

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Strategi

Strategi memiliki banyak sekali definisi dalam perkembangannya sebagai sebuah konsep. Strategi sendiri berasal dari bahasa Yunani yakni *strategeia*, yang memiliki arti kepemimpinan dalam ketentaraan. Dalam perkembangannya, definisi konsep strategi semakin banyak dan selalu berkembang dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat diperhatikan dari beberapa konsep berbeda mengenai strategi berikut ini :

Thompson dan Strickland (2001) :

Strategi terdiri atas kombinasi dari pergerakan kompetitif dan pendekatan bisnis yang digunakan manajer untuk memuaskan pelanggan, berhasil dalam bersaing, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Henderson (1989) :

Strategi adalah pencarian yang dilakukan secara hati-hati untuk perencanaan aksi yang akan mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan juga menyatukannya. Bagi setiap perusahaan, pencarian tersebut adalah suatu proses berulang yang dimulai dengan pengakuan terkait dimana anda sekarang, dan apa yang anda punya sekarang.

Nugroho (2010) :

Strategi yang berasal dari istilah militer, strategis, pada dasarnya berarti mengalahkan lawan, strategi pada dasarnya merupakan rancangan bagaimana “menang”.

Niven (2002) :

Strategi adalah tentang memilih suatu set aktivitas yang berbeda dari rival anda, sebuah pengejaran yang mana akan mengarahkan pada sebuah posisi yang unik dan bernilai di pasar.

Rivai dan Darsono (2015) :

Strategi ialah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau objektif). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran/objektif); ini adalah masalah kegiatan operasi organisasi.

Gamble, Thompson, dan Peteraf (2013) :

Strategi adalah serangkaian pergerakan kompetitif dan pendekatan bisnis untuk menggerakkan perusahaan pada arah yang dikehendaki, memancangkan posisi pada pasar, memikat konsumen, dan mencapai target finansial serta kinerja pasar.

Mulyadi (2014)

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi.

2.2 Konsep Manajemen Strategik

Sama halnya dengan konsep dari strategi, konsep dari manajemen strategi sungguh sangat bervariasi antara satu ahli dengan ahli yang lain. Konsep manajemen strategi sendiri terus berkembang dari tahun ke tahun meskipun sebenarnya memiliki konsep utama dan gagasan yang relatif berkesinambungan satu dengan yang lain. Berikut adalah beberapa definisi konseptual dari manajemen strategik :

Thompson dan Strickland (2001) :

Manajemen strategik merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategik, mengatur tujuan, membangun strategi, mengimplementasi dan mengeksekusi strategi, dan kemudian menginisiasi penyesuaian yang bersifat korektif pada visi, tujuan, strategi, dan eksekusi yang dianggap perlu.

Pearce dan Robinson :

Manajemen strategik didefinisikan sebagai seperangkat keputusan dan aksi yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang sudah didesain untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik terdiri dari 9 tugas kritikal :

- 1.) Formulasikan misi perusahaan, termasuk pernyataan tentang tujuan, filosofi, dan sasaran perusahaan.
- 2.) Melaksanakan analisis yang mampu merefleksikan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
- 3.) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor-faktor kompetitif dan umum yang kontekstual.

- 4.) Analisis opsi-opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
- 5.) Identifikasi opsi yang paling diharapkan dengan mengevaluasi setiap opsi dalam kerangka misi perusahaan.
- 6.) Pilih seperangkat target jangka panjang dan *Grand Strategies* yang akan mencapai opsi yang paling diharapkan.
- 7.) Mengembangkan target tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan seperangkat target jangka panjang dan *Grand Strategies* yang telah dipilih.
- 8.) Implementasikan pilihan-pilihan strategik dengan mempertimbangkan alokasi sumber daya yang telah dianggarkan dengan fokus penekanan pada pencocokkan tugas-tugas, masyarakat, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan.
- 9.) Evaluasi kesuksesan dari proses strategik sebagai input untuk pengambilan keputusan masa depan.

Ikhsan (2008)

Manajemen strategi adalah proses dalam menyusun visi, misi, menentukan objek, merangkum strategi, mengimplementasi dan mengeksekusi strategi secara berkelanjutan, dan melakukan tindakan perbaikan dalam visi, misi, objek, dan strategi.

Wheelen dan Hunger (2012) :

Manajemen strategik adalah seperangkat aksi dan keputusan manajerial yang menentukan performa korporasi pada jangka panjang. Manajemen strategik menyertakan pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi

(strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol). Pembelajaran manajemen strategi menekankan pada proses pengawasan dan evaluasi dari peluang eksternal dan ancaman pada kekuatan dan kelemahan korporasi/perusahaan.

