

Implementation of Strategic Planning Using the Balanced Scorecard Framework at Yogyakarta Islamic Hospital

Cahyo Prihatmoko

Master in Accounting
Gadjah Mada University

Abstract

Objectives - The general objective of this research is to find out how to implement strategic planning using the balanced scorecard (BSC) framework. The specific purpose of this research is to provide consideration and reference to the owner and management of the Yogyakarta Islamic Hospital Persaudaraan Djamaah Haji Indonesia (RSIY PDHI) in implementing a more comprehensive strategic planning using the BSC framework.

Research Methods – This type of research is a qualitative research with a case study approach conducted at RSIY PDHI. This research design uses a qualitative approach in exploring and understanding the organization by presenting a comprehensive picture of the object of research without any intervention from the researcher.

Research Results – RSIY PDHI's strategic objectives are overall categorized into 4 (four) perspectives, namely financial goals, customer goals, internal business process targets, and growth and learning targets. From a financial perspective, three strategic targets are set, namely revenue growth, reduced cost ratios and increased profitability. From the customer perspective, four strategic targets are set, namely improving the quality of service, increasing customer satisfaction, improving the quality of customer relationships, and improving the image of the hospital. From the internal business process perspective, three strategic targets are set, namely the integration of internal service processes, improving the quality of service processes to customers, and increasing the speed of service innovation processes. From the growth and learning perspective, three strategic targets are set, namely increasing employee capabilities, increasing employee satisfaction, and increasing the use of integrated information systems. From all these targets, key indicators for each

strategic target have been set, namely indicators of growth and learning with a target of 95% employee retention and 40 hours of employee training per year. The next indicator is the internal business process with a target response time of < 5 minutes and a target service waiting time of < 10 minutes. Then the customer indicator with a target of 1,000 new customers per year and an old customer retention target of 80%. Lastly, financial indicators with a target of 10% revenue growth, 5% cost efficiency and 15% profitability.

Originality – This research focuses on the implementation of comprehensive planning at RSIY PDHI, both from financial and non-financial aspects.

Keywords: Balanced Scorecard, BSC, Strategic Plan, Hospital, Strategic Planning Implementation, Strategic Goals, Performance, Key Indicators.

Implementasi Perencanaan Strategik Menggunakan Rerangka *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Yogyakarta

Cahyo Prihatmoko

Magister Akuntansi
Universitas Gadjah Mada

INTISARI

Tujuan – Tujuan umum penelitian ini adalah mengetahui bagaimana melakukan implementasi perencanaan strategik menggunakan rerangka *balanced scorecard* (BSC). Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah memberikan pertimbangan dan referensi kepada pemilik dan manajemen Rumah Sakit Islam Yogyakarta Persaudaraan Djamaah Haji Indonesia (RSIY PDHI) dalam mengimplementasikan perencanaan strategik yang lebih komprehensif menggunakan rerangka BSC.

Metode Penelitian – Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan di RSIY PDHI. Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam mengeksplorasi dan memahami organisasi dengan menyajikan suatu gambaran secara komprehensif mengenai objek penelitian tanpa adanya intervensi dari peneliti.

Hasil dan Temuan Penelitian – Sasaran strategik RSIY PDHI secara keseluruhan dikategorikan menjadi 4 (empat) perspektif yakni sasaran finansial, sasaran pelanggan, sasaran proses bisnis internal, dan sasaran pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif finansial ditetapkan tiga sasaran strategik yakni bertumbuhnya pendapatan, berkurangnya rasio biaya dan peningkatan profitabilitas. Pada perspektif pelanggan ditetapkan empat sasaran strategik, yakni meningkatnya mutu dan kualitas pelayanan, meningkatnya kepuasan pelanggan, meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan, dan meningkatnya citra rumah sakit. Pada perspektif proses bisnis internal ditetapkan tiga sasaran strategik, yaitu terintegrasinya proses layanan internal, meningkatnya kualitas proses layanan

kepada pelanggan, dan meningkatnya kecepatan proses inovasi jasa. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditetapkan tiga sasaran strategik, yakni meningkatnya kemampuan pegawai, meningkatnya kepuasan pegawai, dan meningkatnya penggunaan sistem informasi yang terintegrasi. Dari semua sasaran tersebut telah ditetapkan indikator kunci dari setiap sasaran strategiknya, yakni indikator pertumbuhan dan pembelajaran dengan target retensi pegawai sebesar 95% dan jumlah jam diklat pegawai 40 jam per tahun. Berikutnya indikator proses bisnis internal dengan target respon time < 5 menit dan target waktu tunggu pelayanan < 10 menit. Kemudian indikator pelanggan dengan target pelanggan baru 1.000 per tahun dan target retensi pelanggan lama 80%. Terakhir indikator keuangan dengan target pertumbuhan pendapatan 10%, efisiensi biaya 5% dan capaian profitabilitas sebesar 15%.

Originalitas –Penelitian ini berfokus kepada implementasi perencanaan yang komprehensif di RSIY PDHI baik dari aspek finansial ataupun non finansial.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, BSC, Rencana Strategik, Rumah Sakit, Implementasi Perencanaan Strategik, Sasaran Strategik, Kinerja, Indikator Kunci.