

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada bab empat, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan secara umum sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran dari perspektif keuangan menunjukkan hubungan di antara faktor sukses kritisnya. Besarnya peningkatan laba bersih, pertumbuhan pendapatan, dan besarnya biaya berpengaruh terhadap *Profit Margin*. ROA yang menggunakan laba bersih sebagai ukurannya berbanding lurus dengan peningkatan laba bersih.
2. Hasil pengukuran dari perspektif pelanggan menunjukkan hubungan antara *Customer Acquisition* dan *Customer Retention* terhadap total jasa yang diberikan. Kenaikan jumlah *Customer Retention* dan *Customer Acquisition* sebanding dengan kenaikan jasa yang diberikan. Apabila dilihat dari sisi *On Time Service*-nya, menunjukkan bahwa apabila tingkat *On Time Service* tidak begitu besar maka jumlah *Customer Retention* dan *Customer Acquisition* akan menurun, namun pada Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri keadaan ini tidak terjadi, karena tidak memiliki banyak pesaing.
3. Hasil pengukuran dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan hubungan antara *Service Error Rate* dan *Complaint Frequency* dimana adanya *Service Error Rate* menimbulkan keluhan, selain itu keluhan juga dipengaruhi oleh *On Time Service* dalam perspektif pelanggan. MCE juga berhubungan dengan *Service Error Rate*, karena dengan adanya *Service Error Rate* berarti perusahaan melakukan aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga memperkecil nilai MCE.

4. Hasil pengukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hubungan antara tingkat absensi, *Replacement Rate* dan *Value Added per Employee* dimana pengukuran – pengukuran ini menunjukkan kondisi karyawan dan sumbangan yang diberikan dalam mencapai sukses perusahaan.

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* ini mempunyai keterkaitan satu sama lain, merupakan satu kesatuan pengukuran kinerja yang komprehensif. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh perspektif pelanggan, artinya bahwa apabila perusahaan ingin mendapat tingkat keuntungan yang besar maka harus memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan agar di masa yang akan datang mendapatkan pelanggan yang lebih banyak lagi. Perspektif keuangan menentukan kinerja dari perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena dengan kondisi keuangan yang memadai akan dapat dipakai untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Dengan pelayanan yang baik akan meningkatkan kepercayaan pelanggan untuk mempergunakan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Demikian seterusnya sehingga membentuk suatu mata rantai yang tidak terputuskan, yang satu mempengaruhi dan dipengaruhi yang lain.

Kesimpulan yang sifatnya lebih khusus terhadap kinerja Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri melalui analisis korelasi linier adalah :

1. Hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan yang diwakili oleh kemampuan (ROA) dengan perspektif proses bisnis internal yang diwakili oleh efisiensi (MCE) mempunyai tingkat korelasi yang rendah, yaitu sebesar 36 %.

2. Hubungan kuantitatif antara perspektif pelanggan yang diwakili oleh kepuasan pelanggan (*On Time Service*) dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diwakili oleh kepuasan karyawan (tingkat absensi) mempunyai tingkat korelasi yang juga rendah, yaitu sebesar 33 %.
3. Hubungan kuantitatif antara perspektif proses bisnis internal yang diwakili oleh *Service Error Rate* dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diwakili oleh *Value Added per Employee* mempunyai tingkat korelasi yang tinggi, yaitu 88 %.
4. Hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan yang diwakili oleh ROA dengan perspektif pelanggan yang diwakili oleh *On Time Service* mempunyai korelasi sedang, yaitu 68 %.
5. Hubungan kuantitatif antara perspektif pelanggan yang diwakili oleh *On Time Service* dengan perspektif proses bisnis internal yang diwakili oleh *Service Error Rate* mempunyai korelasi tinggi, yaitu 81 %.
6. Hubungan kuantitatif antara perspektif keuangan yang diwakili oleh ROA dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diwakili oleh *Replacement Rate* mempunyai korelasi rendah, yaitu 31 %.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja manajemen Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri belum dapat dikatakan berhasil dan masih harus lebih ditingkatkan lagi, karena rata-rata hasil pengukuran korelasi di antara keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut hanya 56 %, berarti berada dalam klasifikasi sedang.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil pengukuran kinerja Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri, maka penulis merekomendasikan saran-saran untuk langkah perbaikan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan korelasi antara perspektif keuangan dengan perspektif proses bisnis internal perlu ditingkatkan prosentase ROA dan menurunkan prosentase MCE perusahaan. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengurangi biaya lembur, yang berarti akan meningkatkan laba bersih.
2. Untuk meningkatkan korelasi antara perspektif pelanggan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan meningkatkan *On Time Service* dan menurunkan tingkat absensi. Apabila tingkat absensi karyawan menurun maka pelayanan tepat waktu dapat diberikan dengan lebih baik. Pemberian insentif yang lebih baik sebagai bonus apabila karyawan memberikan pelayanan dengan tepat waktu kepada pelanggan akan memotivasi karyawan untuk lebih rajin masuk bekerja, tidak banyak absen lagi.
3. Untuk meningkatkan korelasi antara perspektif keuangan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan. Semakin sering karyawan keluar masuk dari dan ke perusahaan akan menimbulkan banyak biaya untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru serta uang pesangon bagi karyawan yang keluar. Untuk mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka karyawan harus diberikan imbalan yang memadai, misalnya gaji yang sesuai dengan prestasi kerja, tersedianya tunjangan kesehatan dan keselamatan kerja, tunjangan anak, tunjangan hari tua.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amin Wijaya Tunggal (1995), *Activity-Based Costing System untuk Manufacturing dan Pemasaran*, Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Anthony, Robert N and Vijay Govindarajan (1997)., *Management Control System*, Eight Edition, Irwin Inc.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan and S. Mark Young (1997), *Management Accounting*, Second Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras., *Building Your Company Vision*, Harvard Business Review September – October 1996.
- Eccles, Robert G., *The Performance Measures Manifesto*, Harvard Business Review January- February 1991.
- Hani Handoko (1991) *Manajemen*, Edisi Kedua, Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Hongren, Charles (1997), *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, Ninth Edition, Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review January – February 1992.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton., *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review January- February 1996.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996), *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996), *Linking The Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review Fall.
- McNair, C.J., Richard L. Lynch and Kelvin F. Cross, *Do Financial and Nonfinancial Performance Have to Agree ?*, Management Accounting November 1990.
- Mulyadi (1993), *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Dua, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Porter, Michael E., *What is Strategy ?*, Harvard Business Review November-December 1996.