Gamble, Thompson, dan Peteraf (2013) :

Memanagerial secara strategis melibatkan proses pengembangan sebuah rencana permainan yang menyeluruh yang dapat menyampaikan pergerakan kompetitif tertentu dan juga pendekatan operasional yang akan diterapkan untuk menggerakkan perusahaan kearah yang dikehendaki, memperkuat posisi pasar perusahaan, dan kemampuan bersaingnya, serta mencapai atau melebihi target kinerja.

Mulyadi (2014) :

Manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan.

2.3 Pengertian Visi dan Misi

Menurut Niven (2002), pernyataan misi mendefinisikan tujuan utama dari sebuah organisasi – mengapa mereka ada. Misi memeriksa *raison d'etre* bagi organisasi diluar dari hanya sekedar meningkatkan kekayaan *shareholder*, dan merefleksikan motivasi karyawan untuk terlibat dalam kerja perusahaan. Sedangkan pernyataan visi menyediakan kata yang menggambarkan organisasi akan menjadi seperti apa – biasanya dalam jangka waktu 5, 10, atau 15 tahun kedepan. Pernyataan ini tidak boleh abstrak – visi harus memiliki gambaran kondisi

yang diharapkan sekongkrit mungkin dan juga harus menyediakan landasan untuk formulasi strategi dan tujuan.

Visi adalah suatu pernyataan komprehensif tentang apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang diyakini, atau gambaran masa depan organisasi. Sedangkan misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi. (Kuncoro, 2005)

Sedangkan menurut Nugroho (2010) misi adalah tujuan melekat setiap organisasi sampai organisasi tersebut bubar kelak. Misi organisasi memberikan acuan kepada pemimpin untuk merumuskan visi yang sesuai dengan kapasitas si pemimpin untuk membuat *mission accomplished* melalui kapasitas dan keunggulannya. Kemudian, visi adalah cita-cita yang dibawa setiap pemimpin pada saat ia memimpin suatu organisasi – tanpa kecuali. Jadi, visi melekat kepada manusia pemimpin.

2.4 Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja terdiri atas 2 kata utama sebagai penyusunnya yakni manajemen dan kinerja. Sebelum membahas lebih jauh mengenai manajemen kinerja, patut dirunut terlebih dahulu konsep dan definisi mengenai kinerja sendiri seperti apa.

Hwat dan Torrington (1998) mendeskripsikan kinerja sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, dapat ditingkatkan dengan menekankan perubahan seperti apa yang perlu dilakukan.

Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang diterapkan untuk pekerjaan itu.

Gaol (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas dan semacamnya.

Setelah mendapat gambaran yang cukup mengenai konsep kinerja, konsep berikutnya yang akan dijabarkan adalah konsep mengenai manajemen kinerja (*performance management*). Konsep manajemen kinerja lebih dipilih disini daripada konsep mengenai penilaian kinerja (*performance appraisal*) karena memiliki cakupan pembahasan yang lebih luas yakni kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang mana dapat diartikan lebih relevan dengan pembahasan pengukuran kinerja secara komprehensif berbasis *balanced scorecard*, sedangkan penilaian kinerja hanya terfokus pada kinerja divisi sumber daya manusia.

Carrel, Elbert, dan Hatfield (1995) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah istilah yang lebih luas dibandingkan dengan penilaian kinerja, istilah ini menjadi populer sekitar tahun 1980 ketika *total quality management* yang berfokus pada semua *tools* manajemen, termasuk di dalamnya *performance appraisal*, untuk memastikan pencapaian tujuan kinerja.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2003) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses yang mana manajer-manajer memastikan kegiatan dan *output* yang dihasilkan karyawan sejalan dengan tujuan organisasi. Sedangkan Ivancevich (2007) menyatakan manajemen kinerja adalah sebuah proses dimana eksekutif, manajer, dan *supervisor* bekerja untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja yang efektif memiliki definisi proses yang tepat terkait *performance excellence*, penggunaan ukuran-ukuran kinerja, dan menyediakan umpan balik bagi karyawan terkait kinerjanya.

Dowling, Festing, dan Engle.Sr (2008) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses yang memungkinkan sebuah perusahaan multinational untuk mengevaluasi dan secara berkelanjutan meningkatkan individu, *subsidiary unit*, dan kinerja korporat terhadap target dan tujuan yang sudah terdefiniskan dengan jelas sebelumnya.

Kemudian, Cascio (2013) menyatakan bahwa manajemen kinerja didefinisikan seumpama sebuah kompas, sesuatu yang mengindikasikan arah seseorang dan arah yang diharapkan juga. Seperti sebuah kompas, pekerjaan seorang manajer adalah untuk mengindikasikan dimana posisi orang tersebut dan untuk membantu memfokuskan perhatian dan usaha pada arah yang dituju.

