

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia saat ini telah mengalami perubahan secara fundamental kehidupan berbangsa dan bernegara, yaitu dengan adanya perubahan sistem pemerintahan yang bersifat sentralistik menuju pada perubahan sistem pemerintahan yang bersifat desentralisasi. Dimana penerapan model demokrasi sekarang mengandung arti bahwa penyelenggaraan desentralisasi dan otonomi daerah menuntut adanya partisipasi dan kemandirian masyarakat daerah tanpa mengabaikan prinsip persatuan negara bangsa dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perubahan tersebut mengharuskan pemerintah untuk mampu melakukan reformasi pelayanan publik dalam segala bidang.

Sektor publik merupakan bagian dari komponen pemerintah dalam menjalankan perekonomian nasional yang mempunyai salah satu tugas pokok yang harus dilakukan yaitu menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat banyak. Sejalan dengan hal tersebut, Smith menyatakan bahwa tugas pokok Negara di antaranya melindungi rakyat dari penindasan bangsa lain, melindungi rakyat dari ketidakadilan, menegakkan dan memelihara lembaga-lembaga publik yang melaksanakan tugas-tugas perlindungan tersebut. (Smith, 1985, p.15)

Perwujudan dari adanya fungsi-fungsi ini memunculkan peran Negara baik sebagai *watch dog* maupun sebagai *welfare state*. Terkait dengan peran Negara tersebut, merupakan kewajiban pemerintah untuk mewujudkan kesejahteraan umum, menyelenggarakan pelayanan yang sebaik-baiknya, dan mencerminkan keadilan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakatnya.

Dengan kata lain, ajaran *welfare state* merupakan peran Negara dan pemerintah untuk mencampuri kehidupan ekonomi dan sosial masyarakat, sebagai langkah untuk mewujudkan kesejahteraan umum, di samping menjaga ketertiban dan keamanan (*rust en orde*). (Ridwan, 2006, p.15) Pelayanan publik yang

diselenggarakan Negara di sini adalah bertujuan untuk menciptakan keadilan dalam hal pemenuhan kebutuhan, sehingga tercapai kesejahteraan dalam masyarakat selaku *stakeholders*.

McKevitt mengemukakan bahwa inti dari pelayanan publik diantaranya terdiri atas beberapa sektor seperti kesehatan (*health*), pendidikan (*education*), kesejahteraan (*welfare*), dan pertahanan-kamanan (*security*). (McKevitt, 1998, p.1) Selanjutnya, kata Pemerintahan (*Government*) itu sendiri menurut Savas berasal dari sebuah kata Yunani yang berarti "mengarahkan", yakni tugas pemerintah adalah mengarahkan, bukan mengayuh perahu, memberikan pelayanan adalah mengayuh, dan pemerintah tidaklah pandai mengayuh. (Osborne & Gaebler, 1996, p.29). Dalam artian bahwa pemerintah dalam upaya "mengarahkan" membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh "visi" dan "kemungkinan" serta mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Upaya pemerintah dalam "mengayuh" membutuhkan orang yang secara sungguh-sungguh memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik.

Sejak era tahun 1980-an di Eropa dan Amerika terjadi perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis, yaitu *Era New Public Manajement* (selanjutnya disebut NPM). Model NPM ini kembali populer tahun 1990-an di berbagai Negara maju lainnya, maupun Negara berkembang, salah satunya ialah Indonesia. (Mardiasmo, 2002, p.12) NPM ini berfokus pada manajemen, penilaian kinerja, dan efisiensi, bukan berorientasi pada kebijakan. Penggunaan paradigma NPM ini menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah di antaranya adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi, pemangkasan biaya (*cost cutting*), dan kompetisi tender (*compulsory competitive tendering-CCT*).

Pada dasarnya NPM merupakan konsep manajemen sektor publik yang berfokus pada perbaikan kinerja organisasi. Penerapan konsep tersebut berimplikasi pada perlunya dilakukan perubahan manajerial, terutama menyangkut perubahan personel dan struktur organisasi.

