

Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)



**Dosen Pengampu:
Nauri Anggita Temesvari, SKM, MKM**

**Prodi Manajemen Informasi
Kesehatan Universitas Esa Unggul
2018**

Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, 2002).

Suatu sistem pengukuran kinerja harus didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik dari organisasi itu sendiri dan evaluasi atas berbagai aktivitas yang dilaksanakan harus menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang sesuai sehingga dapat memberikan umpan balik untuk membantu seluruh organisasi mengetahui dan mengatasi masalah-masalah yang ada (Yuwono, 2002).

Karakteristik dari sistem pengukuran kinerja yang baik antara lain :

- a. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Kesalahan pengukuran sedapat mungkin harus dapat dihindari, karena selain dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan juga dapat mengakibatkan ketidakpuasan.
- c. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan bahwa waktu dan biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar dari manfaat yang diperlukan.
- d. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin dapat terjadi pada aktivitas yang dievaluasi.

Tujuan dari dilakukannya pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja berbagai aktivitas yang ada pada perusahaan (Mulyadi, 2001).

Perkembangan Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990, oleh Nolan Norton Institute, bagian kantor akuntan publik KPMG di USA, yang dipimpin oleh David P. Norton. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada awalnya digunakan dalam melakukan studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Pada waktu itu dirasakan bahwa pengukuran kinerja keuangan semata untuk mengukur kinerja eksekutif sudah tidak lagi dianggap memadai, sehingga diperlukan konsep *Balanced Scorecard* untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non- keuangan, serta kinerja jangka pendek dan panjang. Pada tahun 1992, hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Kesimpulan dari hasil studi tersebut dinyatakan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif yaitu : *financial, customer, internal business process*, dan *learning and growth*. Ukuran ini disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan dalam *strategic management* untuk penilaian kinerja. Keberhasilan penerapan *Balance Scorecard* di berbagai perusahaan kemudian membuat *Balance Scorecard* berkembang menjadi inti *strategic management system* yang dipublikasikan dalam artikel “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” di Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Dalam *Strategic Management System*, *Balance Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap yang meliputi; tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), tahap perencanaan strategik (*strategic planning*), tahap penyusunan program (*programming*), tahap penyusunan anggaran (*budgeting*), serta tahap implementasi dan pemantauan.

Perkembangan penerapan *Balanced Scorecard* kemudian dilanjutkan untuk lebih memfokuskan *strategy* organisasi yang dijelaskan dalam buku *The Strategy-Focused Organization*. Menggambarkan bagaimana perusahaan dengan skala enterprise saat ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai *centerpiece of a sophisticated system* untuk mengelola pelaksanaan (eksekusi) dari strategi. Pelaksanaan ini mengelaborasi *Strategy Management System*, dan mengidentifikasi lima prinsip kunci untuk menyelaraskan (*aligning*) pengukuran organisasi dan sistem manajemen ke strategi :

1. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.
2. Translasi strategi kedalam tahap operasional
3. Menyelaraskan organisasi ke dalam strategi
4. Memotivasi agar strategi menjadi pekerjaan setiap pegawai.
5. Mengatur agar strategi merupakan proses yang berkelanjutan.

Konsep *Balance Scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan seorang professor pimpinan pengembangan pada Harvard Business School dan David P. Norton seorang pimpinan akademi Renaissance Solutions, Inc. Combining.

Pengukuran dengan menggunakan *Balance Scorecard* akan menentukan kinerja yang akan dicapai dengan jelas dan dapat diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang ada. Metodologi yang digunakan untuk menciptakan panduan ini menjadikan patokan baku yang sangat baik untuk menentukan strategi yang harus diambil dalam menentukan suatu kebijaksanaan yang berdasarkan pada semua kegiatan dari perusahaan.

Balanced scorecard merupakan kerangka manajemen yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam satu set pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001).