Dan terakhir, menurut Dessler (2015) manajemen kinerja adalah sebuah proses secara terus-menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu & tim, serta menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi.

2.5 *Balanced Scorecard*

2.5.1 Sejarah *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2014) *Balanced Scorecard* diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG. Kedua orang tersebut adalah dari U.S.A. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A yang dipimpin oleh David P. Norton, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Ada 12 perusahaan yang pada waktu itu menjadi objek studi: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Corner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, dan Shell Canada.

Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance*”

Masih menurut Mulyadi (2014), menyusul keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di tahun 1992, pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam proses perencanaan *strategik*. Mulai pertengahan tahun 1993, Renaissance Solutions, Inc. (RSI) sebuah perusahaan konsultasi yang dipimpin

David P. Norton (yang semula menjadi CEO Nolan Norton Institute) menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen *strategik* (*strategik management system*). Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategik di berbagai perusahaan tersebut dilaporkan dalam artikel yang ditulis Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) berjudul “*Using Balanced Scorecard as a Strategik Management System*”.

Pada perkembangan terakhir *Balanced Scorecard*, Mulyadi (2014) menyampaikan bahwa, mulai tahun 2006, *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk mengintegrasikan dua sistem : sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dan sistem pengelolaan kinerja personel. Jika pada tahap awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* hanya terbatas dimanfaatkan untuk memperbaiki pengukuran kinerja eksekutif, dalam perkembangannya terkini, *Balanced Scorecard* sudah dimanfaatkan lebih luas sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja seluruh personel (manajer dan karyawan).

2.5.2 Definisi dan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata yakni *Balanced* dan *Scorecard*. Menurut Luis dan Biromo (2010) *Balanced* berarti seimbang. Dengan demikian BSC adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara :

1. Indikator finansial dan non finansial

2. Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan
3. Indikator internal dan eksternal
4. Indikator yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dan *Lagging (Effect/Outcome)*

Selanjutnya, kata “scorecard” secara harafiah dapat diterjemahkan sebagai “kartu nilai” (bukan nilai kartu) atau raport yang biasa kita kenal di sekolah. Terjemahan bebas seperti ini cukup benar, karena BSC juga dapat dianggap sebagai sebuah kartu dimana di dalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun.

Masih menurut Luis dan Biromo (2010) *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai “suatu alat manajemen kinerja (*performance management tools*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.”

Menurut Gamble, Thompson, dan Peteraf (2013) *Balanced Scorecard* metode yang digunakan secara luas untuk mengkombinasikan kegunaan dari tujuan strategik dan tujuan finansial, melacak sejauh mana pencapaiannya, dan memberikan manajemen gambaran yang lebih lengkap dan utuh terhadap seberapa baik kinerja sebuah organisasi.

Gaol (2014) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. Metode ini dapat menerjemahkan misi

dan strategi ke dalam set penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen.

Menurut Niven (2002) *Balanced Scorecard* dapat didefinisikan sebagai suatu set ukuran yang dipilih dengan sangat berhati-hati dan merupakan turunan dari strategi organisasi. Ukuran-ukuran yang dipilih untuk Scorecard merupakan representasi alat bagi pemimpin yang digunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan dan pihak *stakeholders* eksternal terkait hasil dan pendorong kinerja yang mana organisasi akan mencapai misi dan tujuan strategiknya.

Mulyadi (2014) berpendapat *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan. Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan kekayaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

2.5.3 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.5.3.1 Perspektif Keuangan

Menurut Gaol (2014) sasaran perspektif keuangan ini, antara satu perusahaan dengan perusahaan lain akan berbeda tergantung pada masing-masing *stage of a business' life cycle*. Dengan demikian dijadikannya perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik

merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi 3 tahap :

a. *Growth*

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen dalam mengembangkan suatu produk atau jasa baru, mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara actual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru atau produk dan jasa baru.

b. *Sustain stage*

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini, lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest*

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Strategi dalam perspektif keuangan ini bertemakan antara lain :

1. *Revenue growth*, mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai pasar dan pelanggan baru melalui penawaran *value added* yang tinggi dan harga baru.
2. *Cost reduction/productivity improvement*, merendahkan *direct cost* dan mengurangi *indirect cost* dan menggunakan *resource* bersama-sama dengan unit bisnis lain.
3. *Asset utilization/investment strategy*, mengurangi *working capital* untuk mendukung volume dan *business mix*, menggunakan *resources* yang langka dengan efisien, menciptakan bisnis baru untuk kapasitas yang tidak terpakai, menyempurnakan penggunaan aset.