Tujuan NPM ini adalah untuk merubah administrasi publik sedemikian rupa sehingga, walaupun belum bisa menjadi perusahaan, ia bisa lebih bersifat

seperti perusahaan. Administrasi publik sebagai penyedia jasa bagi warga harus sadar akan tugasnya untuk menghasilkan layanan yang efisien dan efektif. Tapi, di lain pihak ia tidak boleh berorientasi pada laba. Padahal ini wajib bagi sebuah perusahaan jika ia ingin tetap bertahan dalam pasar yang penuh persaingan.

Dengan adanya reformasi publik yang sudah dijelaskan diatas tidak hanya sekedar perubahan pelayanan publik saja, melainkan mencakup juga pembaharuan alat-alat yang digunakan untuk mendukung berjalannya lembaga-lembaga publik secara ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel sehingga tercipta pula pemerintahan yang baik (*good governance*).

Berkaca pada level kepentingannya terhadap keberlangsungan hidup orang banyak, maka keempat bidang layanan tersebut merupakan sektor yang sangat signifikan untuk mendapat perhatian agar dapat dipenuhi kebutuhannya oleh Negara. Sudah barang tentu hal ini termasuk sektor kesehatan yang sangat mempengaruhi kualitas hidup serta keberlangsungan masyarakat di suatu Negara. Hal ini disebabkan kondisi kesehatan masyarakat secara langsung atau tidak, turut mempengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan. Kualitas yang baik dari segi kesehatan tentunya membawa efek tersendiri bagi produktivitas bagi pemerintah untuk memberikan pelayanan yang baik guna menjaga bahkan meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat dalam rangka meningkatkan pula kualitas hidup dan produktivitas masyarakat Indonesia.

Melihat dari kondisi di atas maka hal ini menjadi sorotan penting bagi pemerintah untuk mencoba melakukan evaluasi apakah organisasi kesehatan sudah dapat dinilai memiliki kinerja yang baik. Apakah kinerja pelayanan kesehatan yang diberikan sudah layak dikonsumsi atau dinikmati masyarakat. Mengingat selama ini kondisi sektor publik penyedia layanan dasar seperti kesehatan masih sering dinilai oleh masyarakat dengan minim kinerja.

Dewasa ini, tuntutan terhadap kinerja penyelenggaraan pelayanan publik yang profesional telah menjadi bagian dari perhatian pemerintah pusat maupun daerah. Penyelenggaraan pelayanan publik ini merupakan salah satu bidang kewenangan penting bagi pemerintah sehingga keberhasilan dalam membangun kinerja pelayanan publik secara profesional, efisien, efektif, dan akuntabel akan

meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat sendiri selain untuk mengangkat citra positif pemerintah kabupaten/kota di mata warga masyarakatnya.

Undang-undang kesehatan No. 23 Tahun 1992 menyatakan bahwa setiap orang mempunyai hak yang sama dalam memperoleh derajat kesehatan yang optimal dan memiliki kewajiban untuk ikut serta dalam memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan perorangan, keluarga dan lingkungannya. Oleh karena itu semua orang termasuk tenaga kesehatan mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pemeliharaan dan peningkatan pelayanan kesehatan yang bermutu, merata dan terjangkau oleh masyarakat. (UU Kesehatan No. 23 Tahun 1992) Peranan kesehatan sangat penting dalam peningkatan mutu dan produktivitas sumber daya manusia, karena manusia yang sehat baik jasmani, rohani dan sosial itulah yang dapat meningkatkan hidup dan produktivitasnya.

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk sarana kesehatan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat yang berfungsi untuk melakukan upaya kesehatan dasar atau kesehatan rujukan dan juga sebagai upaya penunjang kesehatan. Di dalam menjalankan fungsinya, Rumah sakit diharapkan senantiasa memperhatikan fungsi sosial dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Keberhasilan Rumah sakit dalam menjalankan fungsinya ditandai dengan adanya mutu pelayanan prima Rumah sakit. Mutu Rumah sakit sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor yang paling dominan adalah salah satunya sumber daya manusia.

Sumber daya manusia terlibat secara langsung dalam pemberian pelayanan kepada pasien adalah dokter, perawat, serta tenaga penunjang lainnya. Diantara tenaga tersebut, tenaga perawat menempati urutan teratas dari segi jumlah, namun dalam hal kualitas masih menjadi permasalahan. Standar tenaga keperawatan di Rumah sakit sebaiknya ditinjau secara berkala sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan/keperawatan dan kebidanan serta kebutuhan masyarakat.