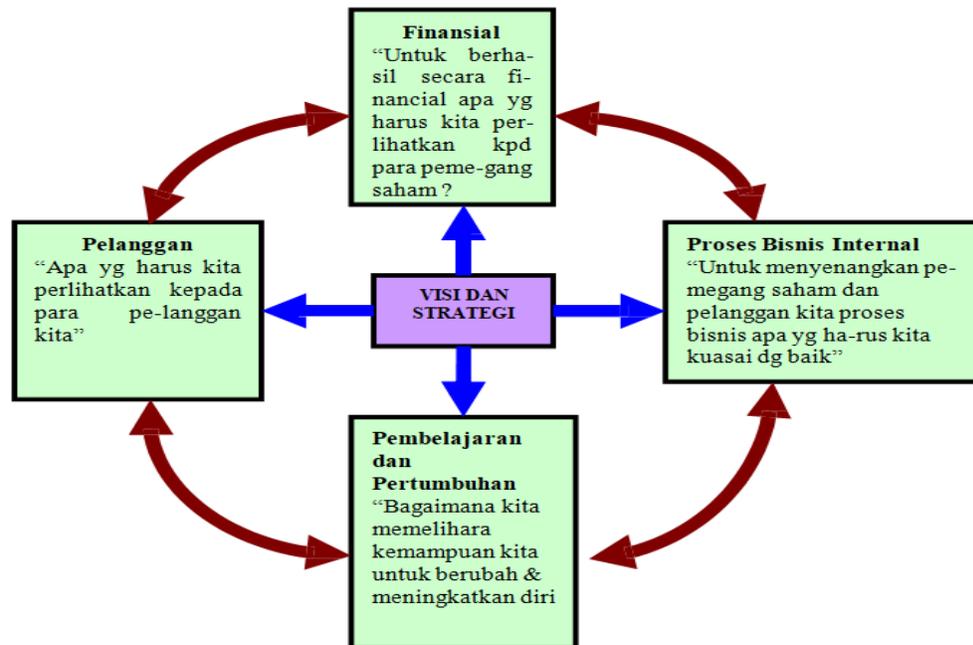
Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen seperti :

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi perusahaan.
 - b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
 - c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
 - d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
- (Kaplan dan Norton, 2000).

Balance Scorecard bukan menggantikan laporan keuangan, strategi atau kebijakan yang sudah ada pada perusahaan, namun *Balance Scorecard* adalah suatu alat pengelolaan terhadap perkembangan semua bisnis yang berlaku di seluruh penjuru dunia pada abad ini. Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balance Scorecard* adalah sebagai alat penunjang pengukur keuangan kinerja masa lalu dengan mengukur arahan kinerja pada masa yang akan datang. Tujuan dan ukuran *scorecard* adalah hasil *breakdown* dari strategi dan visi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja menurut perusahaan terdiri dari 4 (empat) pandangan yaitu :

- Finansial
- Pelanggan
- Proses Bisnis Internal
- Pembelajaran dan pertumbuhan

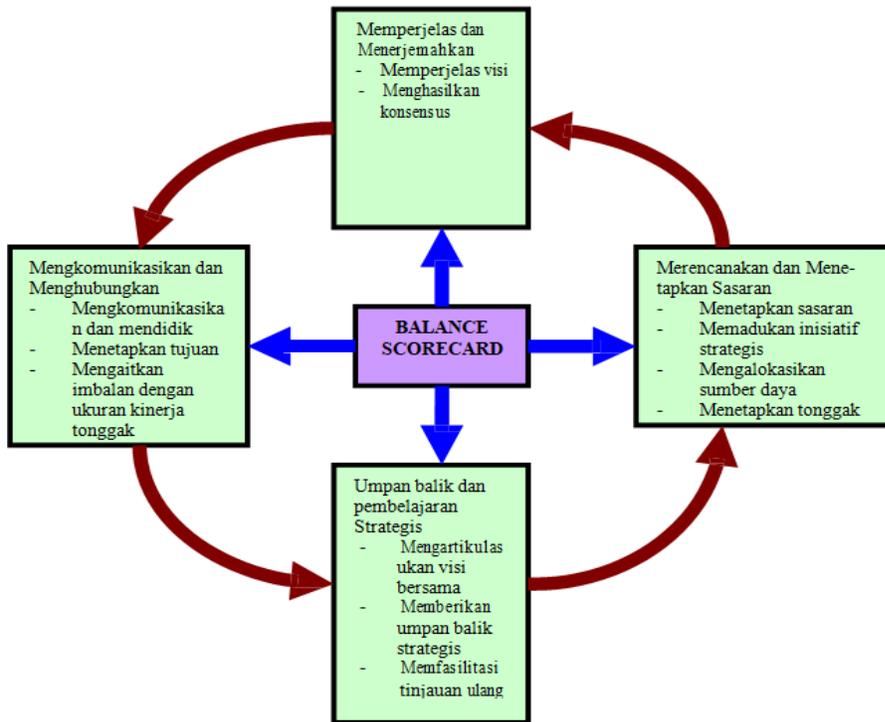
Keempat pandangan tersebut diatas merupakan kerangka kerja dari *Balance Scorecard*.



Gambar 1. BSC Menterjemahkan Kerangka Kerja Strategi ke Operasional

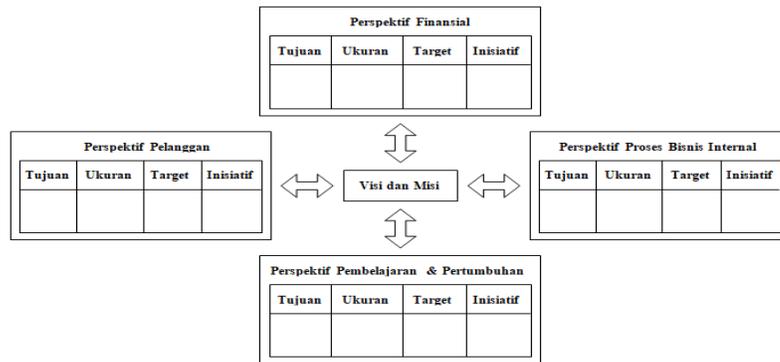
Keunggulan terbesar dari Balance Scorecard adalah memberikan wewenang pimpinan perusahaan melakukan peninjauan terhadap kegiatan perusahaan dari empat atau pandangan yang berpautan satu sama lain. Hal ini menghubungkan strategi dengan kinerja disamping itu tetap mempertahankan pengukuran keuangan saat ini yang menggambarkan kinerja yang terdahulu. Balance Scorecard akan memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan berikut ini :

- Bagaimana cara *user* melihat kita ? (Pandangan Pelanggan)
- Kelebihan apa yang harus kita tampilkan ? (Pandangan Intern)
- Dapatkah kita secara berkelanjutan menciptakan dan mengembangkan nilai perusahaan ? (Pandangan pembelajaran dan penciptaan)
- Bagaimana cara kita melihat *stakeholders* ? (Pandangan Keuangan)



Gambar 2 BSC Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen kinerja dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Kinerja

Pada Gambar 3 tampak bahwa visi dan misi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberikan manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang secara terus-menerus dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat, efektif, dan efisien agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat.

Balanced scorecard merupakan alat komunikasi antara manajemen organisasi dengan karyawan. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, rencana-rencana bisnis strategis akan mencapai setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi yang sama. Apabila rencana-rencana strategis bisnis itu dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target, karyawan dapat mengerti dan mengkaitkan dengan apa yang akan terjadi. Hal ini akan mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana strategis yang lebih baik (Gasperzs, 2002).

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang dapat memberikan pemahaman tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai pendorong (Yuwono, 2002).

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Tujuan dan ukuran dalam perspektif keuangan harus memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi organisasi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Penentuan tolak ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategis perusahaan pada daur bisnis yang terbagi dalam tiga tahapan, yaitu :

a. Tahap Awal Pertumbuhan (*Early Stage Company*)

Pada tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis ini, perusahaan membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, membina dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap Keberlangsungan (*Sustainable Stage Company*)

Pada tahap ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Tujuan keuangan pada tahap ini antara lain adalah tingkat profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal, dan nilai tambah ekonomis.

c. Tahap Kematangan (*Mature Stage Company*)

Pada tahap ini perusahaan menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan keuangan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan dan penghematan kebutuhan modal kerja (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan dimasuki. Mengidentifikasi proporsi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan, karena kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan.

Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja organisasi terhadap perspektif pelanggan, maka terdapat dua kelompok pengukuran yang digunakan, yaitu :

a. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*)

1. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar digunakan untuk mengukur proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

2. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lamanya. Selain mempertahankan pelanggan, perusahaan dapat mengukur loyalitas

pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

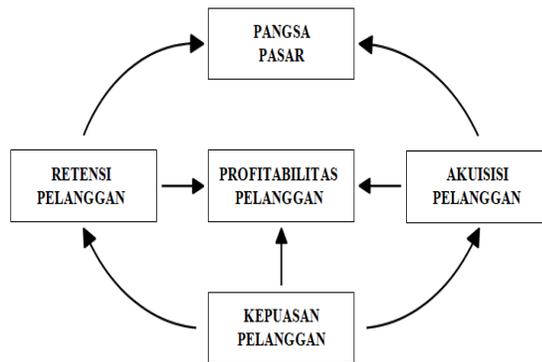
4. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

5. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan dari pelanggan setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Hubungan kelompok pengukuran pelanggan utama dalam perspektif pelanggan dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

b. Proporsi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Proporsi nilai pelanggan menggambarkan atribut yang diberikan perusahaan sebagai faktor pendorong (*performance driven*) bagi kelompok pengukuran pelanggan utama guna menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Proporsi nilai pelanggan antara lain terdiri dari :

1. Atribut produk atau jasa, digunakan untuk mengukur harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan.
2. Hubungan pelanggan, digunakan untuk mengukur usaha yang dilakukan perusahaan dalam membina hubungan dengan para pelanggannya.
3. Citra dan reputasi perusahaan, digunakan untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif Proses Bisnis Intenal

Perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan guna memfokuskan kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

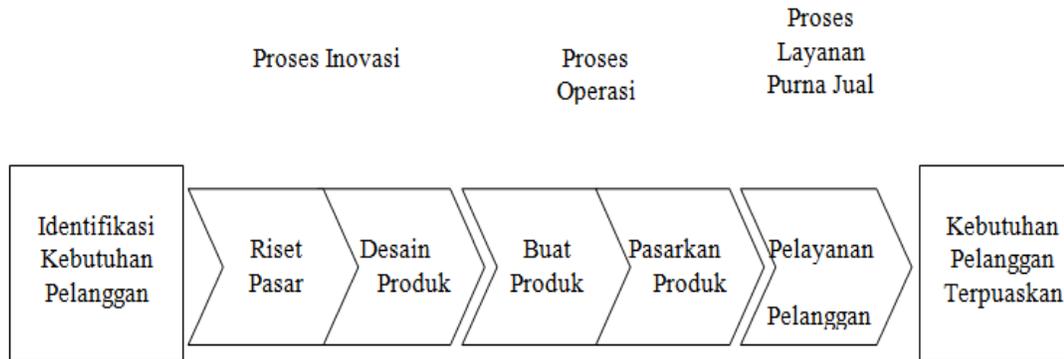
Proses bisnis suatu perusahaan secara umum dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian utama atau yang disebut dengan rantai nilai proses bisnis internal, yaitu :

a. Inovasi

Proses inovasi dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi pelanggan sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.

b. Operasi

Proses operasi menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan pesanan sampai dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan pada peningkatan efisiensi produksi, kualitas produk atau jasa, dan penyerahan produk berkualitas tepat waktu.



Gambar 5 Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari sumber dayam manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Tiga faktor utama yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain :

a. Kemampuan Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil dan dampak keseluruhan usaha peningkatan keterampilan pekerja. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Agar dapat bekerja dengan efektif di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dewasa ini, maka diperlukan informasi yang cepat, tepat, dan

akurat mengenai kondisi keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal perusahaan.

c. Motivasi

Pekerja yang terampil dan dilengkapi dengan akses informasi yang luas tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau jika mereka tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan (Kaplan dan Norton, 2000).

Menyelaraskan Ukuran *Balanced Scorecard* dengan Strategi

Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi memberikan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menggambarkan suatu strategi. Peta strategi memberikan penyajian visual tujuan kritikal perusahaan dan hubungan kritikal antara tujuan tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi. Peta strategi memungkinkan suatu perusahaan mendeskripsikan dengan jelas tujuan, rencana, tindakan, target, dan tolak ukur yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan. Dengan informasi tersebut, manajer dapat mengembangkan suatu visi strategi untuk menciptakan gambaran yang jelas mengenai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Faktor Pendorong Kinerja

Balanced scorecard yang baik harus memiliki satu kesatuan antara pengukuran tujuan strategis dengan faktor pendorong kinerja agar tujuan strategis dapat diwujudkan. Tanpa adanya faktor pendorong kinerja (*performance driver*), tidak ada pengkomunikasian cara mewujudkan tujuan strategis yang telah ditetapkan dan tidak dapat menunjukkan apakah tujuan strategis yang ditetapkan telah tercapai atau belum.

Hubungan Sebab Akibat

Setiap ukuran yang dipilih untuk *balanced scorecard* harus menjadi unsur dari suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis ke seluruh bagian organisasi. Dengan adanya hubungan sebab akibat yang jelas, maka manajemen dapat lebih mudah dalam menganalisa kinerja organisasinya dan juga menentukan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Analisis SWOT

Dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan, maka perusahaan perlu memahami kondisi internalnya sendiri (kekuatan dan kelemahan) maupun kondisi external (peluang dan ancaman). Analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui kondisi internal dan external perusahaan. Disamping itu analisis SWOT dapat digunakan untuk menunjang perumusan strategi bisnis perusahaan. Pendekatan analisis SWOT ini dapat bermanfaat untuk menyusun *Key Performance Indicator* (KPI), karena hasil dari analisis SWOT bias digunakan sebagai salah satu masukan bagi manajemen perusahaan untuk menentukan faktor-faktor penting yang menjadi perhatian perusahaan dalam menyusun KPI.

Analisis SWOT dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu, kelompok pertama adalah yang menyangkut internal perusahaan "*Strength*" (kekuatan) dan "*Weakness*" (kelemahan), kelompok kedua adalah yang menyangkut external perusahaan "*Opportunity*" (peluang) dan "*Threat*" (ancaman). (Paul R., 2006)

Kekuatan ("*Strength*") dan Kelemahan ("*Weakness*")

a. *Strength*

Strength adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan (Rangkuti, 2008). Kekuatan dari lingkungan internal perusahaan ini dapat digunakan secara maksimal dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis.

b. *Weakness*

Weakness adalah kelemahan perusahaan dari lingkungan internal, hal tersebut sebaiknya dapat diminimalisasi secara baik untuk memenangi persaingan industri (Rangkuti, 2008). Hal ini harus dapat dianalisa dengan baik karena *weakness* merupakan salah satu faktor strategis perusahaan.

Peluang (“*Opportunity*”) dan Ancaman (“*Threat*”)

a. Opportunity

Opportunity adalah peluang yang berada dilingkungan eksternal perusahaan secara umum yang sebaiknya dapat dimaksimalkan guna mencapai tujuan dan misi perusahaan (Rangkuti, 2008).

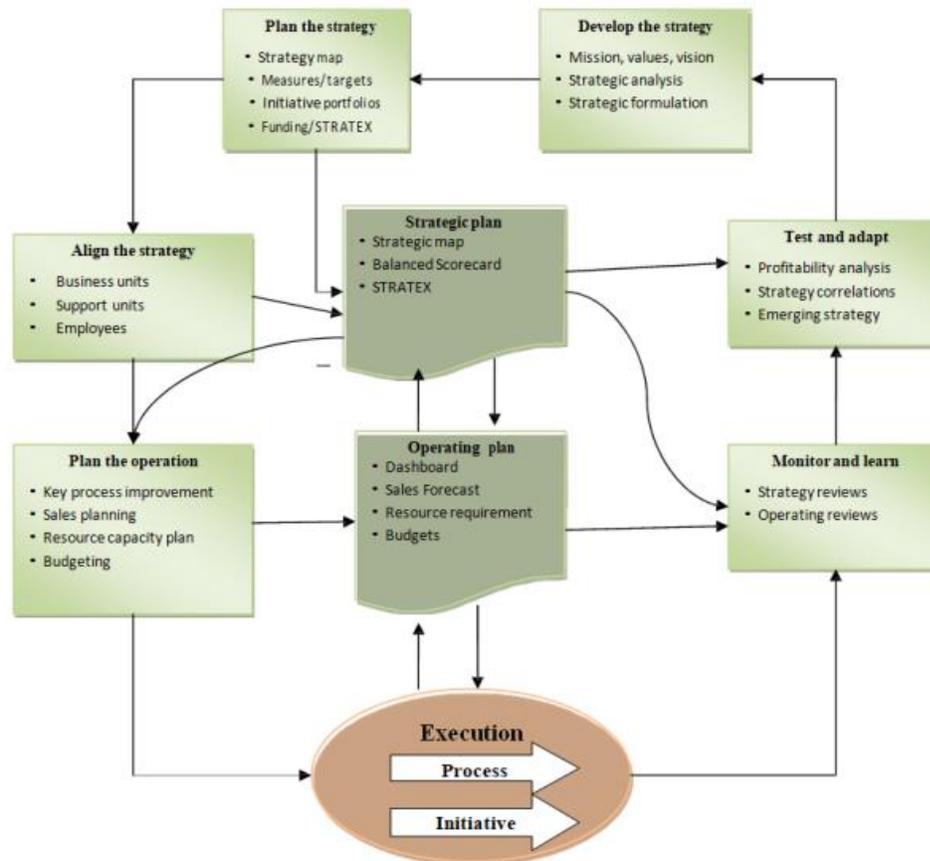
Opportunity dapat berbentuk sebuah peluang usaha di pasaran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan kegiatan bisnis.

b. Threat

Threat adalah ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal, dan secara umum yang sebaiknya diminimalisasi karena dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi serta strategi perusahaan (Rangkuti, 2008).

Integrasi Perencanaan Strategi dengan Esekusi Operasional

Diperlukannya suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan antara formulasi strategi dan perencanaannya dengan eksekusi operasionalnya, maka dibuatkanlah bagan alur sebagai berikut sebagai alat pandu eksekusi.



Gambar 6 The ManagementSystem : Linking Strategy to OperationI

- Tahap 1: Manager mengembangkan strategi menggunakan *strategy tools*
- Tahap 2: Organisasi merencanakan strategi dengan menggunakan *tools* seperti *Strategy maps* dan *Balanced Scorecard*

- Tahap 3: Setelah *High level strategy map* dan *Balanced Scorecard* di sirkulasikan kemudian manager menyamakan pandangan organisasi dengan strategi dengan menurunkan *strategy map* dan *Balanced Scorecard* ke seluruh unit organisasi.
- Tahap 4: Setelah seluruh unit organisasi dan karyawan *align* dengan strategi, selanjutnya manager dapat merencanakan operasi dengan menggunakan *operation tools* seperti *process management*, *reengineering*, *process dashboards*, *rolling forecast*, *activity based costing*, *resource capacity planning* dan *dynamic budgeting*.
- Tahap 5 : setelah eksekusi strategi dan rencana operasi, selanjutnya perusahaan memonitor dan melakukan pembelajaran terhadap masalah, rintangan dan tantangan. Proses ini mengintegrasikan *strategic planning* dan *operational execution system*.
- Tahap 6 : Manager menggunakan *internal operational data* dan *new external environmental and competitive data* untuk melakukan tes dan adaptasi strategi. (Kaplan dan Norton, 2008)