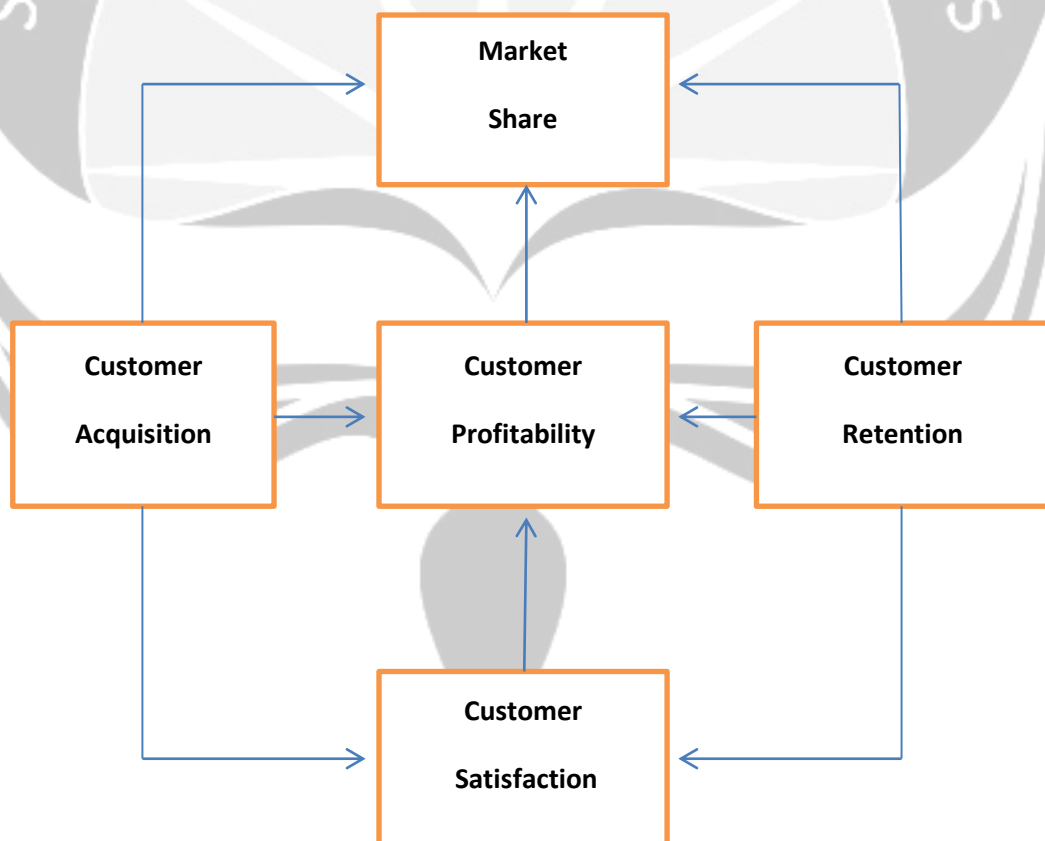
2.5.3.2 Perspektif Pelanggan

Menurut Gaol (2016) dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pasar dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan, dan (4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja-pembeda (*differentiator*) hasil pelanggan. Semua ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai. Pengukuran ini akan memberikan sebuah gambaran atau lebih tepatnya nilai kepada perusahaan apakah mereka akan tetap

mempertahankan strategi dan modus operandinya atau harus berganti arah karena adanya hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan keadaan pasar dan *customer*.

Masih menurut Gaol (2014) dalam *balanced scorecard*, untuk tujuan mengukur kepuasan *customer* manajemen diharapkan mampu menerjemahkan misi umumnya ke dalam ukuran yang spesifik misalnya: *time quality, performance and service, and cost*. Tolak ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key factor*, yaitu (a) *market share*, (b) *customer retention*, (c) *customer acquisition*, (d) *customer satisfaction*, (e) *customer profitability*, seperti terlihat pada tabel berikut :

Gambar 2.1 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan



Sumber: Gaol (2014)

Tolak ukur kinerja pelanggan sendiri menurut Budi W. Soetjipto dalam Gaol (2014) dibagi menjadi dua kelompok :

a. Kelompok Inti

1. Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan.

b. Kelompok Penunjang

1. Atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan, dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat efisiensi produksi.

2. Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, pelayanan fisik dan mutu pelayanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
3. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

2.5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Gaol (2014) menyatakan bahwa dalam perspektif ini, para eksekutif untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritikal, yaitu proses yang mempengaruhi *customer* dan *stakeholder satisfaction*. Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif ini, yaitu pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*. Sebaliknya pada pendekatan *balanced scorecard*, penekanan diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customer and financial objectives*. Tahapan dalam perspektif bisnis internal meliputi :

a. Inovasi

Proses inovasi diawali dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru, dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk

memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long ware of value* yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi produk atau jasa yang baru ke pasar. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Sehingga dalam tahap inovasi ini, tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dengan menerima *order* dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolak ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, banyak permintaan pelanggan yang tidak dapat

dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa Pada Pelanggan (*post-sale service*)

Tahapan ini merupakan *post-sale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection* dan *invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran *cost, quality, and cycle time* untuk *billing* yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan. Dengan demikian, aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan suku cadang, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

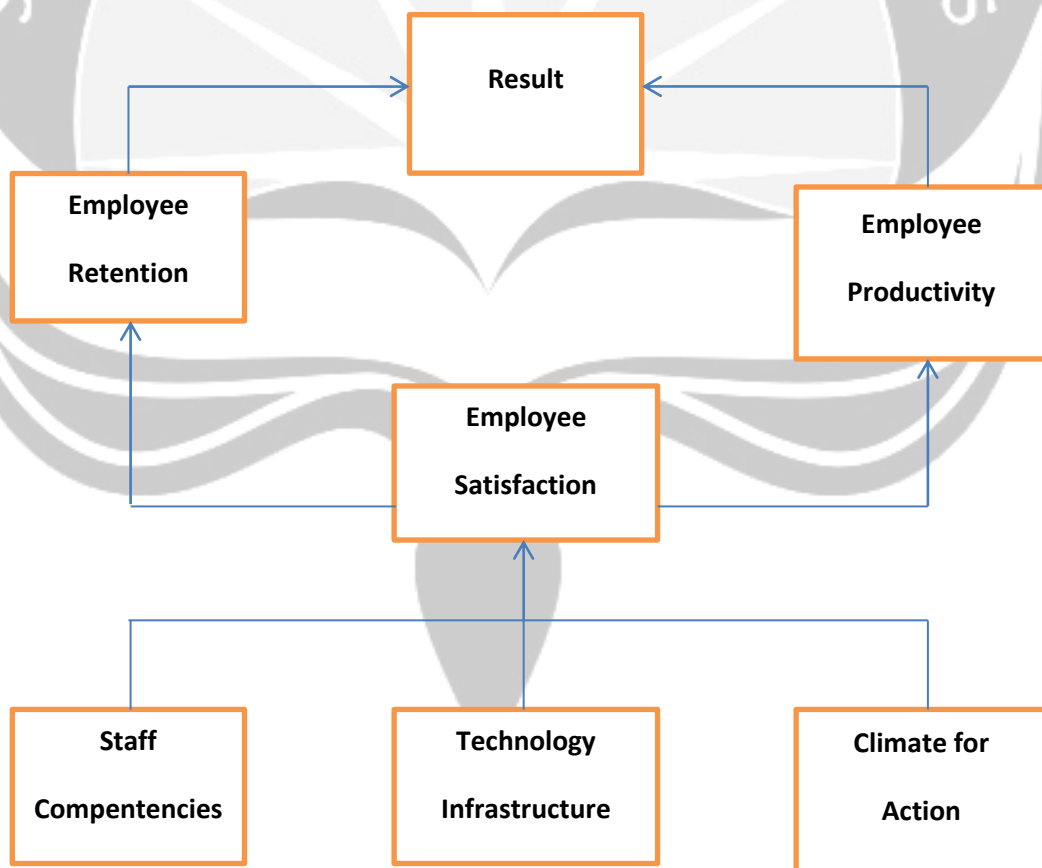
2.5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini Gaol (2014) menekankan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu: (1) *employee capabilities*; (2) *information system capabilities*; dan (3) *motivation, empowerment, and alignment*.

a. *Employee capabilities*

Saat ini telah banyak perusahaan dalam pekerjaan rutin dan proses transaksi melakukannya secara otomatis (*compute-controlled*) sehingga untuk menilai kontribusi karyawan relatif lebih sulit, namun hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan sehingga ukuran-ukuran yang mungkin digunakan untuk mengukur karyawan yaitu: (1) *employee satisfaction*, (2) *employee retention*, (3) *employee productivity*, seperti pada bagan berikut :

Gambar 2.2 Ukuran Utama Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Sumber: Gaol (2014)

Employee satisfaction merupakan moral karyawan dan tingkat kepusan secara keseluruhan. Elemen dari *employee satisfaction* ini meliputi antara lain :

1. Terlibat dalam keputusan
2. Pengakuan terhadap pekerjaan yang baik
3. Akses untuk informasi yang cukup terhadap tugas yang baik
4. Dorongan yang aktif untuk menciptakan inisiatif
5. Mendukung fungsi staf
6. Puas terhadap perusahaan secara keseluruhan

Employee retention merupakan persentase dari *key staff turnover*, yang mengukur karyawan dengan yang memberi nilai kepada perusahaan adalah karyawan yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan *intellectual capital* dari bisnis.

