BAB II
TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kajian teori atau konsep dasar teori yang terbagi menjadi *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory*. *Grand theory* adalah fondasi pengetahuan yang luas dan mendasar yang memicu lahirnya berbagai teori turunan yang lebih spesifik dan terfokus pada skala besar. Adapun teori yang digunakan adalah pengembangan strategis manajemen. *Middle range theory* berfungsi sebagai penghubung antara konsep-konsep besar (makro) dan penerapannya yang spesifik (mikro). Adapun teori yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSc). *Applied theory* adalah pengetahuan praktis yang berskala kecil dan diterapkan dalam konteks tertentu sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada. Adapun teori yang digunakan adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran & pertumbuhan dan *Key Performance Indicator* (KPI).

Pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan dan tujuan penelitian, kerangka berpikir atau kerangka konseptual yang diusulkan penulis dan proposisi berdasarkan kerangka berpikir atau kerangka konseptual penelitian.

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Pengembangan Strategis Manajemen *(Strategic Management Development)*

Manajemen strategis merupakan rangkaian kegiatan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan, mulai dari perencanaan jangka panjang hingga pelaksanaan tindakan nyata, dengan tujuan utama memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan dan mewujudkan cita-cita perusahaan. (Mulyadi., 2007). Proses manajemen strategis melibatkan seluruh lapisan perusahaan, dari tingkat eksekutif hingga karyawan biasa, dalam serangkaian langkah yang terintegrasi (Mulyadi., 2007). Setelah sebuah strategi bisnis mulai diterapkan, strategi tersebut seringkali harus diubah atau disesuaikan

untuk tetap relevan dengan dinamika pasar yang terus berubah (Mulyadi., 2007). Strategi yang telah diformulasikan berpotensi untuk diimplementasikan sesuai dengan perencanaan awal, mengalami modifikasi dalam pelaksanaannya, atau menghasilkan hasil yang signifikan berbeda dari ekspektasi sebelumnya (Mulyadi., 2007).

Manajemen strategis merupakan sebuah proses yang terbagi dalam dua tahap besar, dimana tahap pertama adalah perencanaan yang melibatkan serangkaian aktivitas mulai dari merencanakan langkah – langkah konkret untuk mencapai tujuan, hingga menyusun program dan alokasi anggaran yang diperlukan sedangkan tahap kedua adalah pengimplementasian yang mencakup pelaksanaan rencana yang telah disusun serta melakukan pemantauan secara berkala untuk memastikan rencana berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan (Mulyadi., 2007). Manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* (BSc) melibatkan serangkaian proses yang saling terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara komprehensif, dimana proses ini dimulai dengan merumuskan strategi yang jelas dan terarah, kemudian dilanjutkan dengan perencanaan yang matang untuk mencapai strategi tersebut, sedangkan tahap selanjutnya adalah menyusun program-program yang konkret sebagai implementasi dari rencana, diikuti oleh penyusunan anggaran yang rinci untuk mendukung pelaksanaan program (Mulyadi., 2007). Setelah itu, organisasi akan mengimplementasikan strategi dan program yang telah direncanakan dan secara berkelanjutan memantau kinerja untuk memastikan bahwa strategi berjalan sesuai dengan yang diharapkan (Mulyadi., 2007).

Manajemen strategis di sektor publik dapat memanfaatkan nilai publik sebagai panduan dalam merencanakan strategi, memfasilitasi diskusi antar *stakeholder*, serta mengevaluasi dampak layanan publik terhadap berbagai kelompok masyarakat (Höglund et al., 2021). Manajemen strategis berfokus pada upaya untuk memahami, menganalisis dan memperkirakan hal-hal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi (Silva et al., 2022). Proses manajemen strategis yang baik akan mendorong perusahaan untuk

