

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari ke empat perspektif balance scorecard yaitu :

5.1.1. Perspektif *Finance*

Perspektif *finance* Rumah Sakit Pusat Pertamina secara menyeluruh dapat dikatakan baik dan menunjukkan adanya peningkatan kinerja dari tahun ke tahun. Pengukuran kinerja perspektif *finance* dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yaitu terdiri dari rasio *likuiditas*, rasio *solvabilitas*, dan rasio *profitabilitas*.

Pada tahun 2021, Rasio Lancar (*Current Ratio*) tercatat sebesar 108,1 persen, turun sebesar 44,3 persen dibandingkan tahun 2018 sebesar 152,4 persen. Hal ini disebabkan meningkatnya Utang lain-lain, Beban yang masih harus dibayar dan Panjar pasien di rawat. Ini juga menunjukkan bahwa kemampuan Perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya menurun di tahun 2021.

Pada tahun 2021, Rasio Kas (*Cash Ratio*) tercatat sebesar 4 persen, naik sebesar 2,3 persen bila dibandingkan tahun 2018 sebesar 1,7 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan Perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan Kas dan Setara Kas telah meningkat di tahun 2021.

Rasio Liabilitas terhadap Ekuitas (DER) sampai dengan akhir tahun 2021 tercatat sebesar 107,6 persen, naik sebesar 44,1 persen dibandingkan tahun 2018 sebesar 63,5 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan Perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya dengan menggunakan Ekuitas yang tersedia telah meningkat di tahun 2021.

Rasio Liabilitas terhadap Aset (DAR) sampai dengan akhir tahun 2021 tercatat sebesar 51,8 persen, naik sebesar 13 persen dibandingkan tahun 2018 sebesar 38,8 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan Perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya dengan menggunakan Aset yang tersedia mengalami peningkatan di tahun 2021.

Pada tahun 2021, Rasio Laba terhadap Jumlah Aset (ROA) tercatat sebesar 16,5 persen lebih tinggi 21,4 persen bila dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar minus 4,9 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan Perusahaan dalam menggunakan Aset yang tersedia untuk menghasilkan keuntungan telah meningkat secara signifikan di tahun 2021.

Rasio Laba terhadap Ekuitas (ROE) sampai dengan akhir tahun 2021 tercatat sebesar 56,2 persen, lebih tinggi 63,7 persen bila dibandingkan tahun 2018 sebesar minus 7,5 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan Perusahaan dalam menggunakan Ekuitas yang tersedia untuk menghasilkan keuntungan telah meningkat secara signifikan di tahun 2021.

Marjin Laba Bruto (*GPM*) di tahun 2021 tercatat sebesar 11,6 persen, lebih tinggi 17,2 persen bila dibandingkan tahun 2018 sebesar minus 5,7 persen. Hal tersebut sejalan dengan kenaikan Marjin Laba Bersih (*NPM*) yang tercatat sebesar 11,6 persen di tahun 2021, naik dibandingkan tahun 2018 yang tercatat sebesar minus 5,7 persen. Realisasi *GPM* dan *NPM* di tahun 2021 menunjukkan peningkatan efisiensi kegiatan operasional Perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. *GPM* dan *NPM* tercatat sama persis karena pemotongan PPh Badan dilakukan di perusahaan induk yaitu PT Pertamina Bina Medika IHC secara konsolidasi.

Ebitda Margin di tahun 2021 tercatat sebesar 15,5 persen lebih tinggi 15,9 persen bila dibandingkan tahun 2018 sebesar minus 0,4 persen. Realisasi *Ebitda Margin* di tahun 2021 menunjukkan peningkatan efisiensi kegiatan operasional Perusahaan sebagaimana tertuang dalam *GPM* maupun *NPM* untuk menghasilkan keuntungan.

5.1.2. Perspektif *Customer*

Pada perspektif *customer* dilihat dari indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan Rumah Sakit Pusat Pertamina secara umum memiliki kinerja yang baik. Berikut penjelasan masing-masing indikator pada perspektif *customer* :

1. Pengukuran pada retensi pelanggan menerangkan bahwa kinerja RSPP baik. Hasil penelitiannya menunjukkan rata-rata persentase

retensi pelanggan selama tahun 2017 – 2021 mencapai lebih dari 100%.

2. Dalam menghitung akuisisi pelanggan di RSPP, penulis tidak mendapatkan data yang dibutuhkan dari fungsi Rekam Medis RSPP karena di RSPP sendiri belum menganalisa kunjungan pasien baru dan kunjungan pasien lama yang berulang.
3. Lima dimensi Kepuasan Pelanggan ditunjukkan pada tabel 5.1 bahwa 47% responden menyatakan Puas (P), 1% responden Tidak Puas (TP), 45% responden menyatakan Sangat Puas (SP) dan 6% responden menyatakan Cukup Puas (CP) sedangkan responden yang menyatakan Sangat Tidak Puas sebesar 0%. Adapun rata-rata skala likert berada pada point 4,4.

Dimensi	PERNYATAAN	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas	Jml Responden	Jml Bobot	Skala Likert
		5	4	3	2	1	Σ	Σ	(Jml Bobot/Jml Responden)
Tangibles	Jumlah	2724	4064	699	133	45	1533	6457	4,2
	Prosentase Responden	36%	53%	9%	2%	1%			
Reliability	Jumlah	4029	3235	331	43	27	1533	6838	4,5
	Prosentase Responden	53%	42%	4%	1%	0%			
Responsiveness	Jumlah	2656	1764	132	36	11	1533	6938	4,5
	Prosentase Responden	58%	38%	3%	1%	0%			
Assurance	Jumlah	2802	2966	300	48	16	1533	6722	4,4
	Prosentase Responden	46%	48%	5%	1%	0%			
Emphaty	Jumlah	2332	3239	427	93	41	1533	6531	4,3
	Prosentase Responden	38%	53%	7%	2%	1%			
Total	Jumlah	14543	15268	1889	353	140	1533	140300	4,4
	Prosentase Responden	45%	47%	6%	1%	0%			

Tabel 5.1 Rekap Kepuasan Pelanggan

5.1.3. Perspektif Internal Business Process

1) Jumlah Tempat Tidur

Jumlah tempat tidur yang dimiliki oleh Perusahaan di tahun 2020 tercatat sebanyak 4.406 tempat tidur, naik 1,52 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 4.340 tempat tidur. Peningkatan tersebut disebabkan oleh penambahan RS Modular yaitu RSPJ dan RSPP Simprug, serta adanya peningkatan ICU Bed dalam rangka penanganan Covid-19.

2) Jumlah Hari Perawatan

Jumlah Hari Perawatan di tahun 2020 tercatat sebanyak 1.044.962 hari, turun minus 0,11 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 1.046.132 hari. Penurunan ini terjadi karena jumlah kunjungan rawat inap menurun untuk pasien non Covid-19 akibat pandemi Covid-19.

3) Bed Occupancy Rate (BOR)

Perusahaan mencatatkan BOR sebesar 65 persen pada tahun 2020, turun minus 1,52 persen dibandingkan tahun 2019 sebesar 66 persen. Penurunan tersebut disebabkan oleh menurunnya kunjungan pasien non Covid-19 di tahun 2020 akibat pandemi Covid-19, dimana masyarakat diimbau untuk tidak mengunjungi fasilitas kesehatan kecuali untuk keadaan darurat.

4) Average Length of Stay (AvLOS)

Secara umum nilai AvLOS yang ideal adalah 3,5-5 hari, menurut Kemenkes RI. Semakin kecil angka AvLOS maka semakin baik bagi Perusahaan.

Di tahun 2020, Perusahaan mencatatkan AvLOS selama 4,5 hari, naik 50,00 persen dibandingkan tahun 2019 selama 3,0 hari. Peningkatan tersebut disebabkan oleh lamanya rata-rata hari perawatan untuk pasien Covid-19 (diatas 10 hari).

5) Bed Turn Over (BTO)

Di tahun 2020, Perusahaan mencatatkan BTO sebanyak 53,3 kali, turun minus 23,31 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 69,5 kali. Penurunan tersebut disebabkan oleh lamanya hari perawatan untuk pasien Covid-19 sehingga mengurangi frekuensi pemakaian tempat tidur.

6) Turn Over Interval (TOI)

Di tahun 2020, Perusahaan mencatatkan TOI selama 3,2 hari, naik 60,00 persen dibandingkan tahun 2019 selama 2,0 hari. Peningkatan tersebut disebabkan oleh penurunan kunjungan rawat inap khususnya untuk pasien Non Covid-19

7) Jumlah Kunjungan Rawat Inap

Jumlah Kunjungan Rawat Inap di tahun 2020 tercatat sebanyak 235.022 kunjungan, turun minus 31,08 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 340.986 kunjungan. Penurunan ini disebabkan penurunan kunjungan pasien non COVID-19 akibat pandemi Covid-19, dimana masyarakat dihibau untuk tidak mengunjungi fasilitas kesehatan kecuali untuk keadaan darurat.

8) Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

Kunjungan Rawat Jalan di tahun 2020 tercatat sebanyak 4.012.246 kunjungan, turun minus 19,08 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 4.958.493 kunjungan.

Penurunan ini disebabkan penurunan kunjungan pasien non Covid-19 akibat pandemi Covid-19, dimana masyarakat dihimbau untuk tidak mengunjungi fasilitas kesehatan kecuali untuk keadaan darurat. Penurunan yang sangat signifikan terjadi di bulan April hingga Mei 2020. Namun di bulan Juni hingga Desember 2020, kunjungan rawat jalan mengalami peningkatan melalui berbagai strategi yang diterapkan oleh Perseroan antara lain melalui telemedicine dan homecare.

9) Kunjungan Pihak Ketiga Rawat Jalan

Jumlah Kunjungan Rawat Jalan Pihak Ketiga di tahun 2020 tercatat sebanyak 1.804.870 kunjungan, turun minus 9,00 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 1.983.397 kunjungan. Penurunan ini disebabkan penurunan kunjungan pasien non Covid-19 akibat pandemi Covid-19.

10) Jumlah Kunjungan Penunjang Medis

Jumlah Kunjungan Penunjang Medis di tahun 2020 tercatat sebanyak 5.764.874 kunjungan, naik 2,54 persen dibandingkan tahun 2019 sebanyak 5.621.976 kunjungan. Peningkatan tersebut disebabkan oleh bertambahnya pemeriksaan laboratorium di tahun 2020 melalui pemeriksaan PCR serta pemeriksaan penunjang lainnya untuk mendeteksi virus Covid-19.

5.1.4. Perspektif Learning and Growth

Kinerja Rumah Sakit Pusat Pertamina dilihat dari perspektif *learning and growth* atas indikator kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan pelatihan pekerja secara umum memiliki kinerja yang baik. Berikut dijelaskan masing-masing indikator perspektif *learning and growth* :

1. Indikator kepuasan pekerja dari hasil penelitian dinilai baik. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pekerja tertinggi ada pada variabel Remunerasi yaitu Upah dan Insentif yang selama ini mereka diterima, variabel Perencanaan dan Pengembangan Karir adalah Objektivitas Penilaian Kinerja yang diberikan Pimpinan Kepada Saudara, variabel Suasana Kerja dan Motivasi adalah Keharmonisan antar Unit Kerja, variabel Budaya Kerja adalah Semangat Kemitraan di Lingkungan Kerja, variabel Diklat adalah Pengaruh Pelatihan terhadap Pekerjaan dan variabel Pemahaman Visi Misi adalah Bagaimana tingkat pemahaman Anda terhadap peran Anda dalam melaksanakan misi perusahaan.
2. Untuk indikator retensi pekerja juga dinilai baik. Dalam 5 tahun terakhir jumlah pekerja yang mutasi, baik pensiun atau mutasi tidak lebih dari 3% jumlah pekerja RSPP per tahun 2021, walaupun dalam tahun 2020 terdapat peningkatan penambahan pekerja namun di tahun 2021 kembali ke jumlah

pekerja semula yaitu 1.056 pekerja RSPP hal itu dilakukan untuk membackup lonjakan pasien covid-19.

3. Hasil untuk pengukuran terhadap indikator pelatihan juga dinilai baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir setiap bulan diadakan pelatihan bagi pekerja RSPP.

5.2. Saran

Kinerja Rumah Sakit Pusat Pertamina dari tahun 2017 – 2021 secara umum dinilai baik, dan patut untuk ditingkatkan menjadi lebih baik lagi dengan cara meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dalam menyusun strategi bisnis dan mengevaluasi kinerjanya, Rumah Sakit Pusat Pertamina sudah menerapkan metode pengukuran *Balanced Scorecard*, namun dalam pengukuran retensi pelanggan (customer) RSPP belum menerapkan analisisnya padahal pengukuran ini sangat bermanfaat untuk mengukur kinerja fungsi Manajemen Bisnis untuk menganalisa kunjungan pasien baru dan kunjungan pasien lama yang datang berulang.