Employee productivity merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian *skills* dan moral karyawan, inovasi, penyempurnaan proses internal, dan memuaskan pelanggan.

b. *Information System Capabilities*

Motivasi dan *skills* karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customer satisfaction* dan *internal business process*, di

samping informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai *customers, internal processes* dan finansial mutlak diperlukan.

c. *Motivation, Empowerment, and Alignment*

Skill karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka *skill* dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran motivasi karyawan. Ukuran yang dapat digunakan antara lain:

1. *The number of suggestion per employee*, yaitu mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam pencapaian prestasi perusahaan.
2. *The rate of improvement*, yaitu seberapa besar partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan (melalui *Total Quality Management* atau *Total Quality Control*) untuk tujuan peningkatan efisiensi operasi perusahaan.

2.5.4 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Menurut Luis dan Biromo (2010) peta strategi adalah suatu paparan mengenai keterkaitan antara sejumlah sasaran strategis, dalam bentuk hubungan sebab akibat, yang menjelaskan “perjalanan” strategi organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (2014) *strategy map* menggambarkan proses pengubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab-akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,

dengan sasaran strategik di perspektif proses, perspektif pelanggan, dan di perspektif keuangan.

Sedangkan Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa peta strategi untuk *balanced scorecard* membuat hipotesis strategi menjadi eksplisit. Setiap ukuran pada *balanced scorecard* menjadi tertanam dalam sebuah rantai kausalitas logis hubungan sebab akibat yang menghubungkan hasil-hasil yang diharapkan dari strategi dengan pendorong-pendorong yang akan mengarahkan pada hasil-hasil strategis. Peta strategi mendeskripsikan proses perubahan aset tak berwujud menjadi pelanggan yang berwujud dan hasil-hasil finansial. Peta strategi menyediakan bagi eksekutif sebuah kerangka kerja untuk mendeskripsikan dan mengelola strategi dalam ekonomi pengetahuan.

Melihat perannya yang besar ini, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa peta strategi memiliki manfaat yang besar bagi organisasi. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa peta strategi membantu organisasi melihat strategi mereka dalam bentuk yang lebih kohesif, terintegrasi, dan sistematis. Para eksekutif sering mendeskripsikan hasil dari konstruksi kerangka kerja ini sebagai “pemahaman terbaik dari strategi yang pernah kami miliki”. Dan lebih dari sekedar pemahaman, peta strategi menyediakan landasan bagi sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dan cepat.

2.5.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2014), *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di 2 aspek :

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakter sebagai berikut :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain : pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan persektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran perspektif keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

- d. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh keyakinan berikut ini :

If we can measure it, we can manage it.

If we can manage it, we can achieve it.

Balanced Scorecard mengukur sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

Kualitas pengelolaan kinerja personel ditingkatkan secara signifikan berikut ini :

- a. Pengelolaan kinerja personel mencakup kinerja karyawan, tidak hanya terbatas pada kinerja manajer yang memegang posisi tertentu dalam jenjang organisasi. Dengan demikian sistem pengelolaan kinerja mampu mengerahkan dan mengarahkan seluruh personel perusahaan dalam memenangkan pilihan pelanggan dan mewujudkan visi perusahaan.
- b. Pengelolaan kinerja personel dilaksanakan secara sistem yang dipacu oleh pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer-driven*

performance management system). Dalam lingkungan yang di dalamnya customer memegang kendali bisnis, sistem pengelolaan kinerja yang dipacu oleh pemenuhan kebutuhan pelanggan akan menjanjikan peningkatan daya saing perusahaan dalam memenangkan pilihan pelanggan.

- c. Kinerja personel direncanakan melalui sistem perencanaan strategik berbasis *Balanced Scorecard* . Sebagai hasilnya, kinerja yang dirumuskan berupa kinerja strategik dan mencakup perspektif yang komprehensif.
- d. Sistem pengelolaan kinerja yang mengaitkan secara erat kinerja personel dengan strategi dan visi perusahaan akan menjajikan kemampuan seluruh personel untuk melakukan continuous alignment terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

2.5.6 Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2014) ada empat perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen *strategik* berbasis *Balanced Scorecard* :

- i. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* berorientasi ke pelanggan. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan, sehingga dikenal pula dengan nama *customer value-based model of strategic management*.