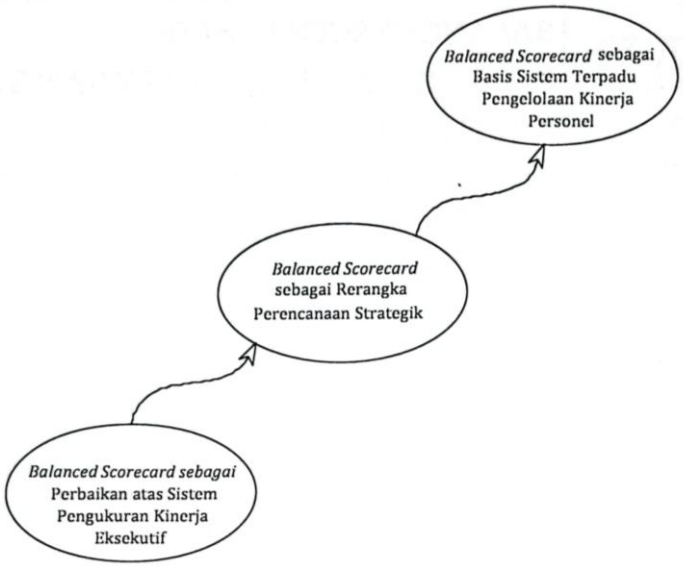
memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, yang kemudian akan membentuk orientasi perusahaan terhadap keberlanjutan (Silva et al., 2022). Organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan global dan perkembangan manajemen strategis dengan mentransformasi fokus mereka dari perencanaan yang kaku menjadi budaya yang adaptif, dimana penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara positif (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022).

2.1.2 *Balanced Scorecard* (BSc)

Balanced Scorecard (BSc) diciptakan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG, dimana merupakan suatu sistem manajemen kinerja yang komprehensif dengan mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan (Lastre Sierra et al., 2024). BSc memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja organisasi dan memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif jika diperlukan (Lastre Sierra et al., 2024). BSc bukan hanya alat ukur kinerja semata, tetapi juga merupakan kerangka kerja strategis yang membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan nyata, sehingga perusahaan dapat menilai kinerja dari berbagai sudut pandang secara menyeluruh, tidak hanya sebatas aspek operasional, sehingga lebih terarah pada pencapaian tujuan jangka panjang (Frederico et al., 2021). Salah satu keunggulan yang menonjol dari penerapan BSc adalah kemampuannya untuk secara drastis memperbaiki kualitas perencanaan dan meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja individu dalam organisasi. (Mulyadi., 2007). BSc memiliki potensi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi karena tidak hanya memberikan informasi kepada manajemen atas, tetapi juga menyajikan data yang lebih rinci dan relevan bagi seluruh pemangku kepentingan (Nada & Győri, 2023). BSc menjadi alat yang penting karena kemampuannya untuk menyeimbangkan faktor keuangan dan

nonkeuangan dan telah diadopsi oleh sektor publik untuk meningkatkan efektivitas manajemen (Santos et al., 2024). BSc telah terbukti efektif dalam membantu perusahaan menyelesaikan permasalahan yang timbul saat menerapkan strategi. (Mulyadi., 2007).

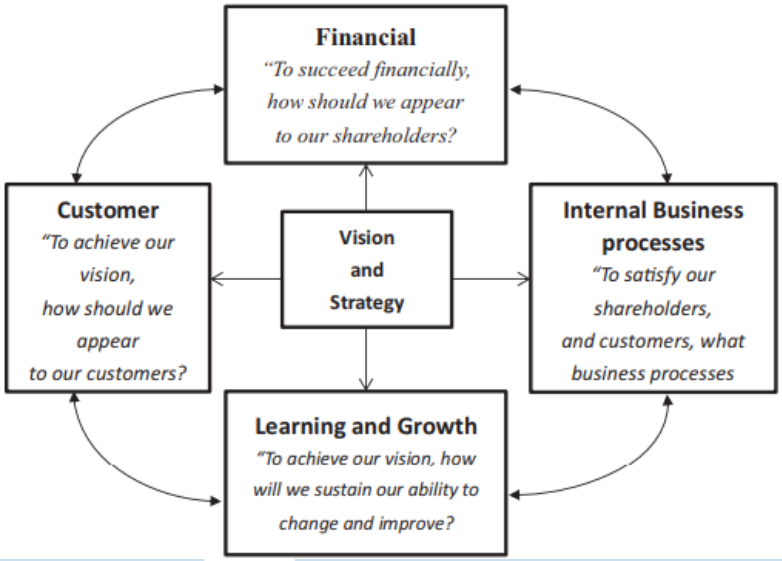
Sejak diperkenalkan, *Balanced Scorecard* (BSc) telah mengalami beberapa tahap evolusi dalam penggunaannya, dimana pada awalnya (1990 – 1992), BSc lebih difokuskan sebagai perbaikan atau sistem pengukuran kinerja eksekutif. Kemudian, pada periode 1993 – 2005, cakupan BSc meluas sebagai kerangka perencanaan strategik. Pada tahap selanjutnya (mulai tahun 2006), BSc semakin terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan, sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. (Mulyadi., 2007).



Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard* (BSc)

Sumber : (Lin & Cheng, 2020)

Untuk menyusun kerangka kerja yang relevan tersebut, BSc memandang organisasi dari empat perspektif untuk mengembangkan metrik dan mengumpulkan serta menganalisis data yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis, pelanggan dan keuangan (Lin & Cheng, 2020).

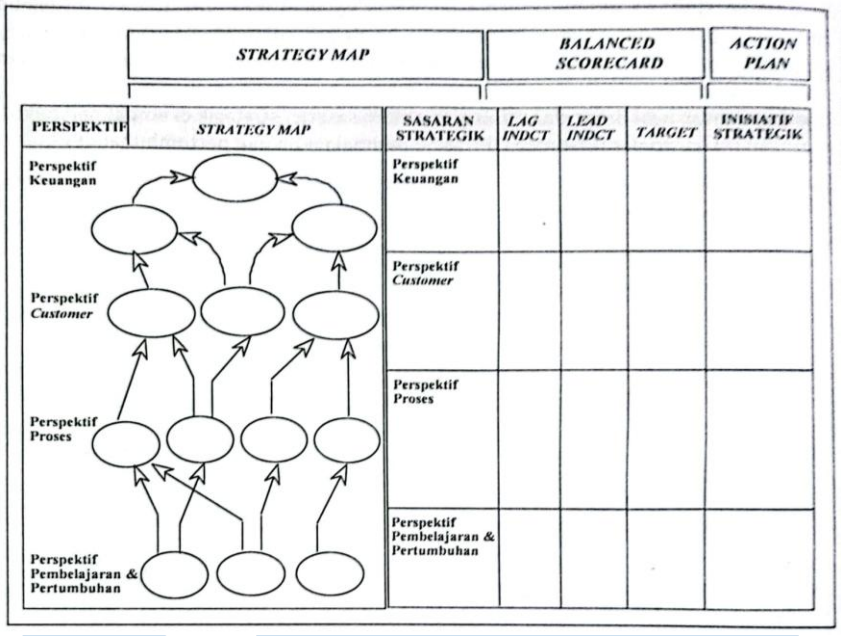


Gambar 2.2 Perspektif *Balanced Scorecard* (BSc)

Sumber : (Lin & Cheng, 2020)

Dalam membuat *Balanced Scorecard* (BSc), perusahaan membuat rencana jangka panjang yang berisi tujuan strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan, dimana tujuan strategis tersebut mencakup pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis, pelanggan dan keuangan. Setiap tujuan strategis di setiap perspektif ditentukan *lag indicator* dan *lead indicator* atau disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI) berserta targetnya. Dalam BSc juga dipilih inisiatif strategis untuk mencapai target yang telah disusun. Keberhasilan dalam mewujudkan tujuan strategis yang diukur dengan KPI tertarget melalui inisiatif strategis pilihan yang merupakan inti dari kinerja perusahaan (Mulyadi., 2007).

