

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yang dapat membantu Klinik Bina Insan Sehat untuk memperoleh keuntungan jangka panjang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari penelitian yang dilakukan, penulis dapat mengetahui, memahami dan menjelaskan visi, misi, dan strategi yang diusung oleh Klinik Bina Insan Sehat. Visi dari Klinik Bina Insan Sehat adalah menjadi "Rumah Sehat yang keberadaannya memberikan manfaat dan dipercaya masyarakat karena layanan prima, pengobatan yang tepat dan cepat, pendekatan moral dan spiritual dengan biaya yang kompetitif". Rumah sehat dengan pendekatan moral, yang memberikan pelayanan yang sama optimalnya kepada setiap pasien, baik pasien dari masyarakat kelas bawah, menengah, maupun atas. Misinya adalah: (1) Menyelenggarakan pelayanan medis poliklinik 24 jam yang terjangkau oleh semua kalangan, (2) Memberikan pelayanan medis terpadu – *one stop services* - dengan pendekatan modern & holistik melalui budaya pelayanan yang sopan, santun, senyum, profesional, cepat dan tepat, (3) Memberikan pemahaman dasar mengenai manfaat kesehatan, pencegahan penyakit, dan dampak obat-obatan yang dikonsumsi, (4)

Melakukan dokumentasi medis lengkap pasien untuk menjadi bahan pengambilan keputusan. Sedangkan strategi yang ditetapkan oleh Klinik BIS adalah mengusahakan BIS tumbuh bersama masyarakat dengan: (1) Memberdayakan SDM yang profesional, jujur, amanah, dan menjadikan pelayanan medis sebagai media ibadah terbaik mencapai ridho Tuhan, (2) Memberikan pelayanan medis yang tepat dan cepat melalui pendekatan profesional dengan biaya yang kompetitif.

2. Visi, misi, dan strategi tersebut diidentifikasi oleh *Balanced Scorecard* agar dapat diterjemahkan oleh semua level manajemen. Setelah itu *Balanced Scorecard* menurunkannya kedalam perangkat yang mudah untuk diaplikasikan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem manajemen strategik yang dapat memberi kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, baik ukuran keuangan maupun ukuran nonkeuangan. Untuk itulah penulis memperkenalkan *Balanced Scorecard* kepada Klinik Bina Insan Sehat guna menunjang tercapainya tujuan jangka panjang.
3. Enam tahap yang digunakan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* adalah (1) Mengidentifikasi landasan organisasi, (2) Membangun strategi bisnis keseluruhan, (3) Menguraikan strategi bisnis kedalam objek strategik, (4) Merancang peta strategi (*strategy map*), (5) Mengembangkan ukuran kinerja, (6) Mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan untuk mengimplementasi strategi.

4. Visi Klinik BIS adalah menjadi "Rumah Sehat yang keberadaannya memberikan manfaat dan dipercaya masyarakat karena layanan prima, pengobatan yang tepat dan cepat, pendekatan moral dan spiritual dengan biaya yang kompetitif". Dengan misi yang mereka miliki, yaitu:
- (1) Menyelenggarakan pelayanan medis poliklinik 24 jam yang terjangkau oleh semua kalangan. Pelayanan medis diberikan selama 24 jam agar dapat memenuhi kebutuhan pasien kapanpun mereka membutuhkannya.
  - (2) Memberikan pelayanan medis terpadu – *one stop services* - dengan pendekatan modern & holistik melalui budaya pelayanan yang sopan, santun, senyum, profesional, cepat dan tepat. *One stop service* menjelaskan bahwa masyarakat cukup datang ketempat ini untuk mendapatkan keseluruhan pelayanan kesehatan.
  - (3) Memberikan pemahaman dasar mengenai manfaat kesehatan, pencegahan penyakit, dan dampak obat-obatan yang dikonsumsi. Klinik ini memberikan pemahaman dasar mengenai manfaat kesehatan, pencegahan penyakit, dan dampak obat-obatan yang dikonsumsi kepada konsumen.
  - (4) Melakukan dokumentasi medis lengkap pasien untuk menjadi bahan pengambilan keputusan. Tujuannya agar pasien diharapkan mengenal kesehatan dirinya.
5. Strategi yang dirumuskan perusahaan ialah mengusahakan BIS tumbuh bersama masyarakat dengan:
- (1) Memberdayakan SDM yang profesional, jujur, amanah, dan menjadikan pelayanan medis sebagai media ibadah terbaik mencapai ridho Tuhan.
  - (2) Memberikan pelayanan medis yang tepat dan cepat melalui pendekatan profesional dengan biaya yang kompetitif.