- ii. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipecah kedalam tiga tahap yang terpisah : perumusan strategi, perencanaan strategik, dan penyusunan program.
- iii. Manajemen *strategik* berbasis *Balanced Scorecard* mencakup lingkup yang luas, melampaui perspektif keuangan. Dengan digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, perencanaan *strategik* menghasilkan sasaran *strategik* yang komprehensif mencakup perspektif keuangan, customer, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- iv. Dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* , ada lima koherensi berikut ini: 1.) Koherensi antara hasil *trendwatching* dan *SWOT analysis* dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi. 2.) Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan pada tahap perumusan strategi dengan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan pada tahap perencanaan strategik. 3.) Koherensi antara inisiatif strategik yang dipilih pada tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan

pada tahap penyusunan program. 4.) Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran. 5.) Koherensi di antara sasaran strategis di berbagai perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai bahan referensi teoritis dan juga pemahaman terkait dengan pemanfaatan *Balanced Scorecard* di berbagai jenis organisasi maupun perusahaan. Dengan adanya beberapa jenis organisasi maupun perusahaan ini, diharapkan mampu memperluas pemahaman kontekstual terkait seberapa luas wilayah yang mampu dicakup oleh *Balanced Scorecard* baik itu sebagai model pengukuran kinerja manajemen, model strategi berbasis *Balanced Scorecard*, maupun sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis *Balanced Scorecard* :

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Kesimpulan
1	Ridwan, Harun, Yi An, dan Imam Mujahidin Fahmid (2013)	<i>The Impact of the Balanced Scorecard on Corporate Performance: The Case of an Australian Public Sector Enterprises</i>	<i>Case Study</i> yang berfokus pada <i>document examination</i>	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan Publik Australia	Pada pengukuran operasional dan kategori finansial menunjukkan peningkatan pencapaian
2	Esther W. Kairu, Moses O. Wafula, Ochieng Okaka, Odhiambo Odera, Emmanuel Ayode Akerele (2013)	<i>Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector</i>	<i>Stratified Random Sampling</i>	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> pada organisasi sektor jasa	Perusahaan besar atau kecil harus mengetahui cara mengukur tujuan dan standard mereka sendiri dan BSC memberikan keunggulan agar mereka mampu mengevaluasi diri sendiri
3	Petr Rehor dan Darja Holatova (2013)	<i>Application of Balanced Scorecard Method as a Tool for Strategik Management of Chosen Municipality</i>	<i>Metode Balanced Scorecard</i>	Kotamadya yang sudah di pilih di areal pegunungan Novohradske	Perencanaan kota menjadi besifat strategik yang bersifat jangka panjang dan kompleks. Peningkatan terjadi di perspektif manusia dan finansial.
4	Lidija Stefanoska dan Toni Soklevski (2014)	<i>Benefits of Using Balanced Scorecard in Strategi and Operational Planning</i>	Kusioner bagi karyawan dan <i>in-depth interview</i>	Perencanaan strategik dan operasional	Perusahaan pada level SME merasa manajemen <i>strategik</i> tidak memungkinkan oleh karena itu pelatihan bagi mereka secara berkelanjutan diperlukan.

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Kesimpulan
5	Lorenzo Lucianetti (2010)	<i>The Impact of Strategy Maps on Balanced Scorecard Performance</i>	<i>In-depth research</i> dan kuesioner	Pengaruh peta strategi terhadap performa BSC	Riset ini menunjukkan penyebab kegagalan inisiatif BSC dan juga menunjukkan cara melampauinya
6	Arben Sahiti, Skender Ahmeti, Arbana Sahiti, Muhamet Aliu (2016)	<i>The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies</i>	Analisis data sekunder	Kinerja dan profitabilitas perusahaan	<i>Balanced Scorecard</i> berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan juga profitabilitas perusahaan.
7	David Bedford, David A. Brown, Teemu Malmi, dan Prabhu Sivabalan (2014)	<i>Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence</i>	Sampling dan Survei	Teknologi dan peningkatan keputusan <i>outsourcing</i>	Sekumpulan hasil ditemukan dari penelitian ini dan menunjukkan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> memiliki pengaruh terhadap perusahaan yang menerapkannya
8	Riccardo Correa Gomes dan Viviani Silvia Lirio (2014)	<i>Strategik Planning in Brazilian Small-Scale Municipalities: Is the Balanced Scorecard a Feasible Tool?</i>	<i>Action Research</i>	<i>Balanced Scorecard</i> terhadap pemerintahan kecil	Riset ini secara empiris berhasil membuktikan bahwa <i>Balanced Scorecard</i> dapat diimplementasikan pada organisasi sektor public

