

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian yang telah diungkapkan pada bagian sebelumnya, yaitu :

1. Tingkat kinerja perspektif kepuasan pelanggan di RSUD Sekarwangi berada pada angka 33%, capaian kinerja tersebut menunjukkan kinerja yang kurang baik. Rendahnya capaian kinerja perspektif pelanggan harus menjadi perhatian RSUD Sekarwangi mengingat tugas pokoknya sebagai penyedia jasa kesehatan publik di Kabupaten Sukabumi. Dalam konteks RSUD Sekarwangi, perspektif pelanggan merupakan tujuan akhir dari keempat perspektif *Balance Scorecard*, sehingga seluruh capaian kinerja harus tertuju pada pencapaian kinerja perspektif kepuasan pelanggan. Pemacu utama dalam kinerja perspektif pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan, rendahnya kinerja indikator kepuasan pelanggan (pasien) RSUD Sekarwangi mempengaruhi rendahnya penambahan pelanggan baru dan rendahnya loyalitas pelanggan lama untuk kembali. Rendahnya tingkat kepuasan pelanggan RSUD Sekarwangi terutama dalam kepuasan terhadap kualitas sarana dan prasarana kesehatan yang tersedia, kemampuan RSUD Sekarwangi dalam menyediakan sarana dan prasarana pelayanan masih dirasa kurang oleh para pelanggan, hal tersebut sangat kuat dipengaruhi oleh kemampuan keuangan dari RSUD Sekarwangi. Secara eksternal, kinerja perspektif pelanggan RSUD Sekarwangi dihadapkan pada meningkatnya persaingan dengan Rumah Sakit swasta di sekitar RSUD Sekarwangi yang terus berkembang. Kondisi tersebut mendorong RSUD Sekarwangi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan agar tidak kehilangan pelanggan setianya.

2. Tingkat kinerja perspektif keuangan di RSUD Sekarwangi berada pada angka 52%, capaian kinerja perspektif keuangan berada pada tingkat yang paling rendah jika dibandingkan dengan capaian kinerja perspektif lain. Meskipun perspektif keuangan bukan merupakan tujuan utama bagi RSUD Sekarwangi, kinerja perspektif keuangan memiliki signifikansi yang tinggi terhadap kinerja perspektif lainnya terutama kinerja perspektif pelanggan. Meskipun kecenderungan pendapatan terus naik, dari sisi pengeluaran keuangan RSUD Sekarwangi masih cukup tinggi sehingga selalu mengalami defisit. Selisih yang cukup tinggi dan selalu terjadi antara pendapatan dengan pengeluaran mengindikasikan kurang optimalnya RSUD Sekarwangi untuk mengoptimalkan sumber pendapatan lainnya dan adanya inefisiensi pengeluaran keuangan. RSUD Sekarwangi pada dasarnya memiliki peluang yang besar untuk mencari alternatif pendapatan sebagai sumber pembiayaan lain dan mampu melakukan efisiensi pengeluaran keuangan, namun RSUD Sekarwangi memiliki keterbatasan dalam hal kewenangan mengelola keuangan (pendapatan dan pengeluaran). Hal tersebut menjadi faktor yang cukup mempengaruhi kemampuan mengoptimalkan sumber alternatif pendanaan dan upaya efisiensi pengeluaran. Dalam konteks keuangan ini, keinginan RSUD Sekarwangi untuk menjadi Badan Layanan Umum (BLU) menjadi sangat wajar dan perlu dikaji.
3. Tingkat kinerja perspektif proses bisnis internal di RSUD Sekarwangi berada pada angka 72%, capaian kinerja perspektif proses bisnis internal berada pada tingkat tertinggi jika dibandingkan dengan capaian kinerja perspektif lainnya. Besarnya tuntutan kewajiban formal yang bersumber dari peraturan pemerintah tentang pelayanan secara tidak langsung mendorong RSUD Sekarwangi untuk mencapai tingkat kinerja perspektif proses bisnis internal dengan baik. Kekurangan dalam kinerja perspektif proses bisnis internal ada pada jumlah pasien dirujuk keluar yang masih sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa RSUD Sekarwangi memiliki peluang pasar yang

cukup baik, namun disisi lain secara ekonomi mengalami kerugian karena hilangnya potensi pemasukan pendapatan. Secara bisnis hal tersebut seharusnya mendorong keberanian RSUD Sekarwangi untuk mengeluarkan investasi dalam penambahan sarana dan prasarana pelayanan kesehatan, namun hal tersebut belum dapat dilakukan karena keterbatasan kewenangan RSUD Sekarwangi sebagai Lembaga Teknis Daerah (LTD).

4. Tingkat kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan di RSUD Sekarwangi berada pada angka 58%, capaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada tingkat yang cukup baik. Ini menunjukkan bahwa antusiasme pegawai dalam meningkatkan kapabilitas dirinya cukup tinggi, diindikasikan dengan meningkatnya jumlah pendidikan dan pelatihan bagi pegawai manajemen maupun fungsional. Meskipun demikian, para pegawai di RSUD Sekarwangi khususnya pegawai fungsional (perawat dan dokter) merasa kurang puas bekerja di RSUD Sekarwangi, hal tersebut didasari adanya persepsi bahwa insentif yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja dan sangat rendah jika dibandingkan dengan rumah Sakit lain khususnya Rumah Sakit Swasta. Meskipun pimpinan RSUD Sekarwangi dan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi menyadari hal tersebut, belum ada kebijakan yang dikeluarkan untuk merespon keinginan tersebut, hal ini dikarenakan RSUD Sekarwangi dan pemerintah Daerah memiliki keterbatasan pembiayaan.

5.2. Saran

Ada beberapa saran yang peneliti ajukan menyangkut kinerja keempat perspektif tersebut di RSUD Sekarwangi, yaitu :

1. Bobot kinerja yang cukup tinggi tetapi memiliki capaian kinerja yang rendah adalah kinerja perspektif keuangan dan kinerja perspektif pelanggan. Ini berarti perspektif pelanggan dan perspektif keuangan memiliki daya ungkit tinggi bagi kinerja RSUD Sekarwangi secara umum, sehingga penting sekali agar fokus peningkatan kinerja berada pada kedua perspektif tersebut.
2. Dalam konteks keuangan, RSUD Sekarwangi harus mampu meningkatkan pertumbuhan pendapatan dan menurunkan tingkat pengeluaran, sehingga *cost recovery rate*-nya bisa baik. Hal tersebut relevan dengan upaya yang hari ini sedang dilakukan pihak RSUD Sekarwangi untuk merubah status kelembagaan dari Lembaga Teknis Daerah (LTD) menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Status kelembagaan ini penting karena menyangkut kewenangan RSUD Sekarwangi dalam mengatur keuangannya termasuk merencanakan sumber-sumber pendapatan baru atau melakukan efisiensi dalam pengeluaran keuangan. Sementara itu, diharapkan RSUD Sekarwangi dapat melakukan inovasi kerjasama dengan pihak luar dalam hal pembiayaan, karena secara ekonomis potensi pasar RSUD Sekarwangi masih cukup baik sehingga investasi pun masih memiliki peluang yang cukup baik.
3. RSUD Sekarwangi perlu menekankan orientasinya kepada kepuasan pelanggan, hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan beberapa inovasi kegiatan berfokus pelanggan, seperti penyusunan indeks kepuasan pelanggan di setiap instalasi, penetapan prosedur pengaduan atau menyusun piagam kesepakatan pelayanan (*citizen charter*) bersama agar ada kejelasan mengenai hak dan kewajiban pasien dan hak dan kewajiban RSUD Sekarwangi.

4. Tingkat kinerja RSUD Sekarwangi dari perspektif bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan relative sudah baik, khususnya ukuran standar pelayanan dan peningkatan kapabilitas pegawai. Untuk ukuran waktu tunggu perlu dipertimbangkan untuk menambah loket pelayanan pada waktu-waktu tertentu disaat jumlah pengunjung sangat tinggi, sehingga waktu tunggu bisa lebih cepat lagi. Untuk ukuran pasien dirujuk, sangat terkait dengan kemampuan RSUD Sekarwangi untuk mnambah jumlah fasilitas tempat tidur instalasi rawat inap, karena jumlah pasien dirujuk lebih banyak karena keterbatasan jumlah tempat tidur RSUD.
5. Merumuskan kembali visi, misi, tujuan dan strategi berbasis *Balanced Scorecard*. Secara konseptual dan secara praktis, *Balanced scorecard* dapat membantu RSUD Sekarwangi menyusun perencanaan strategis dan optimalisasi manajemen kinerja. Perlu ada upaya-upaya adopsi lebih jauh menyangkut implementasi *Balanced Scorecard* di RSUD Sekarwangi.