingga penjelasan dari responden dapat disajikan secara menyeluruh mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal maupun pertumbuhan dan pembelajaran lembaga rumah sakit tersebut.

Pertanyaan-pertanyaan pokok sebagai variable yang diukur masing-masing dapat diberikan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja DSIU DKKI Muhammadiyah Dental di bidang pelayanan kesehatan

2. Bagaimana kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul di tinjau dari perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul di tinjau dari perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul di tinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

1.3. Batasan Studi

Pembatasan masalah oleh peneliti di sampaikan dengan maksud agar pembahasan dapat lebih fokus. Adapun penelitian ini hanya akan membahas mengenai:

1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Terpadu dengan pendekatan rerangka *Balanced Scorecard* yang dilaksanakan oleh RSU PKU Muhammadiyah Bantul ditinjau dari 4 aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Kinerja RSU PKU Muhammadiyah Bantul perspektif keuangan akan memotret pada keefektifan dan efisiensi pemanfaatan keuangan rumah sakit dengan mengkomparasikan laporan keuangan rumah sakit. Perspektif ini diukur dengan enam pertanyaan pokok untuk mengetahui kinerja rumah sakit dengan berfokus pada keefektifan dan efisiensi pemanfaatan keuangan lembaga rumah sakit yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaa pokok ini dapat dijelaskan dengan analisis distribusi dalam *statistic descriptive*.

3. Kinerja RSUD Muhammadiyah Bantul perspektif Pelanggan akan difokuskan pada masyarakat pengguna jasa rumah sakit untuk mengetahui pendapat dan pandangan mereka terhadap pelayanan publik yang diselenggarakan oleh rumah sakit. Perspektif ini diukur dengan delapan pertanyaan pokok untuk mengetahui kinerja rumah sakit dengan befokus pada penambahan nilai dan kepuasan pelanggan dalam memanfaatkan layanan kesehatan sebagaimana yang dibutuhkan pelanggan dalam lembaga rumah sakit yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaa pokok ini dapat dijelaskan dengan analisis distribusi dalam *statistic descriptive*.
4. Kinerja RSUD Muhammadiyah Bantul perspektif proses bisnis akan difokuskan pada pada pengembangan inovasi produk layanan kesehatan dan peluang pasar yang masih dapat dimasuki atas produk-produk pengembangan inovasi lembaga rumah sakit. Perspektif ini diukur dengan sepuluh pertanyaan pokok untuk mengetahui kinerja rumah sakit dengan berfokus pada pengembangan inovasi produk layanan kesehatan dan peluang pasar yang masih dapat dimasuki atas produk-produk pengembangna inovasi lembaga rumah sakit yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaa pokok ini dapat dijelaskan dengan analisis distribusi dalam *statistic descriptive*.
5. Kinerja RSUD Muhammadiyah Bantul perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan difokuskan pada pada pengembangan sumber daya insani sebagai daya dukung utama dari strategi organisasi yang sulit untuk ditiru oleh organisasi sejenis. Perspektif ini diukur dengan sembilan pertanyaan pokok untuk mengetahui kinerja rumah sakit dengan berfokus pada pengembangan sumber daya insani yang mendukung strategi organisasi yang sulit untuk ditiru oleh organisasi sejenis. Pertanyaan-pertanyaa pokok ini dapat dijelaskan dengan analisis distribusi dalam *statistic descriptive*.

pembelajaran dan pertumbuhan lembaga baik sasaran internal maupun sasaran eksternal sumber daya rumah sakit yang diteliti. Pertanyaan-pertanyaan pokok ini dapat dijelaskan dengan analisis distribusi dalam *statistic descriptive*.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Memberikan analisis aplikasi penerapan Sistem perencanaan strategik RSU PKU Muhammadiyah Bantul dengan rerangka *Balanced Scorecard*, yang di tinjau dari perspektif keuangan.
2. Memberikan analisis aplikasi penerapan Sistem perencanaan strategik RSU PKU Muhammadiyah Bantul dengan rerangka *Balanced Scorecard*, yang di tinjau dari perspektif pelanggan.
3. Memberikan analisis aplikasi penerapan Sistem perencanaan strategik RSU PKU Muhammadiyah Bantul dengan rerangka *Balanced Scorecard*, yang di tinjau dari perspektif proses bisnis internal.
4. Memberikan analisis aplikasi penerapan Sistem perencanaan strategik RSU PKU Muhammadiyah Bantul dengan rerangka *Balanced Scorecard*, yang di tinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Memberikan gambaran dan hasil Pengukuran Kinerja strategik RSU PKU Muhammadiyah Bantul dengan rerangka *Balanced Scorecard*.
6. Memberikan masukan kepada RSU PKU Muhammadiyah Bantul untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia strategik dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi RSUD Muhammadiyah Bantul

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi RSUD Muhammadiyah Bantul tentang perencanaan strategik, aplikasi penerapan manajemen terpadu dengan rerangka *balanced scorecard*, evaluasi dan pengukuran kinerja serta pemberdayaan sumber daya manusia.

2. Bagi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta:

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan bagi pihak-pihak yang ingin memperdalam pengetahuan tentang aplikasi manajemen terpadu dengan rerangka *balanced scord card* di rumah sakit.

3. Bagi Penulis

Penulis memperoleh tambahan wawasan, pengalaman, dan pengetahuan dalam