

RINGKASAN

Pada saat ini dan masa yang akan datang perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Lingkungan yang demikian menuntut penggunaan sistem manajemen yang sangat berbeda dengan yang pernah berhasil digunakan pada masa lalu.

Balanced Scorecard System merupakan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek agar para manajer dapat melihat bisnis dari sudut pandang *Financial, Internal Business, Customer* dan *Innovation and Learning*. *Balanced Scorecard System* dapat digunakan pada organisasi profit maupun non profit, seperti Rumah Sakit Islam Klaten.

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan strategik dan penyusunan program (yang merupakan bagian dari sistem manajemen strategik) yang terjadi pada Rumah Sakit Islam Klaten dan untuk mengetahui bagaimana pendekatan konsep *Balanced Scorecard* pada perencanaan strategik dan penyusunan program Rumah Sakit Islam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan alternatif (*qualitatif paradigma*) dengan strategi studi kasus (*Case Study*). Dalam menyusun studi kasus, digunakan lima komponen menurut Robert K. Yin. Strategi yang digunakan dalam studi kasus ini adalah *relying theoretical preposition* yang memfokuskan pada data tertentu yang mengarah pada pembuktian preposisi teoritis dalam studi kasus. Teknik analisis yang digunakan adalah *explanation-building* yaitu membandingkan suatu pola yang didasarkan atas data empiris dengan pola yang dipediksikan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Rumah Sakit Islam Klaten telah menjalankan sistem manajemen strateginya dengan menyusun *masterplan program* yang berisi panduan program-program yang akan dilakukan selama beberapa tahun mendatang. Penyusunan *masterplan program* ini melibatkan pemilik (Yayasan Jamaah Haji Kabupaten Klaten), direksi dan pihak-pihak yang berkompeten. Proses penyusunannya dilakukan dengan suatu analisa internal dan eksternal. Program jangka panjang ini disusun menjadi 4 bagian yaitu pelayanan rawat darurat, pelayanan rawat jalan, pelayanan rawat inap dan pelayanan operasi. Adapun program induknya (*masterplan*) dibagi dalam 4 program yaitu program pengembangan sarana fisik, program peralatan, program pendidikan dan pelatihan karyawan, dan program pola ketenagaan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sebelum menyusun strategi, Rumah Sakit Islam Klaten telah melakukan analisis SWOT dan dari analisa ini ditentukan strategi serta program-program yang direncanakan. Akan tetapi keterkaitan antar program dengan sasaran strategi belum terlihat. Selain itu ukuran keberhasilan program juga belum ditentukan, sehingga akan sulit bagi Rumah Sakit Islam Klaten untuk menilai keberhasilan programnya.

Berdasarkan pada teknik analisa yang digunakan Rumah Sakit Islam Klaten belum mengarahkan visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan pada 4 sasaran yaitu *profit* yang memenuhi kebutuhan

investor (perspektif keuangan), produk yang memuaskan *customer* (perspektif customer), proses yang "cost effectiveness" (proses bisnis internal), dan *people* yang produktif dan berkomitmen (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Prototipe rancangan program yang disusun dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan perhatian secara seimbang pada kepentingan setiap *shareholder* (pemilik/yayasan), *customer*, proses bisnis internal dan karyawan. Selain itu program-program yang dihasilkan dalam *strategic plan* saling mendukung satu sama lain. Hasil prototipe *strategic plan* juga menunjukkan bahwa semua sasaran jangka panjang mempunyai ukuran pencapaian keberhasilan dan target yang ditentukan. Hal ini membuat Rumah Sakit Islam Klaten dapat menilai, mengukur dan mengelola pencapaiannya.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit Islam Klaten, perencanaan Strategik, penyusunan program.

ABSTRACT

Nowadays and in the future, company faces the complex and turbulence business environment. Environment quickly change with high intensity where competition getting though with the new competitor from abroad. This environment demand different management system with those used to be use and succeed in the past.

Balance Scorecard System is the indicator and measurement about various aspect so that the manager could see business from 'financial'; 'internal business'; 'customer'; and 'innovation and learning' point of view. Balance Scorecard can be applied on profit or non-profit organization such as Rumah Sakit Islam Klaten.

The research's aim is to discover strategic planning process and RSI Klaten's program planning and to discover the implementation of Balance Scorecard on Rumah Sakit Islam Klaten's strategic and program planning.

The research use alternative approach (qualitative paradigm) combine with case study strategy. In case of case study, we used Robert K. Yin's 5 components. Strategy we used in this case study is relying theoretical preposition, which focused on certain data that lead to prove theoretical preposition in case study. Analyze technique that applied is explanation-building which compare a pattern based on empirical data with predictive pattern.

Based on the result, Rumah Sakit Islam Klaten has applied strategic management system by arrange master-plan program which contain of program's guide that will be done in nearest year. Arrange of this master plan involving the owner (Yayasan Jamaah Haji Kabupaten Klaten), director and other competent party. Internal and external analyze used in arrange process. Long-term period program divided into 4 sections: emergency service, in-patient service, outpatient service and operate service. The master plan itself divided into 4 sections: physical mean development, equipment program, education and employee's training program, and manpower pattern program. We already knew that before arrange the strategy, Rumah Sakit Islam Klaten has did SWOT analysis. Strategy and the planning program are decided based on this analysis. But, the link between the programs with the target is not seen yet. Besides measurement of program's success is not determined yet, so that make difficult for Rumah Sakit Islam Klaten to estimate the program's success.

Based on analyze technique being used, Rumah Sakit Islam Klaten hasn't aim their vision, mission and organization's goal to 4 target: profit which satisfy investor (financial perspective), product which satisfy the customer (customer perspective), cost effectiveness process (internal business process perspective), and committed and productive people (growth and learn perspective).

Program plan prototypes that arrange using Balance Scorecard give the balance attention on shareholder's interest (owner / yayasan, customer, internal business process and employee). Besides the outcome

program from strategic plan is support one another. The result from strategic plan prototype also shows that all long-term targets have measure success achievement and determined target. This ensures Rumah Sakit Islam Klaten can estimate, measure and manage their achievement.

Key words: Balance Scorecard, Rumah Sakit Islam Klaten, Strategic Plan, Program Arranging.