

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah merancang *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur. Objek penelitian yang digunakan adalah RSUD. Syarifah Ambami Rato Ebhu Bangkalan (RSUD.Syam Rabu). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang berupa studi kasus pada RSUD. Syarifah Ambami Rato Ebhu Bangkalan.

Kesimpulan dari hasil penelitian tentang “Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja pada badan usaha berbentuk rumah sakit, studi kasus pada RSUD Syarifah Ambami Rato Ebhu Bangkalan” adalah sebagai berikut :

- a. Rancangan pengukuran kinerja di RSUD. Syam Rabu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dimulai dengan mengidentifikasi visi, misi, strategi, dan menentukan tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada RSUD. Syam Rabu adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan : kemampuan meningkatkan kemandirian keuangan rumah sakit.
  2. Perspektif konsumen : memiliki kepuasan konsumen yang tinggi dan meningkatkan pertumbuhan konsumen.
  3. Perspektif proses bisnis internal : terselenggaranya produk layanan berbasis standar mutu.
  4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : meningkatkan kualitas karyawan / Sumber Daya Manusia (SDM).
- b. Ukuran-ukuran kinerja yang ditentukan berdasarkan tujuan-tujuan strategis dari keempat perspektif pada RSUD. Syam Rabu adalah :
1. Perspektif keuangan meliputi : tingkat pertumbuhan pendapatan (SGR), Cost Recovery Ratio (CRR), tingkat kemandirian keuangan.
  2. Perspektif konsumen meliputi : jumlah keluhan (komplain), pertumbuhan jumlah konsumen.
  3. Perspektif proses bisnis internal meliputi : *Gross Death Rate* (GDR), *Net Death Rate* (NDR), *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Interval* (TOI).
  4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : tingkat akademis karyawan, jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, tingkat ketidakhadiran karyawan.
- c. Hubungan sebab akibat ke-empat perspektif Balanced Scorecard dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana tingkat kemampuan karyawan akan sangat berpengaruh pada terselenggaranya produk layanan

berbasis mutu (perspektif proses bisnis internal). Terselenggaranya produk layanan berbasis mutu akan meningkatkan kepuasan dan pertumbuhan jumlah konsumen. Dengan meningkatnya pertumbuhan konsumen maka akan meningkatkan pula pendapatan rumah sakit, maka hal ini menunjukkan tercapainya tujuan dari perspektif keuangan yaitu tingkat kemandirian keuangan rumah sakit yang nantinya akan mendukung perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk lebih berperan efektif lagi, begitu pula dengan perspektif lainnya.

- d. Kontribusi rancangan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis perusahaan meliputi :
  1. Menjelaskan dan menterjemahkan visi, misi dan strategi rumah sakit.
  2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan visi rumah sakit.
  3. Merencanakan menetapkan target dan menyasikan inisiatif-inisiatif strategis.
  4. Umpan balik dan pembelajaran strategis.

## **5.2. Keterbatasan penelitian**

Adapun keterbatasan dari penelitian ini adalah :

1. Dalam penelitian ini hanya mencakup perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang meliputi : penentuan ukuran-ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan-tujuan strategis dari ke-empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan serta penentuan target dari ukuran-ukuran kinerja ke-empat perspektif.

2. Tidak adanya laporan keuangan rumah sakit yang disajikan penulis dalam laporan ini. Dikarenakan rumah sakit tidak ingin membocorkan datanya kepada pihak-pihak yang dapat merugikan.

### 5.3. Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menetapkan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* perlu dibentuk tim khusus untuk merancang *balanced scorecard* secara spesifik sesuai dengan perusahaan. Perlu diadakan workshop untuk mencari masukan-masukan dari para karyawan.
2. Perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai alat untuk mengukur kinerja semata tetapi yang lebih penting adalah juga dipandang sebagai pengambilan keputusan dimasa depan.
3. Untuk manajemen RSUD Syam Rabu

- a. Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan yang ada di RSUD Syam Rabu Bangkalan sudah baik, semua indikator pengukur kinerja keuangan sudah mengalami peningkatan dan sudah mencapai target yang ditetapkan. Untuk tingkat kemandirian keuangan rumah sakit perlu mempertahankannya karena sempat mengalami penurunan pada tahun 2009.

b. Perspektif konsumen

Untuk perspektif konsumen rumah sakit perlu meningkatkan pelayanannya mengingat jumlah keluhan (komplain) setiap tahunnya semakin meningkat.

Ketidakpuasan terhadap pelayanan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain :

- a) Aspek dokter adalah ketersediaan dan kualitas pelayanan yang meliputi keandalan atau kompetensi dan empati.
- b) Aspek perawat adalah kecepatan respon, kerjasama perawat dalam membantu menyelesaikan masalah pasien.
- c) Kecepatan pelayanan penunjang seperti laboratorium, radiologi, farmasi dan administrasi termasuk keuangan.
- d) Aspek lain seperti sarana, peralatan, kebersihan gedung dan lingkungan rumah sakit.

c. Perspektif proses bisnis internal

Sebaiknya RSUD Syam Rabu lebih meningkatkan lagi mutu layanan untuk memenuhi tuntutan masyarakat dalam bidang pelayanan kesehatan

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Meningkatkan jumlah pegawai yang dididik dan dilatih teknis pelayanan untuk lebih meningkatkan kemampuan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Dwi Cahyono. 2000. *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol.2 No.3, Desember 2000. Jember. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.
- Helfert, Erich. A, 1996, *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, S. Robert dan Norton, P. David. 1996. *Balanced Scorecard : Transalting Startegi Info Action Bostom* : Harvard Business School.
- . 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta. Erlangga.
- Mulyadi.2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mutasowifin, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penialian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*, Jurnal Universitas Paramadina Vol. 3 : Hal 245-264.
- Rachmad Hidayat. 2010. *Tolak Ukur Penilaian Kinerja Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit Dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Universitas Trunojoyo Madura Vol.3 No.2 : Hal 90-98.
- Srimindarti, Ceacilia.2001. *Balance Scorecard Sebagai Alat ukur Kinerja*. Jurnal STIE Stikubank Semarang.

Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Jilid I, Edisi ke 9, Jakarta ; Binarupa Aksana.

Yasrin Zabidi. 2003. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Di PT. X Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Usahawan No.6 Tahun XXXII Juni 2003.

Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.