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Kesimpulan
9	Nurul Nazihah Hawari dan Razman Mat Tahar (2015)	<i>Microworlds of the Dynamic Balanced Scorecard for University (DBSC-UNI)</i>	<i>System Dynamic Methodology</i>	Integrasi <i>Balanced Scorecard</i> pada perencanaan universitas	Dengan integrasi 2 sistem, pengaruh dari berbagai kebijakan universitas dapat lebih mudah dipahami
10	John Taylor dan Claire Baines (2012)	<i>Performance Management in UK Universities: implementing the Balanced Scorecard</i>	<i>Four detailed case studies</i>	<i>Balanced Scorecard</i> dan manajemen kinerja	Riset ini berhasil menunjukkan bahwa pada keempat studi kasus tersebut, <i>Balanced Scorecard</i> mampu melakukan <i>foresight</i> dan <i>assessment</i> pada kinerja retrospektif
11	Edward Anbrasi, Kumar Binay, Faizullah Kakar, et al. (2011)	<i>Configuring Balanced Scorecard s for Measuring Health System Performance: Evidence from 5 Years' Evaluation in Afghanistan</i>	Observasi dan <i>exit interview</i> serta <i>stratified random sampling</i> dari tahun 2004-2008	<i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Sistem Kesehatan	<i>Balanced Scorecard</i> berhasil diimplementasikan namun perlu dilakukan penyesuaian di tahun-tahun berikutnya untuk mengakomodasi perubahan kebijakan dan strategi
12	Shahideh Nasery Isfahani, Ahmad Asle Haddad, Emad Roghanian, dan Mehdi Rozayi (2014)	<i>Customer Relationship Management performance measurement using Balanced Scorecard and fuzzy analytic network process: The case of MAPNA Group</i>	Metode Studi Kasus	<i>CRM, Fuzzy analytic network process</i> dan <i>Balanced Scorecard</i>	Untuk mencapai efisiensi dalam Customer Relationship Management, faktor-faktor yang penting perlu diderivasi menggunakan BSC kemudian dianalisis menggunakan FANP.

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Kesimpulan
13	Deborah F. Beard (2009)	<i>Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education</i>	Implementasi model <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i> dan Pendidikan Tinggi	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan apa yang benar-benar penting bagi konsumen dan <i>stakeholders</i>
14	May Leen Yu, Suraya Hamid, dan Mohamad Taha Ijab (2009)	<i>The e-Balanced Scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence</i>	Analisis dokumen, <i>in-depth interviews</i> , observasi, dan <i>cross-sectional survey</i> .	<i>e-BSC</i> dan kinerja staf akademik	Tujuan level atas menjadi lebih jelas dan keinginan-keinginan individual dapat dipahami dengan lebih baik
15	Shu-Hsin Huang, Ping-Ling Chen, Ming-Chin Yang, <i>et al.</i> (2004)	<i>Using the Balanced Scorecard to Improve the Performance of an Emergency Department</i>	Memilih indikator kinerja, mendefinisikan parameter, identifikasi sumber data, dan menentukan kinerja relative	<i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Departemen Darurat	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Departemen Darurat meningkatkan kinerja, baik secara finansial maupun secara nonfinansial.
16	Cristiano Busco dan Paolo Quattrone (2015)	<i>Exploring How the Balanced Scorecard Engages and Unfolds: Articulating the Visual Power of Accounting Inscriptions</i>	<i>Narrative Approach</i> pada studi kasus	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Accounting Inscriptions</i>	Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai <i>visual performable space</i> memungkinkan seseorang untuk memilih kapan akan menggunakan komposisi strategi

No	Peneliti	Judul	Metode	Variabel	Kesimpulan
17	Dennis M. Campbell, Srikant M. Datar, et al.(2015)	<i>Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a BSC at Store 24</i>	<i>Empirical Research Design</i>	Strategi, Pengukuran kinerja, dan BSC	Riset menunjukkan strategi bisnis dapat di uji dan divalidasi secara statistik berbasis kinerja internal
18	Steen Nielsen dan Erland H. Nielsen (2015)	<i>The Balanced Scorecard and the Strategik Learning Process: A System Dynamics Modelling Approach</i>	<i>System Dynamics Method</i>	<i>Balanced Scorecard dan Strategik Learning Process</i>	Dengan konversi <i>Balanced Scorecard</i> menjadi sebuah metode analitis, memungkinkan pimpinan dan karyawan bicara mengenai strategi dalam kerangka pemahaman yang sama.
19	Luis Pimentel dan Maria Joao Major (2014)	<i>Quality Management and A Balanced Scorecard as Supporting Frameworks for a New Management Model and Organisational Change</i>	Studi kasus longitudinal berbasis TQM dan BSC	Manajemen Kualitas, <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Organisational Change</i>	Kombinasi antara model <i>Total Quality Management</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> dapat langsung saling terintegrasi dan memiliki pengaruh terhadap <i>Organisational Change</i> .
20	Meidiana Pancawati (2009)	<i>Peta Strategi Pengembangan TVRI Stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta Berbasis Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Peta Strategi	Studi ini memberikan gambaran mengenai manfaat penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> berupa peta strategi untuk merumuskan strategi pengembangan TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta.