

ABSTRACT

The competition is currently maintaining the value of the customer is crucial to maintain existence as the best in their field. Public sector organization is the organization responsible for providing services and improving the quality of terhadap society. To face competition in services, a hospital must have a strategy that is used to be able to compete in the improved quality of service and to the community and to be the best hospital among its competitors. To get a public sector organization strategy should be able to translate the vision, mission and strategy. in translating vision, mission and strategy is required a method that can measure performance from hospital that not only measuring from side its financial side non financial is reckoned to translate vision, mission and strategy. Method balanced scorecards is a method pengukuran performance not only measuring performance from financial terms side non financial also a performance indicators in translating visi So the balanced scorecard can be applied to public sector organizations used as a strategy to achieve the long-term goals have been determined in advance. The research object was Dr. Hasan Sadikin Bandung are engaged in service to the community.on, mission and strategy.

Keywords: *balanced scorecard, organization strategy*

ABSTRAK

Dalam persaingan saat ini mempertahankan nilai pelanggan adalah hal yang penting guna mempertahankan eksistensi sebagai yang terbaik di bidangnya. Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang bertugas untuk memberikan pelayanan dan peningkatan mutu terhadap masyarakat. Untuk menghadapi persaingan dalam pelayanan jasa, sebuah rumah sakit harus memiliki suatu strategi yang digunakan untuk dapat bersaing dalam pelayanan dan peningkatan mutu kepada masyarakat dan menjadi rumah sakit terbaik di antara pesaingnya. Untuk mendapatkan sebuah strategi organisasi sektor publik harus dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi. Dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi dibutuhkan suatu metode yang dapat mengukur kinerja dari rumah sakit yang tidak hanya mengukur dari sisi keuangannya sisi non keuangan juga diperhitungkan untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi. Metode *balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari sisi keuangan sisi non keuangan juga menjadi ukuran kinerja dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi. Sehingga *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik yang digunakan sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditentukan sebelumnya. Objek penelitian yaitu RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kepada masyarakat.

Kata kunci: *balanced scorecard, strategi organisasi*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar belakang masalah.....	1
1.2 Rumusan masalah... ..	5
1.3 Tujuan dan manfaat penelitian... ..	6
1.3.1 Tujuan penelitian.....	6
1.3.2 Manfaat penelitian.....	7
 BAB II LANDASAN TEORI... ..	 9
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.2 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	10

2.1.3 Perspektif di dalam <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.1.5 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2 Strategi.....	20
2.2.1 Definisi Strategi.....	20
2.2.2 Tipe-Tipe Strategi.....	21
2.2.3 Tahap-Tahap Perumusan Strategi.....	22
2.2.3.1 Tahap Masukan.....	25
2.2.3.1.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)...	25
2.2.3.1.2 Matriks Profil Kompetitif (CPM).....	26
2.2.3.1.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI).....	27
2.2.3.2 Tahap Pencocokan.....	29
2.2.3.2.1 Matriks Internal-Eksternal (IE).....	29
2.2.3.2.2 Analisis SWOT.....	30
2.2.3.2.3 Matriks Strategi Besar.....	32
2.2.3.3 Tahap Keputusan.....	35
2.2.3.3.1 Matriks QSPM.....	35
2.3 Rumah Sakit.....	35
2.3.1 Pengertian Rumah Sakit.....	35
2.3.2 Fungsi Rumah Sakit.....	36
2.4 Mengaitkan Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi.....	36
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi dalam Manajemen.....	38
2.6 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis.....	40

2.7 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi Organisasi.....	43
2.8 Kerangka Pemikiran... ..	46
 BAB III METODE PENELITIAN... ..	 48
3.1 Objek Penelitian... ..	48
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional... ..	49
3.2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	49
3.2.2 Strategi Organisasi	53
3.3 Metoda Penelitian.	56
3.3.1 Objek Penelitian.....	56
3.4 Teknik Pengumpulan Data... ..	58
3.4.1 Daftar Wawancara.....	58
3.5 Metode analisis data... ..	60
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN... ..	 61
4.1. Sejarah Singkat Organisasi	61
4.2 Visi, Misi dan Strategi Organisasi.....	63
4.3 Implementasi Visi, Misi dan Strategi Organisasi... ..	64
4.3.1 Perkembangan Matriks Renstra....	67
4.3.1.1 Pengertian dan Tujuan Matriks Renstra.....	67
4.3.1.2 Pengembangan Matriks Renstra.....	68
4.4 Mengukur Kinerja Keuangan dan Kinerja Pelayanan.....	70
4.5 Implementasi Visi, Misi dan Strategi dengan <i>Balanced Scorecard</i>	74

4.5.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi.....	76
4.5.2 Pengembangan Strategi Bisnis.....	82
4.5.3 Menguraikan Sasaran Strategis ke dalam <i>Balanced Scorecard</i>	85
4.5.4 Membuat Peta Strategi.....	87
4.5.5 Mengembangkan Ukuran Kinerja.....	90
4.5.6 Mengidentifikasi Inisiatif dalam Implementasi Strategi.....	92
4.6 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi Organisasi.....	95
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	98
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Saran.....	100
 DAFTAR PUSTAKA.....	101
 LAMPIRAN	
 DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURRICULUM VITAE</i>)	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan... ..	15
Gambar 2.2 Matriks Strategi Besar	33
Gambar 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi dalam Manajemen.....	39
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....	46
Gambar 4.1 Peta Strategi	89

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Kerangka Kerja Analisis Strategi... ..	23
Tabel 2.2 Matriks SWOT.....	32
Tabel 3.1 Pengukuran Strategis pada Organisasi Sektor Publik... ..	55
Tabel 3.2 Daftar Wawancara	59
Tabel 4.1 Sasaran Strategi dan Ukuran: Perspektif Keuangan... ..	85
Tabel 4.2 Sasaran Strategi dan Ukuran: Perspektif Pelanggan... ..	86
Tabel 4.3 Sasaran Strategi dan Ukuran: Perspektif Proses Bisnis Internal... ..	86
Tabel 4.4 Sasaran Strategi dan Ukuran: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	86
Tabel 4.5 Sasaran Strategi, <i>Lag Indicator</i> dan <i>Lead Indicator</i>	90
Tabel 4.6 Inisiatif dari Sasaran Strategi... ..	93

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Penilaian Kinerja Pelayanan Utama RSUP Dr. Hasan Sadikin
Bandung Tahun 2009
- Lampiran B Penilaian Kinerja Pelayanan Utama RSUP Dr. Hasan Sadikin
Bandung Tahun 2010
- Lampiran C Penilaian Kinerja Pelayanan Utama RSUP Dr. Hasan Sadikin
Bandung Tahun 2011
- Lampiran D Matriks Renstra RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung 2007-2011