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA



Gambar 2.3 *Company Balanced Scorecard* (BSc)

Sumber : (Mulyadi., 2007)

2.1.3 Perspektif Keuangan *(Financial Perspective)*

Perspektif keuangan dalam BSc mengevaluasi sejauh mana perspektif lain dalam BSc (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) telah berhasil mendorong pencapaian tujuan strategis perusahaan (Zairbani, 2024). Perspektif keuangan menekankan keberhasilan strategi perusahaan dengan melihat indikator keuangan seperti margin laba, pertumbuhan penjualan dan pendapatan per kunjungan penjualan (Mamabolo & Myres, 2020). Sasaran dan kinerja keuangan tiap organisasi memang unik karena dipengaruhi oleh jenis bisnis dan siklus operasinya (Rahayu et al., 2023).

2.1.4 Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective)*

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana pelanggan memandang nilai dari layanan dan kompensasi yang mereka terima, sehingga pelanggan akan merasa puas jika layanan dan kompensasi yang diberikan memenuhi atau bahkan melebihi harapan mereka (Rahayu et al., 2023).

Perspektif pelanggan menekankan bisnis harus fokus pada proposisi nilai yang berpusat pada pelanggan dalam memahami kebutuhan dan keinginan target konsumen dan memberikan nilai yang sesuai dengan kebutuhan tersebut (Mamabolo & Myres, 2020). Untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, bisnis harus melihat nilai yang mereka tawarkan dari sudut pandang pelanggan, dimana pertama-tama bisnis perlu menentukan target konsumen yang ingin dijangkau dalam pasar mereka, kemudian mereka bisa fokus pada menyediakan nilai yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen target tersebut (Zairbani, 2024).

2.1.5 Perspektif Proses Bisnis Internal *(Internal Business Processes)*

Perspektif proses bisnis internal menekankan organisasi harus fokus pada pengembangan dan penyempurnaan proses bisnis internal yang krusial, seperti pemenuhan pesanan, pengiriman dan pengembangan produk (Zairbani, 2024). Prioritas utama adalah memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan yang merupakan faktor penting dalam mencapai kesuksesan, dimana organisasi perlu terus mengembangkan dan meningkatkan proses internalnya (Mamabolo & Myres, 2020). Proses bisnis internal yang efektif merupakan kunci dalam menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (Rahayu et al., 2023).

2.1.6 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan *(Learning & Growth Perspective)*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya investasi pada karyawan dan infrastruktur organisasi untuk meningkatkan kinerja, dimana mencakup pelatihan, pengembangan sistem informasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Mamabolo & Myres, 2020). Keberhasilan suatu prosedur bergantung pada kerjasama tim yang solid yang harus terdiri dari individu-individu yang kompeten, antusias dan terlatih, serta dipimpin oleh seorang pemimpin yang kuat dan dihormati, sehingga

kolaborasi seperti ini, proses produksi dan pengiriman barang dan jasa berkualitas tinggi dapat tercapai dengan lancer (Zairbani, 2024). Pengembangan profesionalisme dan inovasi merupakan pondasi penting bagi peningkatan kapasitas organisasi (Rahayu et al., 2023).

