

SUMMARY

The Analysis of Operationalization Strategic Plan at Bhakti Husada Hospital Krikilan Banyuwangi based on Balance Scorecard Perspective

Hospital's strategic plans are arranged through strategic management process that consists of three stages (strategic formulation, strategic implementation, and strategic evaluation). Strategic management process done after strategic formulation and before strategic implementation needs an operational process that consists of cascading of strategic plan to be operational plans. One of tools for strategic planning operation is balanced scorecard. Balanced scorecard (BSC) is a method used by organizations to elaborate their visions, missions, and organizational strategies to be operational plans.

Bhakti Husada Hospital Krikilan Banyuwangi as a commercial unit under Rolas Nusantara Medika Corp has already had strategic plans from 2015 to 2019. The evaluation of strategic planning implementation at Bhakti Husada Hospital from 2015 to first semester 2017 has not met the target amounted to 42%.

Some factors that affect the low target of strategic planning at the hospital consist of external and internal factors of the hospital. This study focuses on the strategic planning operation process as one of internal factors that influence the low achieved strategic plans. The objective of this study is to arrange remedial recommendations of strategic planning operations at Bhakti Husada Hospital based on balanced scorecard perspective.

This study is a descriptive study that uses cross-sectional framework. The data collection was done from March to April 2018. The analyzed unit in the study is Bhakti Husada Hospital, and the source of information in this study is management of Bhakti Husada Hospital that include head of unit, section manager, and hospital director. The instruments of this study are structural interview on management of Bhakti Husada Hospital, study on strategic planning document at Bhakti Husada Hospital, documents of work unit's strategic action plan from 2015 to 2019.

The results of this study show that vision, missions, and strategy selection in the strategic plans at Bhakti Husada Hospital from 2015 to 2019 were good. The understanding of management on strategic, strategic map, hospital's strategic action plan and strategic action plan in the work unit were bad. Most of cascading from strategic plans to be strategic map and strategic action plan of the hospital is good. The cascading process is not really good in terms of strategic target with objective strategies and the cascading of the strategic target to strategic initiative in financial perspective of strategic action plan has not been done. The results show that the strategic action plan is not suitable to the work unit's strategic action plan from 2015 to 2019.

This study recommends the management of Bhakti Husada Hospital to (1) discussed about the explanation of cost leadership and differentiation strategies, (2) workshops on strategic planning and operational plans, (3) added of performance indicators for unit heads and field managers related to employee strategic planning

in the unit or in their fields, (4) strategic planning operational workshops using balanced scorecard by inviting third parties and (5) periodic field review by the Director of Rolas Nusantara Medika's corp.

RINGKASAN

**Analisis Operasionalisasi Rencana Strategis RSUD Bhakti Husada Krikilan
Banyuwangi Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard***

Rencana strategis rumah sakit disusun melalui proses manajemen strategis yang terdiri dari tiga tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Proses manajemen strategi setelah formulasi strategi menuju ke implementasi strategi memerlukan sebuah proses operasionalisasi yang berisi tahapan penterjemahan (*cascading*) dari renstra menjadi rencana operasional. Salah satu *tools* yang digunakan untuk melakukan operasionalisasi renstra adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* (BSC) adalah sebuah metode yang digunakan organisasi untuk menjabarkan visi, misi dan strategi organisasi menjadi rencana operasional.

RSUD Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi sebagai sebuah unit usaha di bawah PT Rolas Nusantara Medika (RNM) telah menyusun rencana strategis tahun 2015 sampai dengan 2019. Evaluasi implementasi rencana strategis RSUD Bhakti Husada sejak tahun 2015 sampai dengan semester I tahun 2017 belum sesuai target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 42%.

Faktor yang mempengaruhi rendahnya capaian rencana strategis rumah sakit terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal rumah sakit. Pada penelitian ini difokuskan pada proses operasionalisasi renstra yang merupakan salah satu faktor internal penyebab tidak tercapainya renstra. Tujuan penelitian ini adalah menyusun rekomendasi perbaikan operasionalisasi rencana strategis RSUD Bhakti Husada berdasarkan perspektif *Balanced scorecard*.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif menggunakan *cross sectional* studi. Pengambilan data dilaksanakan mulai bulan Maret sampai dengan April 2018. Unit analisis dalam penelitian ini adalah RSUD Bhakti Husada dan sumber informasi dalam penelitian ini adalah manajemen RSUD Bhakti Husada meliputi Kepala Unit, Manajer Bidang dan Direktur rumah sakit. Instrumen penelitian yang digunakan adalah wawancara terstruktur yang dilakukan kepada manajemen RSUD Bhakti Husada dan studi terhadap dokumen renstra RSUD Bhakti Husada, dokumen SAP RS dan SAP Unit kerja periode tahun 2015 sampai dengan 2019.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pernyataan visi, misi dan pilihan strategi yang terkandung dalam renstra RSUD Bhakti Husada periode tahun 2015 – 2019 terkategori baik. Pemahaman manajemen tentang renstra, *strategic map*, *strategic action plan rumah sakit* dan *strategic action plan* unit kerja terkategori kurang baik. *Cascading* dari rencana strategis menjadi *strategic map* dan *strategic action plan* rumah sakit sebagian besar baik. Kekurangan pada proses *cascading* adalah kurang terkaitnya sasaran strategis dengan strategi dan belum dilakukan *cascading* dari sasaran strategis pada renstra menjadi inisiatif strategis pada SAP perspektif keuangan. Hasil penelitian menunjukkan tidak sesuai program (*strategic action plan*) rumah sakit dengan SAP unit kerja periode tahun 2015 sampai dengan 2019.

Rekomendasi dari hasil penelitian kepada manajemen RSUD Bhakti Husada adalah (1) diskusi manajemen membahas mengenai penjelasan strategi *cost leadership* dan *differentiasi*, (2) *workshop* tentang renstra dan rencana operasional, (3) penambahan indikator penilaian kinerja kepala unit dan manajer bidang terkait pemahaman renstra karyawan di unit atau di bidangnya, (4) *workshop* operasionalisasi renstra menggunakan *balanced scorecard* dengan mengundang pihak ketiga dan (5) tinjau lapangan secara berkala oleh Direktur PT Rolas Nusantara Medika.

ABSTRACT**The Analysis of Operationalization Strategic Plan at Bhakti Husada Hospital Krikilan Banyuwangi based on Balance Scorecard Perspective**

The evaluation on the strategic plans of Bhakti Husada Hospital Krikilan Banyuwangi from 2015 to 2019 has been implemented since 2015 and first semester year 2017. The result of the evaluation was amounted to 42% and had not met the target. Some factors influencing the low achievement of strategic plans at Bhakti Husada Hospital consist of internal and external factors of the hospitals. This study focuses on the strategic planning operation as one of internal factors that cause the underachieved strategic plans. This study aims at arrange some remedial recommendations for strategic planning operation at Bhakti Husada Hospital based on balanced scorecard perspective.

This study is a descriptive study with cross-sectional model. The analyzed unit is Bhakti Husada Hospital, and the information source is the management of Bhakti Husada Hospital. This study used structural interviews, study on strategic plan documents of Bhakti Husada Hospital, strategic action plan documents of the hospital and the work unit's strategic plans from 2015 to 2019.

The results show that vision, missions, and strategy selection was good. The understanding on the management of strategic plans, strategic map, hospitals' strategic action plan, and the work unit's strategic action plan were not really good. Most of cascading to be strategic plans and hospital's strategic plans was good. The findings show that cascading on the hospital's strategic action plan to be the work unit's strategic action plan had been done. This study recommends the management of Bhakti Husada Hospital to (1) discussed about the explanation of cost leadership and differentiation strategies, (2) workshops on strategic planning and operational plans, (3) added of performance indicators for unit heads and field managers related to employee strategic planning in the unit or in their fields, (4) strategic planning operational workshops using balanced scorecard by inviting third parties and (5) periodic field review by the Director of Rolas Nusantara Medika's corp.

Key words : Strategic plans, cascading, balanced scorecard, hospital strategic management

ABSTRAK

Analisis Operasionalisasi Rencana Strategis RSUD Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi Berdasarkan Perspektif *Balance Scorecard*

Evaluasi rencana strategis RSUD Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi periode tahun 2015 sampai dengan 2019 sejak diimplementasikan awal tahun 2015 sampai dengan semester I tahun 2017, hasilnya sebesar 42% dan belum sesuai target yang telah ditetapkan. Faktor yang mempengaruhi rendahnya capaian rencana strategis RSUD Bhakti Husada terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal rumah sakit. Pada penelitian ini difokuskan pada proses operasionalisasi renstra yang merupakan salah satu faktor internal penyebab tidak tercapainya renstra. Tujuan penelitian ini adalah menyusun rekomendasi perbaikan operasionalisasi rencana strategis RSUD Bhakti Husada berdasarkan perspektif *Balanced scorecard*. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif menggunakan *Cross Sectional* studi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah RSUD Bhakti Husada dan sumber informasi dalam penelitian ini adalah manajemen RSUD Bhakti Husada. Instrumen penelitian yang digunakan adalah wawancara terstruktur yang dan studi terhadap dokumen renstra RSUD Bhakti Husada, dokumen SAP RS dan SAP Unit kerja periode tahun 2015 sampai dengan 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pernyataan visi, misi dan pilihan strategi baik, pemahaman manajemen tentang renstra, *strategic map*, SAP RS dan SAP unit kerja kurang baik dan *cascading* dari rencana strategis menjadi *strategic map* dan SAP RS sebagian besar baik. Hasil penelitian menunjukkan belum dilakukan *cascading* dari SAP RS menjadi SAP unit kerja. Rekomendasi dari hasil penelitian kepada manajemen RSUD Bhakti Husada adalah (1) diskusi manajemen membahas mengenai penjelasan strategi *cost leadership* dan *differentiasi*, (2) *workshop* tentang renstra dan rencana operasional, (3) penambahan indikator penilaian kinerja kepala unit dan manajer bidang terkait pemahaman renstra karyawan di unit atau di bidangnya, (4) *workshop* operasionalisasi renstra menggunakan *balanced scorecard* dengan mengundang pihak ketiga dan (5) tinjau lapangan secara berkala oleh Direktur PT Rolas Nusantara Medika..

Kata Kunci: rencana strategis, *cascading*, *balanced scorecard*, manajemen strategis rumah sakit