Oleh karena itu, perlu kiranya agar Rumah sakit melakukan peningkatan kinerja dan kualitas serta pemerataan layanan termasuk didalamnya layanan dalam

bidang kesehatan terhadap masyarakat. Sejalan dengan salah satu visi berkenaan pembangunan kesehatan menuju Indonesia sehat 2010 yang dicanangkan pemerintah yang menyatakan bahwa pelayanan kesehatan harus bermutu, adil dan merata, yaitu dalam rangka mencapai suatu kondisi masyarakat yang memiliki derajat kesehatan yang tinggi. (Sekretaris Jenderal Depkes, 2006)

Berdasarkan Undang-undang No. 17 tahun 2003 Tentang Keuangan Negara dan Undang-undang No. 1 tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, maka Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 tahun 2005 perihal Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU). Menurut PP ini dalam pasal 37 ayat 2 dinyatakan Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Rumah Sakit Jawatan (Perjan) beralih menjadi instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU.

Pola pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam PP ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya. (PP No. 23, p.1 ay.2, 2005)

BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat. BLU beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan.

Sesuai surat keputusan Menteri Kesehatan RI No. 861/Menkes/VI/2005 tanggal 16 Juni 2005, RS Persahabatan merupakan salah satu Rumah sakit yang beralih statusnya menjadi PPK-BLU. Berdasarkan PP No. 23 tahun 2005, Rumah Sakit Umum Persahabatan yang sebelumnya berbentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) dirubah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) sebagai Unit Pelaksana

Teknis (UPT) Departemen Kesehatan yang menjalankan fungsinya dalam memberikan pelayanan kesehatan yang memperhatikan prinsip efisiensi dan efektif serta peningkatan produktifitas dan berbasis kinerja.

RSUP Persahabatan merupakan Rumah sakit umum yang banyak diminati oleh bermacam golongan/kelas sosial karena RSUP Persahabatan merupakan Rumah sakit terdepan dalam menyetatkan masyarakat dengan unggulan kesehatan respirasi kelas dunia. (Juklak RSUP Persahabatan, 2008, p.1) Hal ini dapat dibuktikan bahwa setiap orang yang mengalami penyakit pernapasan, akan dirujuk untuk berobat ke RSUP Persahabatan. Oleh karena itu, RSUP Persahabatan selalu berupaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan memperhatikan azas *good corporate governance* dan *good clinical governance*.

Dengan demikian urgensi RSUP Persahabatan masih sangat signifikan baik sebagai organisasi pelayanan kesehatan yang langsung berhubungan dengan masyarakat dimana memberikan jenis layanan yang bersifat promotif (peningkatan kesehatan), preventif (pencegahan penyakit), kuratif (penyembuhan penyakit), dan rehabilitatif (pemulihan kesehatan). Untuk itu RSUP Persahabatan dituntut memiliki kinerja yang baik.

Selama ini, RSUP Persahabatan dalam mengukur kinerjanya adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Tetapi, saat ini untuk mengevaluasi setiap kinerja di setiap organisasi sangatlah penting untuk melihat dari berbagai aspek, baik dari pelayanan, keuangan, pertumbuhan dan pembelajaran bagi sumber daya manusia, dan proses bisnis internal.

Saat ini RSUP Persahabatan sedang mengikuti *workshop* (pelatihan) yang membahas mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di Rumah sakit yang dihadiri oleh setiap *Top Management* di RSUP Persahabatan. Oleh karena itu, berdasarkan pada pemikiran tentang pentingnya implementasi kinerja Rumah sakit khususnya sumber daya manusia, pelayanan, maupun keuangan, maka peneliti bermaksud untuk menganalisis kinerja RSUP Persahabatan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Adapun alat ukur yang akan digunakan adalah pengukuran kinerja melalui konsep *Balanced Scorecard* itu sendiri. Penelitian dilakukan dengan maksud

untuk mengukur kinerja sebuah organisasi secara komprehensif dengan tidak hanya menekankan pada satu aspek saja. Akan tetapi, skripsi ini berupaya memunculkan beberapa aspek konsep *Balanced Scorecard* yang telah teruji secara teoritis, yang juga menurut Norton dan Kaplan serta Gaspersz dapat diaplikasikan pada unit analisis sektor publik.

Dengan konsep *Balanced Scorecard* ini, penelitian akan mengukur kinerja Instalasi Ranap di RSUP Persahabatan dengan empat perspektif, yaitu; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, dan perspektif proses bisnis internal. Dalam level implementasinya, *Balanced Scorecard* pun memiliki kelebihan utama yang dapat dijadikan alasan untuk diterapkan dalam sektor publik yakni semangat dan komitmen untuk tidak hanya memfokuskan perhatian organisasi dari aspek keuangan saja seperti halnya praktek di sektor privat, tetapi konsep ini pun mengarahkan fokus penilaian kinerja pada aspek non finansial yang dianggap sangat menentukan pada pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Tidak hanya bagi sektor swasta, pengukuran yang hanya memfokuskan pada tujuan finansial juga merupakan alat ukur yang tidak memadai bagi organisasi pemerintah (sektor publik). Karena organisasi pemerintah yang mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan menghasilkan laba dan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Karena sesungguhnya tujuan utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial, melainkan pada pencapaian tujuan yang berfokus pada pelanggan, atau dalam hal ini masyarakat. (Gaspersz, 2005, p.208)

Penelitian ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja organisasi yang dinilai ideal untuk menerjemahkan visi-misi dan strategi ke dalam pengukuran kinerja secara komprehensif yang juga mampu menyediakan kerangka kerja untuk implementasi strategi yang lebih dapat diaplikasikan di unit organisasi. (Norton & Kaplan, p.4, 1996)

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menerjemahkan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin

dicapai. Yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan sekaligus sebagai entitas yang memiliki tanggung jawab kepada *shareholder* dan *stakeholder* harus cerdas dan bijaksana dalam merancang manajemen strategi. Seiring dengan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang semakin jeli dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu Rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Oleh karena itu faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen Rumah sakit. Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan sesuai bagi Rumah sakit untuk dapat meningkatkan kinerjanya baik secara keuangan dan non keuangan. Konsep *Balanced scorecard* terbukti sebagai terobosan cerdas dan inovatif yang membantu Rumah sakit untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen.

Sejalan dengan uraian di atas, maka pada skripsi ini peneliti akan mencoba mengaplikasikan penggunaan Konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja RSUP Persahabatan dengan unit analisis di Instalasi Rawat Inap. Pemilihan unit analisis ini dikarenakan Instalasi Rawat Inap merupakan salah satu tempat yang paling banyak dikunjungi oleh masyarakat. Selain itu, Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan merupakan Rumah sakit yang diakui memiliki unggulan kesehatan respirasi kelas dunia.

Dengan banyaknya pasien yang ada di RSUP Persahabatan, masih banyak terdapat pasien yang baru akan berobat di sana harus menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan Rumah sakit. Selain itu, juga masih banyak didapati kondisi dari sarana dan prasarana yang kiranya perlu diperbaharui. Hal ini sangatlah penting karena untuk menunjang pelayanan yang baik kepada seluruh masyarakat dan juga RSUP Persahabatan sendiri sebagai Rumah sakit pemerintah.

**Universitas Indonesia**

Dengan semakin berkembangnya era globalisasi, mendorong RSUP Persahabatan untuk selalu terus memperbaiki manajemennya, baik itu dari segi sumber daya manusia, pelayanan, keuangan, sarana dan prasarana, dan sebagainya.

Menyadari akan pentingnya penerapan konsep *Balanced scorecard* yang efektif sesuai dengan kebutuhan manajemen Rumah sakit, maka *Top Management* yang ada di RSUP Persahabatan saat ini mengikuti *workshop* (pelatihan) dengan pendekatan manajemen Rumah sakit secara spesifik, sehingga diharapkan para pengambil keputusan dapat memahami akan pentingnya penerapan *Balanced scorecard* di Rumah sakit. Manfaat yang diberikan setelah mengikuti pelatihan *Balanced Scorecard* ini ialah bahwa peserta diharapkan untuk mampu memahami konsep *Balanced Scorecard*. Mengapa konsep *Balanced Scorecard* ini muncul di dalam dunia manajemen organisasi, serta berbagai keunggulan yang diberikan oleh konsep ini untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Peranan sektor kesehatan memang menjadi titik krusial yang perlu diperhatikan oleh pemerintah selaku penyedia layanan serta *stakeholders* lainnya termasuk masyarakat selaku pengguna dan penikmat jasa utamanya. Kondisi pelayanan kesehatan yang buruk tentu saja mempengaruhi kualitas kesehatan masyarakat dan akan berdampak pada kualitas hidup masyarakat.

Oleh karena itu, perlu kiranya untuk melakukan upaya peningkatan kinerja dari organisasi layanan selaku aktor utama yang berperan memberikan fungsi pelayanan yang baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap masyarakat. Namun melihat pada tataran aplikasi, pelayanan kesehatan masih menjadi agenda bagi sektor publik guna melaksanakan perbaikan. Permasalahan yang selama ini masih melekat pada sektor layanan kesehatan adalah bahwa kinerja pelayanan kesehatan rendah, selain masih rendahnya juga kualitas, pemerataan, dan keterjangkauan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. (Sekretaris Jenderal Depkes, 2007)

Upaya peningkatan ini seiring dengan kondisi sektor publik dan kualitas kesehatan masyarakat yang telah dijabarkan sebelumnya. Untuk itu, dalam penelitian ini dirumuskan pokok permasalahan yang berkaitan juga dengan unit

analisis yang akan diteliti agar dapat menghasilkan sebuah pertanyaan peneliti yakni: **“Bagaimana Kinerja Instalasi Rawat Inap (Instalasi Ranap/IRIN) di RSUP Persahabatan bila dikaji melalui empat perspektif dari Konsep *Balanced Scorecard*, yakni perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, dan perspektif proses bisnis internal?”**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis Kinerja Instalasi Rawat Inap (Instalasi Ranap/IRIN) di RSUP Persahabatan bila dikaji melalui empat perspektif dari konsep *Balanced Scorecard*, yakni, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, dan perspektif proses bisnis internal.

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Signifikansi penelitian yang diharapkan dapat dicapai 4 macam, yaitu:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan keilmuan bagi kalangan akademis dalam Bidang Ilmu Administrasi Negara yang pada khususnya terkait dengan kinerja organisasi pelayanan publik.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi-organisasi dan tata kerja sektor pelayanan seluruh Indonesia, pada umumnya, serta RSUP Persahabatan pada khususnya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini, membagi menjadi beberapa bagian, sesuai dengan Bab dan Sub Bab. Adapun sistematika dari penulisan skripsi ini disajikan sebagai berikut:

## BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan pendahuluan dari penulisan skripsi yaitu diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB 2 KERANGKA TEORI

Dalam bab ini menghimpun sejumlah teori yang berkenaan dengan tema penelitian. Teori yang dihimpun tidak jauh dari pokok permasalahan yang hendak dipecahkan dalam penelitian ini, yakni seputar kinerja sektor publik, konsep kinerja berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard*, dan beberapa konsep relevan berkaitan dengan manajemen strategis dalam sektor publik.

## BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam bab ini metode penelitian disusun oleh peneliti sebagai dasar dan acuan kerja dalam penelitian ini, yakni mengenai pendekatan dan tipe penelitian, populasi dan sampel, informan, jenis data, dan teknik pengolahan data.

## BAB 4 PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti mencoba menggambarkan serta menganalisis data hasil statistik yang merupakan hasil olahan dari penyebaran koesioner dan pedoman wawancara terhadap sampel penelitian. Hasil analisis ini juga akan dikaitkan dengan penjabaran dari konsep utama dalam penelitian ini yakni berupa hasil penilaian kinerja dari organisasi yakni Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard*, yang

terdiri dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, dan Perspektif Proses Bisnis Internal.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab penutup atau terakhir ini, mencoba untuk menyimpulkan hasil penelitian dan rekomendasi terhadap hasil temuan bagi pihak terkait. Simpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, sementara rekomendasi bertolak dari persoalan yang ada penelitian sehingga masukan dalam rekomendasi ini diharapkan dapat bermanfaat bagi proses perbaikan kinerja dari organisasi terkait.