2.1.7 Indikator Kinerja Utama *(Key Performance Indicator)*

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur sejauh mana faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi berkontribusi terhadap kinerja layanan (Amos et al., 2020). KPI digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan telah memenuhi persyaratan hukum dan standar industri, memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan strategis, serta menyediakan transparansi mengenai kinerja sosial dan lingkungan perusahaan kepada *stakeholder* (Krasodomska & Zarzycka, 2020). KPI memberikan manajer alat untuk mengukur kinerja, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat keputusan yang berbasis data untuk mencapai tujuan perusahaan (Stefana et al., 2022). Untuk mengelola kinerja perusahaan secara menyeluruh, sangat penting untuk merancang indikator kinerja utama yang dapat mengukur efisiensi dan efektivitas setiap proses bisnis dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi (Noto & Cosenz, 2021). Dalam upaya mewujudkan visi dan misi, organisasi mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan mereka, kemudian diukur menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang bersifat kuantitatif atau kualitatif (Hristov et al., 2022). KPI yang baik harus dapat mengukur kemajuan perusahaan secara akurat dan ringkas, serta selaras dengan strategi bisnis secara keseluruhan, dimana dengan menggunakan KPI, perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja secara berkala, memberikan insentif kepada karyawan dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan (Hristov et al., 2022). Perusahaan harus menyiapkan dan merevisi struktur, standar operasional, hubungan dan budaya pelanggan, beserta seluruh rangkaian KPI dalam mencapai tujuan operasional perusahaan (Lindström et al., 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung proses penelitian dalam mengidentifikasi tujuan strategis, menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) berserta target dan inisiatif Perusahaan XYZ dari empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSc) yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan, maka terlebih dahulu dilakukannya penelitian terdahulu yang relevan bersumber dari penelitian yang dibuat oleh para peneliti sebelumnya. Dimana penelitian tersebut memiliki keterkaitan dengan proses penelitian yang akan dijalankan. Adapun penelitian terdahulu yang relevan ini, diuraikan mengenai permasalahan yang terjadi, metodologi penelitian dan hasil penelitian yang dibahas. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan data pendukung dalam penelitian yang akan dijalankan. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan memiliki arti dan makna searah dengan penelitian yang dibahas.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	*Environmental sustainability balanced scorecard: a strategic map for joint action by municipalities*, (Santos et al., 2024). *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.	Studi ini mengembangkan sebuah alat bernama *Environmental Sustainability Balanced Scorecard* (ESBSC) yang membantu kota-kota untuk bekerja sama dalam menjaga lingkungan. Alat ini unik karena memadukan berbagai strategi untuk mendorong kerjasama dan meningkatkan kinerja pengelolaan lingkungan di kota-kota yang terlibat. Dengan kata lain, ESBSC ini seperti sebuah platform kolaborasi yang dirancang khusus untuk membantu kota-kota dalam mencapai tujuan keberlanjutan lingkungan secara bersama-sama.

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	(Jurnal Penelitian Utama)	
2.	*Implementing organizational ambidexterity using the balanced scorecard in Puebla City's hotel industry, Mexico*, (Lastre Sierra et al., 2024). *American Journal of Business Emerald Publishing Limited*.	Penelitian ini menekankan bagaimana *Ambidextrous Scorecard* (ASC) mendorong pendekatan menyeluruh dalam mengelola dua jenis aktivitas yang berbeda. ASC memungkinkan hotel untuk menyelaraskan aktivitas eksploitasi (seperti pemotongan biaya dan aliansi strategis) dengan aktivitas eksplorasi (seperti inovasi proses dan penetrasi pasar baru). Dengan demikian, ASC membantu hotel dalam menyederhanakan operasi, menciptakan penawaran baru dan pada akhirnya mencapai peningkatan efisiensi operasional serta inovasi.
3.	*The roles of performance measurement and management in the development and implementation of business ecosystem strategies*, (Micheli & Muctor, 2021). *International Journal of Operations &*	Proses membangun dan menerapkan strategi ekosistem itu tidak selalu mulus dan terencana. Malah seringnya terjadi secara mendadak, berulang-ulang dan penuh dengan perubahan. Hal ini menuntut para pemimpin perusahaan untuk berani mempertanyakan kembali asumsi atau keyakinan yang selama ini mereka pegang. Awalnya, praktik *Performance Measurement and Management* (PMM) justru menghambat pengembangan ekosistem karena terlalu fokus pada perolehan pendapatan. Namun setelah diubah, PMM justru bisa membantu dalam memahami, mengkomunikasikan dan mengevaluasi strategi

