

## PERANCANGAN *BALANCE SCORECARD* PADA INSTALASI MANAJEMEN INFORMASI KESEHATAN RS PERSAHABATAN

Oleh:

Mukhamad Abduh, T Yuri Z, Yadrifil  
Teknik Industri – Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta  
Teknik Industri – Universitas Indonesia, Jakarta  
Teknik Industri – Universitas Indonesia, Jakarta  
mukhamad.abduh@indonusa.ac.id

### ABSTRAK

Perusahaan membutuhkan suatu bentuk pengukuran kinerja dimana bentuk pengukuran ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen penting dari aktifitas manajerial dan pemilihan system pengukuran kinerja menjadi hal penting untuk mencapai target strategis perusahaan. Salah satu pengukuran kinerja yang baik adalah dapat menunjukkan apakah kinerja perusahaan selama ini mendukung upaya-upaya perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan. Metode *Balance Scorecard*, suatu system pengukuran kinerja yang mengintegrasikan pengukuran keuangan dan pengukuran operasional, dinilai memenuhi criteria tersebut dan sesuai untuk diterapkan di Instalasi Manajemen Informasi Kesehatan RS Persahabatan. Lebih lanjut lagi RS Persahabatan yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan memiliki konsekuensi bersaing dalam lingkungan bisnis yang bergerak dinamis. Ukuran hasil (lag indicator) dan ukuran pendorong kinerja (lead indicator) sangatlah penting dalam upaya perusahaan mencapai sasaran-sasaran strategis sehingga lebih terukur.

### Kata Kunci:

Perancangan, *Balance Scorecard*, lag indicator, lead indicator, inisiatif strategic

### Pendahuluan

Krisis ekonomi yang melanda negeri ini pada awal 1998 sampai saat ini masih kita rasakan dampaknya, Krisis ini juga dirasakan oleh industri kesehatan, khususnya rumah sakit. Hanya rumah sakit yang bermutu dan memberikan kepuasan kepada pelanggannya yang dapat terus bertahan dan berusaha untuk lebih maju dan berkembang dalam persaingan antar rumah sakit yang cukup ketat. Pelanggan rumah sakit (pasien) saat ini telah mengalami perubahan yang pesat dalam tuntutan maupun cara mereka memenuhi tuntutan mereka. Pelanggan tidak lagi memandang rumah sakit hanya sebagai tempat penyembuhan, pelanggan menginginkan lebih dari itu, area rumah sakit yang nyaman, beragam jenis pelayanan kesehatan, fasilitas laboratorium yang lengkap, biaya yang terjangkau,

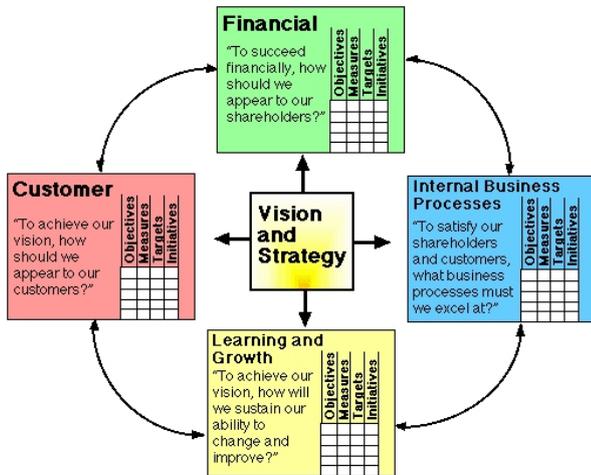
tenaga ahli (dokter) yang handal dan profesional, kecepatan dan keakuratan pelayanan dan lain-lain. Kondisi tersebut dapat diartikan sebagai nilai tambah bagi rumah sakit yang dapat meningkatkan daya saing. Dalam upaya meningkatkan daya saing tersebut, rumah sakit harus mampu merencanakan dan menerapkan strategi manajemen yang tepat dan efektif yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya ini dapat dilakukan dengan mengukur kinerja rumah sakit secara menyeluruh sehingga akan diketahui keadaan keseluruhan organisasi.

Pengukuran kinerja ini tidak hanya pada aspek keuangan namun juga dari aspek non keuangan yang merupakan bagian penting dalam mendukung upaya rumah sakit untuk terus mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Aspek non keuangan ini meliputi sumberdaya manusia yang kompeten, sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, motivasi karyawan, dan lainnya, konsep kinerja ini dikenal dengan nama *Balance Scorecard*.

Konsep tentang *Balance Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S.Kaplan dan David P. Norton di Harvard business review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul ” *Balance Scorecard; Measures that Drive performance*”. Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru.

Diskusi-diskusi kelompok yang dilaksanakan menghasilkan pengembangan *scorecard* yang kemudian di sebut *Balance Scorecard* yang tersusun atas empat perpektif yang berbeda – keuangan, pelanggan, internal, serta inovasi dan pembelajaran. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balance Scorecard*. (lihat gambar 1). Nama tersebut diatas menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan, antara

indicator lagging dan indicator leading. Dan antara perspektif kinerja internal dan eksternal.



Sumber: Kaplan R.S & Norton DP, 1996  
Gambar 1

Kerangka Kerja *Balance Scorecard* untuk Penterjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balance Scorecard* merupakan: "...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... includes financial measures that tell the results of actions already taken ..complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are drivers of future financial performance"

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan dan Young (1997) mendefinisikan *Balance Scorecard* sebagai: " a measurement and management system that views a business unit performance from four perspectives; financial, customer, internal business process, and learning and growth".

Dengan demikian, *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja *financial* masa lalu, *Balance Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja *financial* masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

*Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke berbagai tujuan dan ukuran. (Kaplan, 1996). *Balance Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis

penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu, dengan semua faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri. Berbagai ukuran generik yang terdapat dalam BSC seperti berikut ini :

Tabel 1  
Ukuran *Generik Scorecard* Perusahaan

Perspektif	Ukuran Generik
Finansial	Tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis
Pelanggan	Kepuasan, retensi, pangsa pasar, dan pangsa rekening
Internal	Mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi

Sumber : Kaplan R.S. dan Norton DP., 1996

## Metodologi Penelitian

Penelitian perancangan *balance scorecard* ini dilakukan pada salah satu instalasi di rumah sakit persahabatan yaitu instalasi manajemen informasi kesehatan (MIK). Diawali dengan diskusi dan wawancara terstruktur mengenai visi, misi rumah sakit serta instalasi MIK lalu memetakan visi, misi dan nilai dasar organisasi kedalam empat perspektif *balance scorecard*, perspektif keuangan, pelanggan, internal proses dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil pemetaan visi, misi, nilai-nilai dasar RS Persahabatan dan Instalasi Manajemen Informasi Kesehatan serta profile Instalasi MIK, dibuatlah Peta Strategi ini di buat dengan tujuan agar sasaran strategis *Balance Scorecard* yang dibuat saling terhubung dalam rangka mewujudkan strategi perusahaan.

Proses pembuatan peta strategis di mulai dengan penelaahan hasil dari visi, misi, nilai-nilai dasar perusahaan dan departemen terkait serta *review profile* dari departemen ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard*. Kemudian proses dilanjutkan dengan menetapkan sasaran keuangan yang ingin dicapai. Setelah sasaran keuangan ditetapkan kemudian ditetapkan sasaran strategis perspektif pelanggan. Setelah itu ditetapkanlah sasaran strategis proses bisnis internal. Sedangkan langkah

terakhir adalah menentukan sasaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran ini dibuat dalam rangka mencapai keberhasilan proses bisnis internal, keberhasilan proses bisnis internal akan menentukan keberhasilan pada perspektif pelanggan yang pada akhirnya akan mempengaruhi keberhasilan pada perspektif keuangan. Dari hasil Peta Strategis Instalasi MIK RS Persahabatan, selanjutnya dijabarkan sasaran strategis dari setiap perspektif Balance Scorecard. Tujuan penjabaran ini adalah untuk memberikan penjelasan mengenai maksud dan tujuan dari setiap sasaran strategis.