- Reeve, James M. (1995), *Reading and Issues in Cost Management*, South Western Publishing Company, Cincinnati Ohio.
- Saifuddin Azwar (1997), *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi ke-3, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sellenheim, Michael R., *Performance Measurement*, Management Accounting September 1991.
- Siegel, Gary and Helene Ramanauskas-Marconi (1989), *Behavioral Accounting*, South Western Publishing, Ohio.
- Stoner, James A.F. (1982) *Management*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Sutrisno Hadi (1991), *Analisa Butir Untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Wright (1995), *Strategic Management Text and Cases*, Prentice Hall Inc., New Jersey.



**LAMPIRAN**  
**DAFTAR PERTANYAAN**

**Petunjuk** : Berilah tanda silang (x) pada alternatif jawaban yang Anda pilih.

**Keterangan** : SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

RR = Ragu-ragu

Pertanyaan-pertanyaan di bawah ini merupakan pendapat Anda terhadap pelayanan yang diberikan oleh Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri.

1. Fasilitas fisik dan peralatan yang mendukung sistem belajar mengajar tersedia secara lengkap.  
a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
2. Fasilitas fisik dan peralatan yang dimiliki selalu terjaga dalam keadaan bersih.  
a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
3. Kurikulum mata kuliah yang disajikan sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan oleh Departemen Kesehatan RI tentang Ahli Madya Keperawatan.  
a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
4. Pihak pengelola dan staf selalu berpakaian dan berpenampilan rapi dan sopan.  
a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
5. Pihak pengelola dan staf selalu menepati janji untuk melayani mahasiswa tepat pada waktu yang ditentukan.  
a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
6. Pihak pengelola dan staf melayani mahasiswa dengan cepat, tepat dan ramah.  
a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS

7. Pihak pengelola dan staf selalu memberitahukan kepada mahasiswa apabila terjadi perubahan jadwal kuliah.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
8. Penggantian atas perubahan jadwal kuliah dilakukan pada waktu yang tidak merugikan mahasiswa.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
9. Pihak pengelola dan staf bersedia menerima kritik, keluhan dan saran dari mahasiswa dengan tangan terbuka.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
10. Pihak pengelola dan staf selalu menanggapi setiap kritik, keluhan dan saran dari mahasiswa dengan melakukan tindakan perbaikan.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
11. Staf administrasi memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang cukup dalam bidang pekerjaannya.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
12. Staf pengajar memenuhi durasi kuliah dan menggunakan waktu secara efektif.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
13. Staf pengajar menguasai materi kuliah yang harus diberikannya.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
14. Staf pengajar menyampaikan materi kuliah secara sistematis dan menarik.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
15. Staf pengajar menggunakan bahasa yang komunikatif dan mudah dipahami.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS

16. Staf pengajar memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dan memfasilitasi diskusi.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
17. Kepribadian pengajar mendukung terciptanya suasana belajar mengajar yang baik.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
18. Biaya pendidikan yang harus dikeluarkan sesuai dengan fasilitas yang diterima.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
19. Pihak pengelola dan staf bersedia membantu mahasiswa apabila mengalami kesulitan.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS
20. Anda akan merekomendasikan teman atau saudara Anda untuk masuk Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri, mengikuti jejak Anda.
- a. SS                      b. S                      c. RR                      d. TS                      e. STS