

BAB V KESIMPULAN

6.1. Kesimpulan

Perusahaan maupun organisasi yang tidak memiliki system pengukuran kinerja yang baik akan cenderung memiliki budaya “asal bapak senang”, dan penilaian kinerja berdasarkan kriteria “*like and dislike*”, seperti kata kunci penilaian kinerja adalah pengukuran (*measurement*) yang diungkap oleh Peter Drucker “*if you can't measure it, you can't manage It*” maka *balanced scorecard* memberikan solusi pengukuran komprehensif untuk menjadikan jembatan antara strategi dan aksi sehingga strategi dapat dijabarkan kedalam aksi menggunakan ukuran-ukuran yang jelas.

Analisis SWOT dan *balanced scorecard* dengan empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan sebagai panduan untuk menerjemahkan visi, misi, strategi dan program rumah sakit ke dalam seperangkat ukuran yang tepat. Semua ukuran tersebut disusun secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan strategis, sasaran strategis, target dan *Key Performance Indicator*.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa peta strategi memudahkan pihak manajemen membaca sasaran strategi yang dilakukan dan ukuran hasil untuk mewujudkan visi organisasi.

Beberapa tindakan yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi rumah sakit antara lain :

6. Pihak manajemen rumah sakit harus mensosialisasikan visi yang telah dibangun, karena visi bukan merupakan sebuah hapalan dalam menghadapi pertanyaan penilaian akreditasi saja.
7. Kejelasan dalam uraian tugas bagi penanggungjawab divisi sehingga para kepala Bidang rumah sakit tidak terlalu banyak menghabiskan waktunya pada kegiatan operasional dan memiliki waktu untuk membahas strategi rumah sakit. Pada *balanced scorecard* dapat dilakukan *cascading* sampai pada level individu maka ia dapat dijadikan acuan dalam pembuatan *job description*.
8. Dalam merumuskan strategi harus melibatkan semua *stakeholder* agar sasaran strategi yang dijalankan terintegrasi dengan arah pencapaian misi rumah sakit.
9. Dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran, rumah sakit harus mengaitkan anggaran dengan strategi yang akan dijalankan, karena pelaksanaan strategi membutuhkan biaya.

Dalam mengadopsi dan mengimplementasikan *balanced scorecard* dirumah sakit sangat penting komitmen dari pimpinan rumah sakit karena pada dasarnya peta strategi yang dikembangkan relatif sederhana, namun ini yang lebih penting yakni memiliki fokus mengenai arah yang ingindicapai di masa depan. Kesederhanaan inilah yang sering melenakan semua divisi yang ada dirumah sakit, dimana mereka beranggapan semua sasaran itu dapat tercapai dengan sendirinya tanpa perlu kerja keras.

Balance scorecard sebagai alat manajemen bukan merupakan obat mujarab yang mampu menyembuhkan seluruh penyakit kronis hanya dengan dioleskan, tanpa kerja keras. *Balance scorecard* hanya mampu memberikan *benefit* apabila secara konsisten diadopsi menjadi bagian hidup dari rumah sakit dan dilandasi dengan komitmen yang kuat. Komitmen itu juga menegaskan bahwa inisiatif yang dicanangkan adalah sesuatu yang serius dan dilakukan dengan serius. Komitmen juga menghilangkan kesan bahwa karyawan hanya perlu sibuk mengumpulkan data KPI, sementara tindak lanjut dari KPI yang memerlukan perhatian khusus justru tidak pernah diketahui atau tidak ada tindak lanjut apapun dari manajemen.

6.2. Implikasi

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan dan acuan bagi pihak manajemen RSI Ibnu Sina Payakumbuh dalam melaksanakan strategi di rumah sakit. Mengingat persaingan yang semakin ketat diperlukan sinkronisasi antara strategi yang dibuat dengan aktifitas yang dilakukan dan strategi yang dibuat mudah untuk diukur tingkat keberhasilannya.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki beberapa keterbatasan. Adapun keterbatasan yang dapat diungkapkan, antara lain :

1. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan menggunakan data primer dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*). Keterbatasan penelitian terletak pada hasil wawancara yang tidak

tertutup kemungkinan akan menghasilkan makna bias karena interpretasi penulis. Data sekunder dan data observasi berupa laporan pelayanan, laporan keuangan dan laporan pendukung lainnya merupakan data yang dapat meminimalisir makna bias tersebut.

2. Sisi lemah dari subjek penelitian adalah Keterbatasan dalam wawancara karena tidak semua pihak dari subjek penelitian yang memahami istilah yang terkait dalam *balanced scorecard* dan keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian.
3. *Cascading balanced Scorecard* yang berarti menerjemahkan *balanced scorecard* rumah sakit ke struktur dibawahnya dapat diterjemahkan sampai kesetiap individu yang bekerja di rumahsakit tersebut dan Kaplan dan Norton telah membuat *template* standar untuk *strategy map*, maka penelitian selanjutnya dapat mengembangkan *Strategi map* yang lebih spesifik untuk organisasi yang memiliki strategi khusus.

6.4. Saran

Sehubungan dengan keterbatasan penelitian maka penelitian ini masih memiliki potensi untuk dapat dikembangkan. Pemetaan strategi dibuat berdasarkan sasaran strategi yang disesuaikan dengan rencana strategi perusahaan. Diharapkan kedepannya penelitian dapat dilakukan dengan konsep lain karena masih ada *template strategy maps* lain yang belum tereksplor.

Perubahan lingkungan eksternal begitu cepatnya akan mempengaruhi kegiatan operasional rumah sakit, maka penelitian selanjutnya dapat membantu rumah sakit menyusun rencana strategi dan menyusun misi rumah sakit yang

layak (*feasible*), memiliki daya motivasi dan khas, apakah visi rumah sakit sudah ada, dapat dijadikan acuan arah dan bentuk organisasi yang lebih baik.