6. Klinik akan menguraikan strategi tersebut kedalam sasaran-sasaran strategis berdasarkan perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*. Sasaran strategis pada perspektif keuangan ialah meningkatkan pendapatan melalui peningkatan jumlah pasien. Pada perspektif pasien sasaran strategis yang ditetapkan ialah meningkatkan mutu pelayanan kepada pasien, membentuk *brand image* klinik, menyediakan pelayanan medis yang lengkap, dan menjaga hubungan baik dengan pasien. Selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal sasaran strategis yang klinik tetapkan ialah meningkatkan tindak lanjut pasien, mengefektifkan proses administrasi, dan mengembangkan pelayanan medis baru. Sasaran strategis Klinik BIS pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan semangat kerohanian pada personil klinik, pengembangan sistem *database*, dan meningkatkan kemampuan paramedis dan staf administrasi.
7. Dalam peta strategi tergambar bahwa dengan meningkatnya semangat kerohanian para personil, adanya pengembangan sistem *database*, serta peningkatan kemampuan paramedis dan staf administrasi akan meningkatkan produktifitas karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi pelaksanaan proses bisnis internal klinik. Dengan produktifitas karyawan yang tinggi maka pelaksanaan proses bisnis internal klinik akan berjalan dengan baik. Dampaknya tindak lanjut kepada pasien pasca pengobatan akan berjalan dengan baik, proses administrasi akan lebih efektif, dan akan terbentuk semangat untuk menghasilkan pelayanan-pelayanan medis terbaru dalam rangka pemenuhan kebutuhan pasien. Proses bisnis internal yang

berjalan dengan baik akan mendukung segala usaha klinik yang diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan pasien. Mutu pelayanan akan meningkat, *brand image* klinik yang positif akan terbentuk, pelayanan medis yang disediakan akan semakin lengkap, dan hubungan baik dengan pasien akan terjaga. Mutu pelayanan yang tinggi dan tersedianya pelayanan medis yang lengkap akan meningkatkan kepuasan pasien. Pasien baru akan berdatangan melihat *brand image* klinik yang baik dan mutu pelayanan yang diberikan tinggi, serta mendengar bahwa pelayanan medis yang diberikan lengkap. Selain itu retensi pasien pun akan meningkat dengan terjaganya hubungan yang baik antara klinik dengan pasien. Apabila kepuasan pasien, akuisisi pasien, dan retensi pasien meningkat maka akan mendorong kinerja keuangan Klinik Bina Insan Sehat.

8. Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah *net margin* dan jumlah pasien per hari. Ukuran yang digunakan pada perspektif pasien adalah tingkat kepuasan pasien, tingkat image positif masyarakat kepada klinik, tingkat retensi pasien, jumlah kunjungan pasien per tahun. Ukuran yang digunakan dalam proses bisnis internal ialah waktu proses administrasi, persentasi pasien yang tidak terawasi, pendapatan dari pelayanan medis terbaru, dan *lead time* produk baru. Ukuran yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ialah tingkat rutinitas ibadah personil klinik, jumlah personil yang hadir pada acara keagamaan, jumlah kesalahan informasi mengenai pasien dalam waktu 1 bulan, tingkat kelengkapan data pasien, dan pendapatan per karyawan.

9. Inisiatif untuk perspektif keuangan adalah meraih segmen mahasiswa, dan promosi ke kampus-kampus sekitar klinik. Inisiatif untuk perspektif pasien adalah dengan menyediakan kotak saran dan kritik, paket pertanyaan *front office*, membuat slogan klinik, studi banding ke lembaga pelayanan medis lain, kunjungan pasien dan mengirim kartu ucapan selamat kepada pasien. Inisiatif untuk perspektif proses bisnis internal adalah dengan menyediakan tenaga panggil, *monitoring* pasien lewat telepon, pendaftaran via telepon, dan membentuk divisi penelitian dan pengembangan. Inisiatif untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah dengan mengadakan *Training ESQ* , Kuliah Tujuh Menit, pengiriman personil ke seminar-seminar kesehatan, dan membangun sistem informasi berbasis teknologi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian pada Klinik Bina Insan Sehat, penulis menarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* menjadi alat yang tepat untuk membantu Klinik mencapai visinya yaitu menjadi ” Rumah Sehat yang keberadaannya memberikan manfaat dan dipercaya masyarakat karena layanan prima, pengobatan yang tepat dan cepat, pendekatan moral dan spiritual dengan biaya yang kompetitif”. Beberapa saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah:

1. Apabila Klinik akan menerapkan konsep BSC, sebaiknya klinik melakukan sosialisasi kepada seluruh personil bahwa akan ditetapkannya *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik klinik.

2. Selanjutnya karyawan perlu memahami konsep tersebut, sehingga *training* mengenai *Balanced Scorecard* pun dirasa perlu dilakukan agar semua perangkat *Balanced Scorecard* yang akan dipersiapkan bisa digunakan dengan baik.

Demikian kesimpulan dan saran yang dapat dihimpun oleh penulis berdasarkan hasil penelitian yang berjudul *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik Untuk Memperoleh Keuntungan Jangka Panjang dapat memberi manfaat kepada Klinik Bina Insan Sehat dan pihak lain yang tertarik akan *Balanced Scorecard*.