Sasaran strategis yang dijabarkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian strategik (Mulyadi, 2007):

1. *Lag Indicator (outcome measure / ukuran hasil)*, yaitu ukuran hasil ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategik.
2. *Lead Indicator (performance driver measure / ukuran pemacu kinerja)*, yaitu ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian hasil. Ukuran pemacu kinerja ini menunjukkan seberapa efektif inisiatif strategik pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik

Keberhasilan pencapaian sasaran strategic ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja, ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Dalam penentuan sasaran strategic, tim perumus perlu menentukan dua macam ukuran agar usaha pencapaian sasaran dapat dikelola, dan oleh karena dapat dikelola, sasaran strategic tersebut dapat diwujudkan

Inisiatif Strategik merupakan langkah berikutnya dalam merancang *balance scorecard* sebagai langkah strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan dimasa depan untuk mewujudkan sasaran strategik. Pada waktu merumuskan inisiatif strategik, tim perencanaan strategik perlu memikirkan langkah besar diperlukan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu, yang dijabarkan akan terdiri dari beberapa program dan beberapa tahun untuk menyelesaikan program-program tersebut. Dalam merumuskan inisiatif strategik, untuk setiap sasaran strategik dapat dirumuskan lebih dari satu inisiatif strategik.

## Hasil dan Pembahasan

Perancangan *balance scorecard* pada instalasi MIK rumah sakit Persahabatan secara detail dapat dijelaskan sebagai berikut:

Perumusan dan Penjabaran sasaran strategis

Tujuan penjabaran ini adalah untuk memberikan penjelasan mengenai maksud dan tujuan dari setiap sasaran strategis. Penjabaran masing-masing sasaran strategis tersebut dijelaskan berikut ini:

Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

1. Peningkatan Kesejahteraan

Sasaran strategis pertama yang ingin dicapai dalam perspektif keuangan adalah peningkatan kesejahteraan bagi para karyawan RS Persahabatan, hal ini karena RS Persahabatan merupakan Badan Layanan Umum yang tidak mengutamakan mencari keuntungan

2. Kinerja Keuangan yang Sehat

Sasaran strategis selanjutnya adalah Kinerja Keuangan yang Sehat, dimana hal ini dapat dicapai dengan dukungan sistem informasi keuangan yang handal.

Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

1. Pertumbuhan Pelanggan Baru dan Loyalitas Pelanggan Lama

Dalam perspektif pelanggan, sasaran strategis yang pertama ingin dicapai adalah meningkatkan jumlah pelanggan baru yang menggunakan jasa RS Persahabatan dan tetap menjaga loyalitas pelanggan lama dalam menggunakan jasa RS Persahabatan

2. Kepuasan Pelanggan

Selain meningkatkan jumlah pelanggan, sasaran strategis berikutnya adalah meningkatkan kepuasan dari pelanggan yang menggunakan jasa rumah sakit

3. Mengutamakan keselamatan Pasien

Sasaran strategis berikutnya dari perspektif pelanggan adalah mengutamakan keselamatan pasien, maksudnya adalah rumah sakit berupaya memberikan pelayanan yang lebih aman kepada pasien

4. Kemitraan

Dalam sasaran strategis ini, perusahaan berupaya menjalin kemitraan terutama dengan perusahaan-perusahaan sebagai mitra dalam penggunaan jasa pelayanan rumah sakit

Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Pelayanan Prima yang Bermutu

Dalam perspektif proses bisnis internal, rumah sakit juga mempunyai sasaran strategis untuk memberikan pelayanan prima yang bermutu kepada para pasien.

2. Penyediaan sistem informasi kesehatan yang akurat dan terkini  
Sasaran strategis berikutnya adalah penyediaan sistem informasi kesehatan yang akurat dan terkini
3. Manajemen Informasi Kesehatan Tercanggih  
Rumah sakit juga berupaya untuk menjadikan Instalasi MIK mempunyai manajemen informasi kesehatan tercanggih.

- sehingga dapat meningkatkan keahlian dan kompetensi dari para karyawan.
3. Tercanggih di Indonesia  
Sasaran strategis berikutnya dari Instalasi MIK adalah menjadikan sistem informasi kesehatan tercanggih di Indonesia

Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Pemberdayaan Sumber Daya Rumah Sakit  
Sasaran strategis pertama dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pemberdayaan sumber daya rumah sakit agar sumber daya yang dimiliki dapat optimal di berdayakan
2. Peningkatan Kompetensi SDM  
Sasaran strategis berikutnya adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM)

**Penentuan Lag Indicator (ukuran hasil) dan Lead Indicator (ukuran pemacu ketercapaian ukuran hasil)**

Sasaran strategis yang dijabarkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diterapkan ukuran pencapaiannya (*strategic measurement*). Berikut penentuan lag indicator (*outcome measures*) dan lead indicator (*performance driver measure*) Instalasi MIK RS Persahabatan

Tabel 2  
Lag Indicator dan Lead Indicator Instalasi MIK RS Persahabatan

Sasaran Strategis	Strategic Measurement	
	Lag Indicator	Lead Indicator
<i>Perspektif Financial</i>		
F1 Peningkatan Kesejahteraan	Jumlah Insentif Meningkat	Pendapatan RS meningkat
F2 Kinerja Keuangan yang Sehat	Pendapatan RS Meningkat	Sistem Informasi Keuangan yang baik dan handal
<i>Perspektif Customer</i>		
C1 Pertumbuhan Pelanggan baru & loyalitas Pelanggan lama	Jumlah Pasien Tingkat Kepuasan Pasien	Pelayanan Prima dan Fasilitas yang lengkap
C2 Kepuasan Pelanggan	Persentase Insiden	Survey Kepuasan Pasien
C3 Mengutamakan Keselamatan Pasien	Jumlah perusahaan yang bekerjasama bertambah	Pelaksanaan Keselamatan Pasien Rumah Sakit
C4 Kemitraan		Jumlah promosi / network
<i>Perspektif Proses Bisnis Internal</i>		
I1 Pelayanan Prima yang Bermutu	Tingkat Kepuasan Pelayanan	Tingkat kecepatan dalam merespon, <i>accountable</i> , <i>accuracy</i>
I2 Penyediaan sistem informasi kesehatan yang akurat & terkini	Tingkat akurasi dan terkini	Sistem Informasi berbasis computer yang handal
I3 Manajemen Informasi Kesehatan Tercanggih	Penyimpanan data secara elektronik	Jumlah <i>hardware</i> dan <i>software</i> yang sesuai dan handal
<i>Perspektif Learning &amp; Growth</i>		
L1 Pemberdayaan Sumber Daya Rumah Sakit	Produktifitas Karyawan Jumlah SDM yang kompeten	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> Anggaran pelatihan dan pelanjutan pendidikan
L2 Peningkatan Kompetensi SDM	Pusat Rujukan Manajemen Informasi Kesehatan di Indonesia	Jumlah fasilitas
L3 Tercanggih di Indonesia		Jumlah SDM yang kompeten

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**Pengembangan Inisiatif Strategik**

Setelah *lag indicator* dan *lead indicator* ditentukan, maka inisiatif strategik dapat dirumuskan dan dikembangkan. Inisiatif strategik meru-

upakan rencana tindakan strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Adapun inisiatif strategik Instalasi MIK RS Persahabatan dikembangkan sebagai berikut:

Tabel 3  
Inisiatif Strategik Instalasi MIK RS Persahabatan

Sasaran Strategis	Strategik Measurement		Inisiatif Strategik	Target
	Lag Indicator	Lead Indicator		
<b>Perspektif Financial</b>				
F1	• Insentif Meningkatkan	• Pendapatan RS meningkat	• Pemilihan dan penerapan sistem informasi keuangan yang baik dan handal	
F2	• Pendapatan RS Meningkatkan	• Sistem Informasi Keuangan yang baik dan handal		
<b>Perspektif Customer</b>				
C1	• Jumlah Pasien	• Pelayanan Prima dan Fasilitas yang lengkap	• Pelatihan "service excellent" bagi para karyawan	
C2	• Tingkat Kepuasan Pasien	• Survey Kepuasan Pasien		
C3	• Persentase Insiden	• Pelaksanaan Keselamatan Pasien Rumah Sakit	• Pengembangan sarana & prasarana RS	
C4	• Jumlah perusahaan yang bekerjasama bertambah			
<b>Perspektif Internal</b>				
I1	• Tingkat Kepuasan Pelayanan	• Tingkat kecepatan dalam merespon, <i>accountable, accuracy</i>	• Pengembangan <i>Customer Relation Management</i>	
I2	• Tingkat akurasi dan terkini	• Sistem Informasi berbasis computer yang handal		
I3	• Penyimpanan data secara elektronik	• Jumlah <i>hardware</i> dan <i>software</i> yang sesuai dan handal	• Peningkatan jumlah computer & pendukungnya	• Peningkatan Kompetensi SDM
<b>Perspektif Learning</b>				
L1	• Produktifitas Karyawan	• <i>Reward dan punishment</i>	• Penilaian prestasi karyawan ( <i>employee award</i> )	
L2	• Jumlah SDM yang kompeten	• Anggaran pelatihan dan pelanjutan pendidikan		
L3	• Pusat Rujukan Manajemen Informasi Kesehatan di Indonesia	• Jumlah fasilitas • Jumlah SDM yang kompeten	• Pendidikan dan Pelatihan SDM	• Penambahan sarana & prasarana MIK • Penambahan SDM

Sumber: Hasil Pengolahan Data

### Peta strategi scorecard perusahaan secara utuh

Langkah berikutnya dari rancangan peta strategi *balance scorecard* secara utuh adalah terdiri

dari peta strategi, sasaran strategis, lag indicator dan lead indicator serta insiatif strategis dari empat perspektif *balance scorecard*

Perspektif	Strategy Map	Sasaran Strategis	Lag Indicator	Lead Indicator	Inisiatif Strategik	Target
Perspektif Keuangan		Peningkatan Kesejahteraan	Jumlah Insentif Meningkat	Pendapatan RS meningkat		
Perspektif Pelanggan		Kinerja Keuangan yang Sehat	Pendapatan RS meningkat	Sistem Informasi Keu. Yg baik & Handal	Pemilihan & penerapan SIK yang baik dan handal	
Perspektif Proses Bisnis Internal		Pertumbuhan Pelanggan Keuasan pelanggan	Jumlah Pasien Tingkat keuasan pelanggan % insiden	Pelayanan Prima Fasilitas lengkap survey	Pelatihan "service excellent" Pengembangan fasilitas mempersingkat waktu tunggu	
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan		mengutamakan keselamatan pasien Kemitraan	mengutamakan keselamatan pasien Kemitraan	Pelaksanaan KPRS Jml promosi	Program KPRS Perencanaan promosi	
		Pelayanan prima Sistem Informasi kesehatan akurat MIK tercanggih	Tingkat Keuasan pelayanan Tingkat akurasi data secara elektronik	kecepatan merespon accountable, accuracy SIK berbasis komputer Jml hardware & software	pengembangan CRM Peningkatan jml komputer & pendukungnya peningkatan kompetensi SDM	
		pemberdayaan sumber daya rs peningkatan kompetensi SDM tercanggih di Indonesia	produktifitas karyawan Jml SDM Kompeten pusat rujukan	reward & punishment Anggaran pelatihan pendidikan Jml fasilitas Jml SDM	penilaian prestasi karyawan pendidikan dan pelatihan SDM penambahan fasilitas MIK penambahan SDM	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Gambar 2  
Peta scorecard Instalasi MIK Rs Persahabatan

Dari gambar 2. terlihat bahwa dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu dibangun tiga sasaran strategeik yaitu, pemberdayaan sumber daya rumah sakit, peningkatan kompetensi SDM, dan tercanggih di Indonesia, dimana sasaran strategik ini ditujukan untuk peningkatan proses bisnis internal sehingga sasaran-sasaran pada perspektif ini diupayakan dapat tercapai, baik dari sasaran pelayanan prima, sistem informasi kesehatan yang akurat dan menjadikan manajemen informasi kesehatan (MIK) tercanggih.

Dari kedua perspektif ini (pembelajaran dan pertumbuhan, dan proses bisnis internal) mengakibatkan pencapaian pada sasaran diatasnya yaitu pada perspektif pelanggan, dengan baiknya proses pada perspektif dibawahnya maka sasaran-sasaran strategik perspektif pelanggan akan tercapai. Ketiga perspektif ini (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran ) sangat mendukung pencapaian sasaran pada perspektif berikutnya yaitu perspektif keuangan

## Kesimpulan

Dari analisa dan pembahasan perancangan *balance scorecard* instalasi MIK, maka dihasilkan rancangan kinerja dengan kerangka *balance scorecard* sehingga diperoleh inisiatif- inisiatif *strategic* dalam empat perspektif *balance scorecard* yaitu :

untuk Perspektif Keuangan, diperoleh inisiatif strategis :

- Pemilihan dan Penerapan Sistem Informasi Keuangan yang baik dan handal untuk Perspektif Pelanggan, diperoleh inisiatif strategis :
- Pelatihan "*service excellent*" bagi para karyawan
- Pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit
- Mempersingkat waktu tunggu dokter
- Program Keselamatan Pasien dan Rumah Sakit (KPRS)
- Perencanaan Promosi Rumah Sakit per tahun untuk Perspektif Internal Bisnis Proses, diperoleh inisiatif strategis:
- Pengembangan *Customer Relation Management*
- Peningkatan Jumlah Komputer dan Pendukungnya
- Peningkatan Kompetensi SDM untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, diperoleh inisiatif strategis:
- Penilaian Prestasi Karyawan
- Pendidikan dan Pelatihan SDM
- Penambahan Sarana dan Prasarana MIK
- Penambahan SDM

Inisiatif strategis yang diperoleh merupakan program-program dalam upaya pencapaian visi dan misi Instalasi Manajemen Informasi Kesehatan (MIK) RS Persahabatan.

## Daftar Pustaka

- Alea M. Fairchild “*Knowledge Management Metric via Balance Scorecard Methodology*”, Hawaii International Conference on System Science, Proceeding of the 35<sup>th</sup>, USA, 2002.
- Fred R David, “*Concept of Strategic Management*”, New Jersey, Prentice Hall, Inc, 1998.
- Gulcin Cribb and Chris Hogan, “*Balance Scorecard Linking Strategic Planning to measurement and Communication*”, Bond University Australia, Australia, 2002.
- <http://www.balancedscorecard.org>
- Kaplan, Robert. S dan Norton, David. P., “*The Balance Scorecard : Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kaplan, Robert S dan Norton, Davis P., “*Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*”, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Laske Otto, ”*A learning and Growth Metric For Strategy Focused Organization*”  
<http://www.balancedscorecard.org/wpapers.html>., 2001.
- Mountain State Group. Inc, “*Balance Scorecards for Small Rural Hospital: Concept Overview and Implementation Guidance*”, United States Department of Health and Human Services, Program Support Center.
- Mulyadi, ”Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balance Scorecard*”, Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2007.
- Neely, A., et al, “*Performance measurement system design: aliterature review and research agenda*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 4, 1995.
- Rohm Howard, A *Balancing Act*, Perform vol 2 issue 2
- Sony Yuwono, Dkk, “Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi”, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Tangen, Stefan, “*Performance measurement: from philosophy to practice*” International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 53 no 8, 2004.
- Toru Morisawa and Hiroshi Turoshaki, “*Using the Balance Scorecard in Reforming CorporateManagement System*”, NRI Papers no 71, December 1, 2003