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Production Management Vol. 41 No. 11, Tahun 2021.	ekosistem. Target kinerja, indikator dan peta strategi tidak lagi sekedar alat untuk mengumpulkan dan melaporkan data, tetapi menjadi alat penting untuk menyampaikan berbagai sudut pandang yang berbeda.
4.	*Analysis of cyber-crime effects on the banking sector using balance score card: a survey of literature*, (Akinbowale et al., 2020). *Journal of Financial Crime © Emerald Publishing Limited.*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus utama studi tentang kejahatan siber di sektor perbankan adalah dampaknya terhadap aspek keuangan dan persepsi nasabah. Sebagian besar penelitian tersebut mengkaji implikasi kejahatan siber terhadap layanan keuangan dan bagaimana persepsi nasabah terhadap layanan perbankan terpengaruh. Dengan kata lain, penelitian-penelitian yang ada cenderung menitikberatkan pada akibat kejahatan siber dari sisi ekonomi dan kepercayaan nasabah terhadap bank.
5.	*Measuring the integrated reporting quality in Europe: balanced scorecard perspectives*, (Nada & Győri, 2023). *Journal of Financial Reporting and*	Penelitian menunjukkan peningkatan adopsi *Integrated Reporting* (IR) dari 49,3% pada tahun 2013 menjadi 77% pada tahun 2020. Fokus utama IR adalah pengungkapan keuangan, diikuti oleh pembelajaran dan pertumbuhan. Sektor keuangan dan industri lebih banyak menggunakan IR, namun sektor utilitas mencatat skor tertinggi. Spanyol dan Prancis memimpin dalam adopsi IR, sementara negara lain seperti Austria dan Hongaria masih tertinggal.

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Accounting Emerald Publishing Limited.	
6.	*Business network and balanced scorecard: an analysis of small and medium enterprises in Malaysia,* (Abdul Rahman et al., 2023). *Arab Gulf Journal of Scientific Research* Vol. 42 No. 3, Tahun 2024.	Studi ini meneliti hubungan positif antara jaringan pasar dan *Balanced Scorecard* (BSc) pada UKM di Malaysia. Dengan menggunakan alat ukur yang tepat, studi ini menguji hipotesis bahwa penerapan BSc yang baik, didukung oleh jaringan pasar yang kuat, dapat mendorong pertumbuhan dan kesuksesan UKM di Malaysia. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan panduan metodologis bagi UKM di Malaysia untuk mencapai target bisnis mereka.
7.	*Proposing a strategy map for coastal urban project success using the balanced scorecard method,* (Huynh et al., 2020). *Engineering, Construction and Architectural Management.*	Studi ini meneliti faktor-faktor yang menjamin keberhasilan proyek perkotaan di wilayah pesisir. Penelitian ini menemukan 41 faktor yang berpengaruh dan dengan menggunakan *Principal Component Analysis* (PCA), menyaringnya menjadi 11 *Critical Success Factor* (CSF) yang paling penting. Selain itu, studi ini juga mengidentifikasi 11 *Key Performance Indicator* (KPI) dan menganalisis hubungannya dengan faktor-faktor keberhasilan dan CSF. Untuk membantu memahami dan menerapkan faktor-faktor ini, penelitian ini mengembangkan sebuah peta strategi dengan

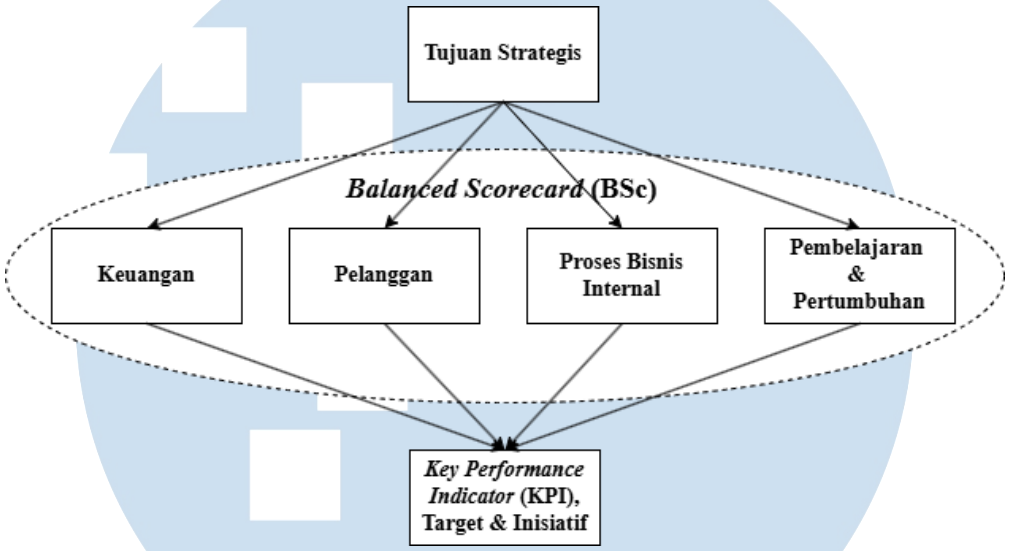
No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		pendekatan *Balanced Scorecard* (BSc). Peta strategi ini mencakup lima perspektif penting dalam keberhasilan proyek: pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kinerja sosial dan lingkungan, kinerja keuangan dan kepuasan para pemangku kepentingan.
8.	*Performance Measurement of Human Resource by Design a Human Resource Scorecard*, (Lohana et al., 2021). *Materials Today : Proceedings*	Menentukan pendekatan penilaian kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard* (BSc) untuk mendeteksi kinerja sumber daya manusia, mengevaluasinya dan melacaknya untuk menunjukkan bagaimana sumber daya manusia dapat memberikan nilai tambah terhadap target perusahaan. Kajian ini menghasilkan lima hasil strategis, empat tujuan prospek strategis, empat target prospek strategis, empat tujuan prospek strategis, empat target prospek strategis, empat tujuan prospek strategis dan tiga target prospek strategis di bidang sumber daya manusia.
9.	*Adaptation of the balanced scorecard model to measure performance of the departments at Dr Zainoel Abidin Regional General Hospital*, Banda Aceh (Martunis et al., 2020). *Journal of Modelling in*	Analisis kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Zainoel Abidin melalui pendekatan *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang positif di semua perspektif. Baik dari segi keuangan, efisiensi operasional, kepuasan pasien, maupun investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, rumah sakit telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa layanan yang diberikan oleh rumah sakit telah memenuhi standar yang diharapkan dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Management Vol. 15 No. 2, Tahun 2020.	
10.	*The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement*, (Rahayu et al., 2023). *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 72 No. 7, Tahun 2023.	Penelitian ini menemukan bahwa upaya inovasi dan peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan dan efisiensi operasional internal. Namun, hal ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan pelanggan. Kinerja internal yang baik terbukti sangat penting untuk mencapai kinerja keuangan yang solid, tetapi tidak berdampak pada kepuasan pelanggan. Sebaliknya, kepuasan pelanggan tidak mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja internal menjadi jembatan antara inovasi dan pembelajaran dengan peningkatan kinerja keuangan. Meskipun kedua kelompok sekolah memiliki tingkat inovasi dan kinerja pembelajaran yang berbeda, tidak ada perbedaan signifikan pada aspek kinerja lainnya.

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

2.3 Kerangka Berpikir atau Kerangka Konseptual

Berikut ini merupakan rancangan kerangka konseptual penelitian yang diusulkan.



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual ini diadopsi dan dimodifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Mulyadi., 2027) dan (Rahayu et al., 2023). Adapun penelitian ini dipilih sebagai bahan referensi penelitian penulis karena topik penelitiannya paling sesuai dan berkaitan dengan penelitian ini. Kerangka konseptual tersebut dimulai dari mengidentifikasi tujuan strategis Perusahaan XYZ, kemudian menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) berserta target dan inisiatifnya dengan metode *Balanced Scorecard* (Bsc) dari empat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) yang menjadi tujuan penelitian ini.

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

2.4 Pengembangan Proposisi

Proposisi adalah konsep yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan, yang kebenarannya dapat diteliti melalui bukti-bukti yang relevan (Arimurti et al., 2023). Adapun penulis membuat proposisi penelitian sebagai berikut :

1. Penerapan metode *Balanced Scorecard* (Bsc) secara efektif dapat membantu Perusahaan XYZ untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dan mencapai tujuan strategis dengan lebih efektif dan efisien.
2. Jenis *Key Performance Indicator* (KPI), sekaligus target dan inisiatifnya yang berbeda akan memberikan dampak yang berbeda bagi kinerja Perusahaan XYZ.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA