

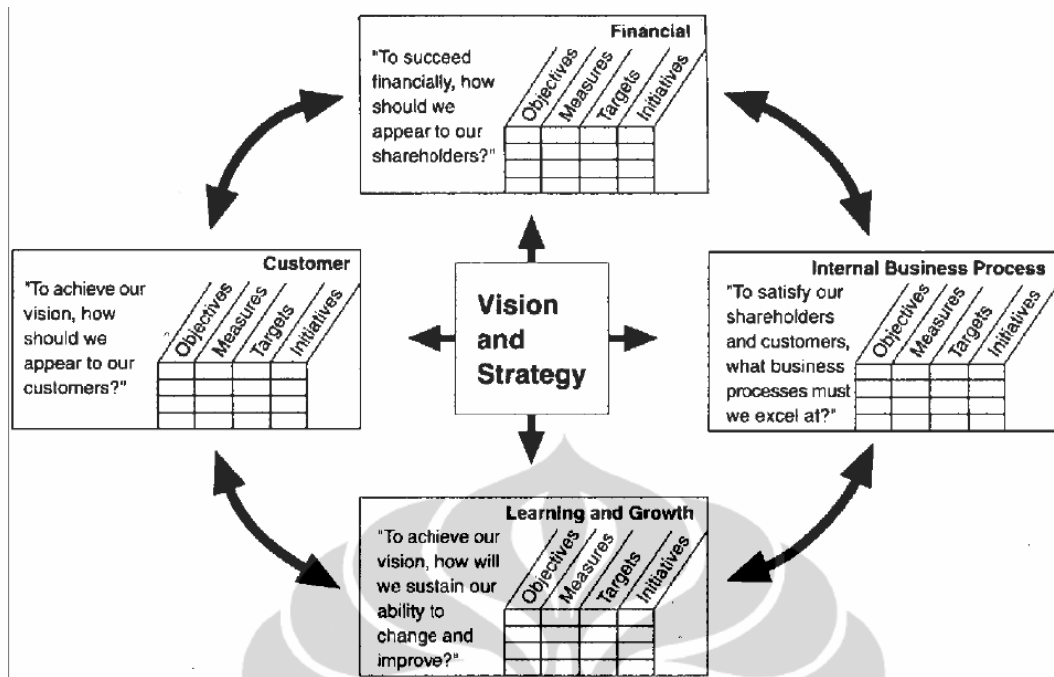
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

Secara ringkas menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* (BSC) merupakan alat navigasi bagi manajer untuk menunjang keberhasilan kompetitif perusahaan di masa mendatang. BSC menterjemahkan misi dan strategi suatu organisasi menjadi sejumlah ukuran kinerja yang komprehensif sehingga menjadi kerangka kerja bagi sistem manajemen dan pengukuran stratejik.

Bila pengukuran kinerja tradisional lebih menekankan pada perspektif/ukuran keuangan maka BSC dibuat untuk menunjukkan bahwa kinerja diciptakan oleh empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini diklaim oleh Kaplan dan Norton menunjukkan adanya hubungan sebab akibat/*cause-and-effect relationship*. Karena tercapainya *outcome* pada perspektif keuangan pada dasarnya disebabkan oleh adanya indikator pendorong (*lead indicator*) pada perspektif pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan mengkombinasikan empat perspektif pada peta strategi yang mengacu pada misi, nilai, visi, tujuan strategis maka akan memudahkan pengukuran dan pencapaian target perusahaan dan target pribadi pegawai. Yang pada akhirnya akan dihasilkan *outcome* yang sesuai dengan strategi yang direncanakan. Kerangka penterjemahan visi, misi, strategi dalam empat perspektif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Perwujudan Strategi dengan BSC
(Sumber: Kaplan dan Norton, 1996, hal.9)

Walaupun telah banyak perusahaan yang mengadopsi BSC tetapi kegagalan implementasi BSC bisa terjadi juga. Karena disebabkan (Kaplan dan Norton, 2001) :

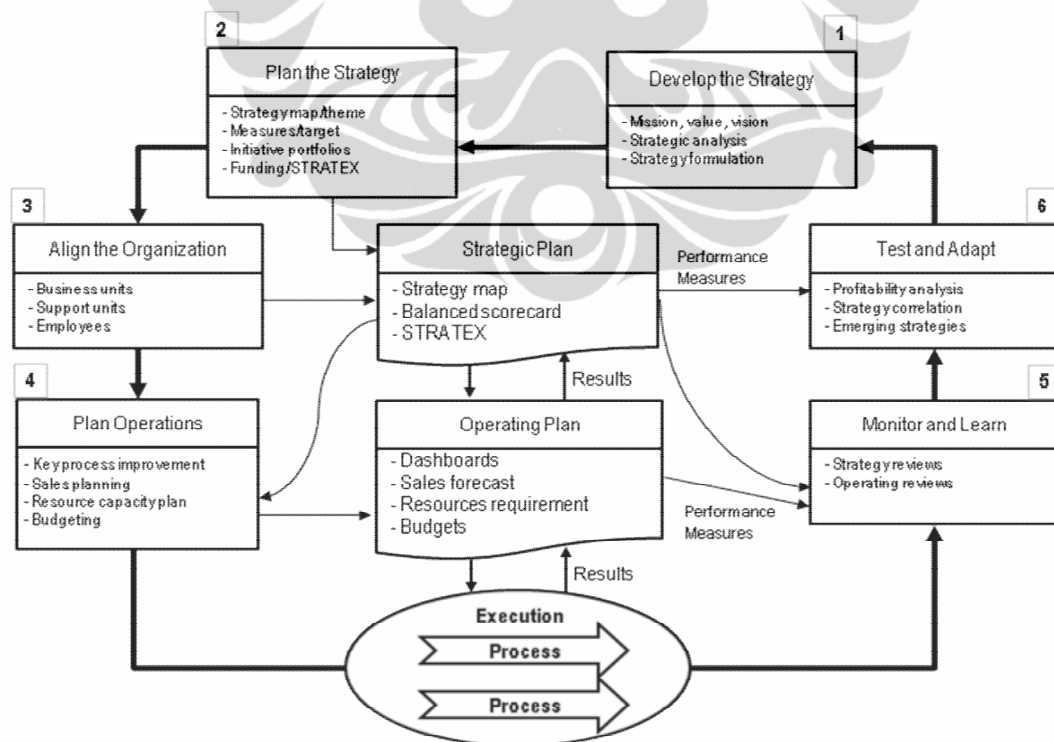
1. Kurangnya komitmen yang kuat dari manajemen tingkat atas
2. Terlalu sedikit individu yang terlibat
3. *Balanced scorecard* hanya disimpan di atas
4. Proses pengembangan yang terlalu lama; BSC sebagai satu proyek pengukuran satu-waktu
5. Memperlakukan BSC sebagai suatu proyek sistem
6. Menyewa konsultan yang kurang berpengalaman
7. Memperkenalkan BSC hanya untuk kompensasi tertentu bagi *stakeholder*.

Keberhasilan implementasi BSC menurut Kaplan dan Norton (2008, hal. 7) adalah bila sistem manajemen perusahaan berhasil menghubungkan antara formulasi dan perencanaan strategis dengan eksekusi operasionalnya. Ada enam tahap utama yang harus dilaksanakan oleh manajer perusahaan yaitu:

1. Tahap 1: manajer mengembangkan strategi dengan menggunakan *tool* strategi semisal pernyataan *mission, value, vision* (MVV), analisis SWOT dan PESTEL.

2. Tahap 2: organisasi merencanakan strategi dengan menggunakan alat bantu berupa *strategy map* dan BSC.
3. Tahap 3: penyelarasan (*alignment*) dilakukan oleh manajer dengan melakukan *cascading strategy maps* dan BSC ke seluruh unit organisasi dan menyelaraskan pegawai dengan komunikasi formal, serta menghubungkan tujuan pribadi pegawai dan insentif dengan tujuan strategis.
4. Tahap 4: setelah seluruh pegawai dan unit kerja terselaraskan dengan strategi, maka manajer bisa merencanakan operasi dengan berbagai alat semisal manajemen kualitas, *reengineering*, *rolling forecast*, *ABC*, *dynamic budgeting*, dan lain-lain.
5. Tahap 5: perusahaan memonitor dan mempelajari permasalahan, hambatan, dan tantangan yang timbul dalam pelaksanaan rencana strategis dan operasionalnya. Misalnya dengan rapat kajian manajemen yang terstruktur.
6. Tahap 6: manajer menggunakan data operasional internal, data lingkungan eksternal dan data kompetitif untuk menguji dan mengadaptasikan strategi serta menjalankan sistem eksekusi operasional dan rencana strategi yang terintegrasi lainnya.

Tahap-tahapan tersebut bisa digambarkan sebagai berikut:

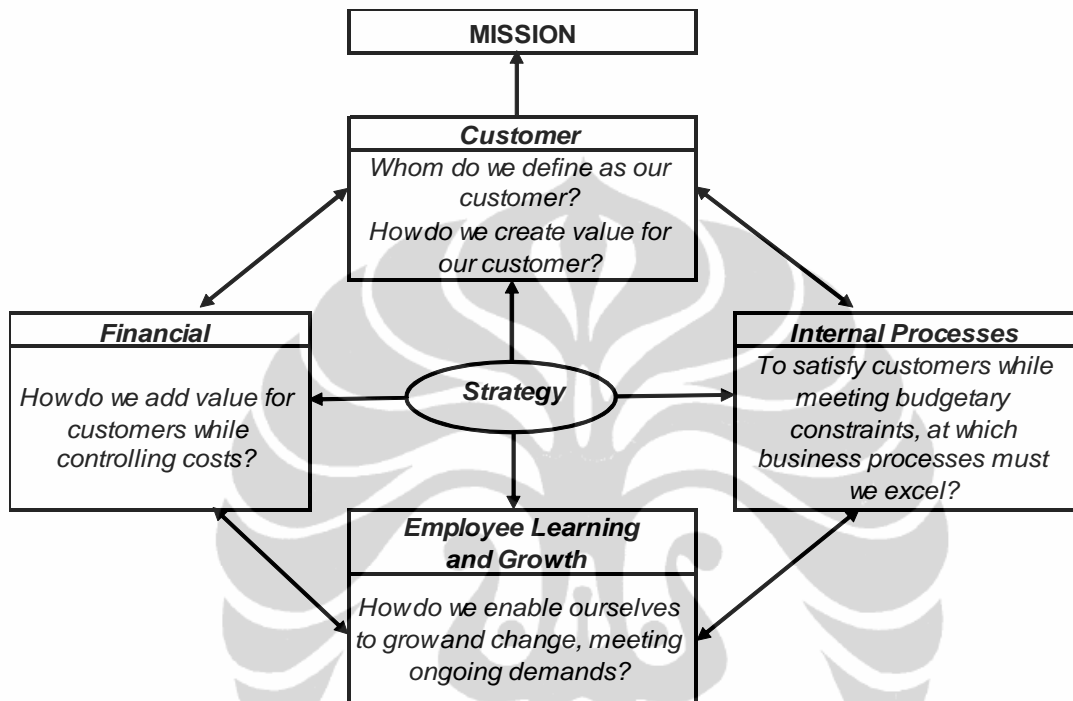


Gambar 2.2. Menghubungkan Strategi dengan Eksekusi Operasional

(Sumber: Kaplan dan Norton, 2008, hal.8)

2.2. Penggunaan *Balanced scorecard* Di Sektor Publik/Pemerintah

BSC menurut Kaplan dan Norton (1996, 2001) bisa juga diterapkan pada organisasi nirlaba dan pemerintah. Tetapi perlu dilakukan modifikasi atas model BSC yang tradisional. Oleh Niven (2003) model BSC untuk sektor pemerintahan bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Model BSC untuk Sektor Pemerintah
(Sumber: Niven, 2003, hal. 32)

Penempatan perspektif pelanggan di tingkat paling atas menunjukkan bahwa suatu lembaga pemerintah lebih dituntut untuk menuntaskan misinya tergantung kepada siapa yang harus dilayani dan bagaimana persyaratan layanan tersebut bisa dipenuhi (Niven, 2003, hal. 33). Sehingga dalam pencapaian misinya tersebut lembaga pemerintah sangat tergantung pada faktor-faktor pendorong yaitu perspektif keuangan (anggaran), perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan BSC pada pemerintah daerah di Amerika dan Kanada, menurut hasil survei Lilian Chan (2004, hal. 204) menunjukkan bahwa para pejabat pemerintah tersebut lebih percaya diri akan kualitas indikator kinerja yang mereka buat. Sedangkan menurut Kasperskaya (2008, hal. 378) penerapan BSC

pada Pemerintah Daerah di Spanyol bertujuan untuk meningkatkan efisiensi serta mendapatkan legitimasi publik.

2.3. Enam Kesalahan Fatal Penerapan BSC di Sektor Pemerintah

Suatu lembaga publik yang gagal menerapkan BSC menurut Baum (2005) biasanya melakukan enam kesalahan sebagai berikut:

1. Terlalu memperumit proses; biasanya ada dua kecenderungan yaitu terlalu banyak membuat ukuran dan terlalu berlebihan saat menganalisa data kinerja.
2. Salah pengukuran; pemilihan ukuran harus sangat tepat walaupun harus butuh waktu lama untuk terus diperbaiki, karena *outcome* biasanya merupakan agregat dari beberapa ukuran output.
3. Tidak melibatkan seluruh pegawai; Keberhasilan perubahan seharusnya merupakan serangkaian pertukaran dorong-tarik yang melibatkan pegawai dalam dialog tentang kinerja dan perbaikannya.
4. Melestarikan “pengkotak-pengkotakan” (*siloeed thinking*); pengelompokan secara struktural dan fungsional di lembaga pemerintah berimbas negatif pada pola pikir yang terkotak-terkotak. Seharusnya penerapan BSC bisa mensinergikan kinerja seluruh bagian dari struktur organisasi tersebut.
5. Mengibarkan bendera kemenangan di saat yang salah; proses BSC tidak selesai bila kita sudah bisa mengukur kinerja. Sehingga manajer dan pegawai harus terampil dalam mendiagnosa kinerja dan menciptakan wadah bagi upaya pembelajaran organisasional dan peningkatan kinerja.
6. Gagal melembagakan inisiatif kinerja diseluruh bagian organisasi; Perubahan organisasi harus mendarahdaging sehingga perlu dihindari rasa takut gagal, penetapan anggaran berbasis pencapaian kinerja, dan tidak mempunyai solusi kinerja yang koheren.

2.4. Sembilan Tahap Sukses Implementasi BSC

Implementasi BSC di sektor Pemerintah agar berhasil menurut Rohm (2005) harus mengikuti sembilan tahap sebagai berikut:



Gambar 2.4. Sembilan Tahap Sukses Mengimplementasikan BSC
(Sumber: Rohm, 2005)

1. Penilaian organisasi (*organizational assesment*)

Pertama-tama organisasi harus mengetahui nilai inti organisasi, melakukan analisis industri, peta persaingan, mendefinisikan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta menetapkan faktor-faktor kepuasan pelanggan/*stakeholder*. Untuk memulai proses pengembangan BSC maka instansi pemerintah harus memilih tim inti BSC, membuat *timeline* dan jadwal pengembangan dan pelaksanaan, memperkuat komitmen dari pucuk pimpinan di unit organisasi yang tertinggi, melakukan komunikasi secara kontinyu dan bila perlu menyewa tenaga konsultan yang sudah ahli.

2. Penetapan strategi (*strategy*)

Tahap selanjutnya adalah mengklasifikasikan tema strategi berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankan oleh setiap unit organisasi, hal ini sangat penting dilakukan sejak awal karena biasanya unit organisasi pemerintah mempunyai tugas dan fungsi yang sangat beragam. Selanjutnya didefinisikan hasil apa yang ingin dicapai berdasarkan strategi yang dikembangkan.

3. Tujuan strategis (*objectives*)

Strategi bisnis yang telah ditetapkan di atas selanjutnya dinyatakan dalam tujuan strategi dan selanjutnya diperinci dalam sasaran strategis yang lebih spesifik.

4. Peta strategi (*strategy map*)

Tahap ini berisikan aktivitas pembuatan peta strategi dengan langkah awal mendefinisikan perspektif apa saja yang tepat bagi organisasi pemerintah tersebut, kemudian didefinisikan *performance driver*, *enabler* serta menggambarkan hubungan sebab akibat antar sasaran strategis lintas perspektif.

5. Ukuran kinerja (*performance measure*)

Berdasarkan sasaran strategis yang sudah tergambar secara jelas di Peta Strategi maka selanjutnya ditetapkan ukuran kinerja yang menjadi tolok ukur pencapaian sasaran strategis beserta target dan dasar waktunya (*baseline*).

6. Inisiatif (*Initiatives*)

Inisiatif merupakan program kerja, proyek atau *action* yang harus dilakukan untuk dapat menghasilkan ukuran kinerja diatas. Dalam tahap ini dimungkinkan adanya inisiatif baru berdasarkan pada alur proses bisnis yang juga baru terdefinisi di peta strategi.

7. Automasi (*Automation*)

Tahap automasi ini menunjukkan penggunaan *software* khusus untuk mempermudah dalam kompilasi data kinerja lintas unit, *sharing knowledge* dan pelaporan kinerja.

8. Proses menurunkan (*Cascading process*)

Proses ini pada dasarnya menyelaraskan BSC pada tingkat korporat ke unit bisnis di bawahnya dan unit pendukung lainnya. Selain itu juga perlu diperhatikan keselarasan BSC antar unit bisnis yang sejajar. Sehingga diharapkan strategi dari tingkat korporat benar-benar dijalankan pada tingkat unit bisnis di bawahnya hingga ke *scorecard* pegawai.

9. Evaluasi (*Evaluation*)

Tahap yang terakhir ini menunjukkan aktivitas evaluasi terhadap hasil kinerja yang telah terkompilasi dan diukur *gap*-nya dengan hasil strategi yang diharapkan. Pada tahap ini revisi strategi perlu dilakukan yang juga meliputi revisi indikator kinerja beserta targetnya.

2.5. Peta Strategi, Tema Strategi dan Hubungan Sebab Akibat

Kaplan dan Norton (2001, hal. 65) menyatakan bahwa strategi tidak dapat dijalankan jika tidak dapat dipahami, tetapi strategi juga tidak bisa dipahami bila tidak digambarkan. Bila suatu organisasi tidak terlalu kompleks maka cukup satu peta strategi bisa mencerminkan seluruh aktivitas penciptaan nilai berdasarkan empat perspektif. Tetapi bila organisasi tersebut mempunyai banyak unit bisnis dengan fungsi dan hubungan lintas unit yang sangat kompleks maka diperlukan tema strategi untuk tingkat korporat. Fungsi dari tema strategi adalah:

Setiap tema strategi terdiri atas rantai vertikal hubungan sebab akibat yang menghubungkan antara tujuan dan sasaran strategi, indikator kinerja dan inisiatif dalam lingkup empat perspektif. Kumpulan tema strategi itulah yang mengartikulasikan bagaimana setiap unit bisnis dan unit pendukung bekerjasama untuk menciptakan sinergi yang dibutuhkan dalam pencapaian nilai. (Kaplan dan Norton, 2006, hal. 104)

Aktivitas penciptaan nilai dan *outcome* strategis menurut Kaplan dan Norton (1996, hal 149) mengacu pada dua jenis indikator yaitu *lag indicator* (*outcome*) dan *lead indicator* (*performance driver*). Peta strategi bisa memvisualisasikan dan mengkomunikasikan strategi melalui hipotesis hubungan sebab akibat antara *performance drivers* dengan *outcomes* yang diharapkan. Pendapat ini menurut para peneliti lain lebih menekankan pada hubungan finalitas (*finality relationship*) yang tercermin pada peta strategi.

Hubungan tersebut merupakan hubungan logik antar ukuran analisis Norreklit (2000, hal. 82) dengan asumsi penyederhanaan keadaan (Otley, 1999, hal. 375). Bila hubungan tersebut tidak bisa dipahami maka akan menyulitkan pegawai dalam menetapkan ukuran apa saja yang saling mempengaruhi (Malmi, 2001). Ujung-ujungnya BSC hanya menambah beban pekerjaan pengumpulan informasi dan kertas kerja tanpa ada efeknya pada strategi (Othman, 2006).

Bukh, Malmi (2004) menyatakan bahwa persepsi organisasi dalam menciptakan strategi akan mempengaruhi pemodelan hubungan sebab akibat pada praktek kerja. Pemetaan strategi secara lebih detil atas proses dan kapabilitas organisasi akan meningkatkan komitmen dan memastikan bahwa tindakan yang dilakukan pegawai akan sesuai dengan rencana.

Kenyataan yang terjadi adalah, banyak perusahaan yang menerapkan BSC sulit dalam mendeskripsikan hubungan sebab akibat pada peta strategi dan KPI-

nya. Hal ini didasarkan pada penelitian terdahulu mengenai hubungan sebab akibat pada BSC adalah sebagai berikut:

Tabel. 2.1. Hasil Penelitian Penerapan BSC

Peneliti	Metode dan Obyek Penelitian	Hasil Penelitian
Malmi (2001)	Survei terhadap 17 perusahaan Finlandia yang menerapkan BSC	Manajer perusahaan menganggap bahwa setiap perspektif BSC itu tidak saling berhubungan atau berdiri sendiri
Speckbaer (2003)	Survei terhadap perusahaan di negara berbahasa nasional Jerman yang menerapkan BSC	Hanya sedikit perusahaan yang disurvei menyadari adanya hubungan sebab akibat pada model BSC-nya.
Davis dan Albright (2004)	Survei terhadap perusahaan penerap BSC di USA	77% perusahaan yang disurvei gagal mengembangkan model sebab akibat pada strategi mereka.
Othman (2006)	Survei terhadap 38 perusahaan di Malaysia	Perlu prioritas tinggi dalam mendefinisikan dan mengembangkan hubungan sebab akibat karena perusahaan yang tidak melakukannya lebih banyak mengalami kesulitan dalam implementasi BSC

Sumber: data sekunder yang diolah.

Walaupun hasil penelitian empiris menyatakan seperti itu, tetapi Kaplan dan Norton (2001, hal. 75) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat deskriptif dari hipotesis atas strategi perusahaan. Hipotesis strategi perusahaan tersebut digambarkan secara eksplisit mempunyai hubungan sebab akibat yang bisa diuji. Manajer harus membuat dan senantiasa merevisi asumsi atas hubungan sebab akibat berdasarkan dinamika perubahan kondisi lingkungan luar dan kondisi internal perusahaan.

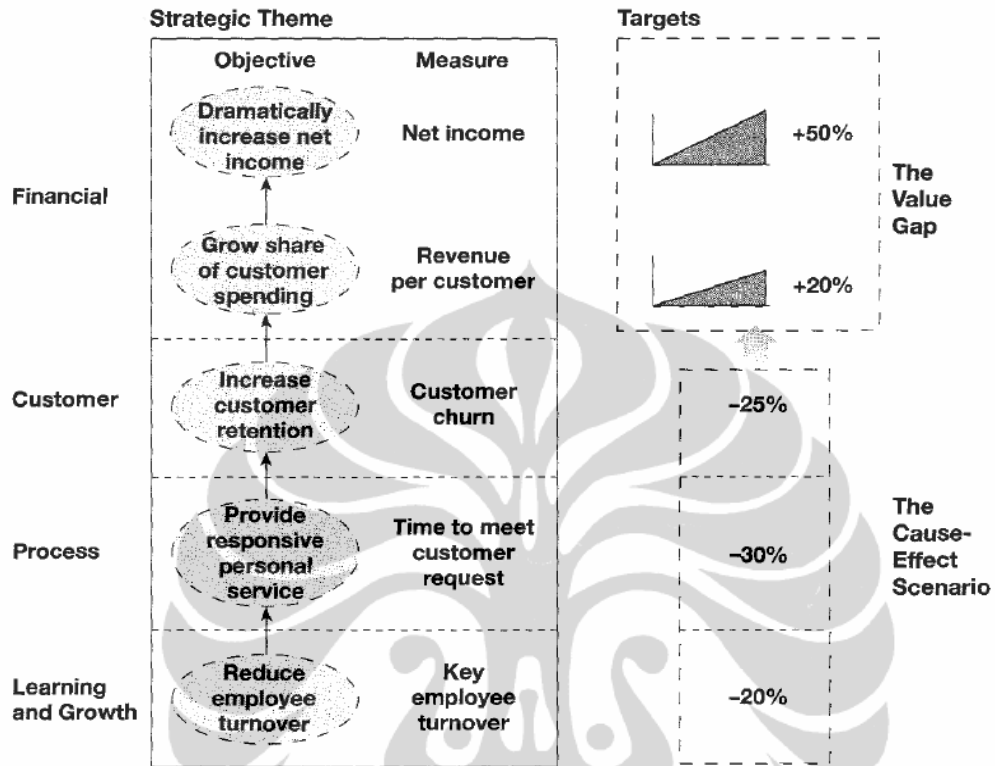
2.6. KPI dan Hubungan Sebab Akibat

Hubungan sebab akibat selain divisualisasikan dalam peta strategi juga bisa dilihat dari keterkaitan antara KPI yang digunakan untuk mengukur setiap sasaran strategis. Penentuan KPI sendiri di sektor pemerintah sudah lazim menggunakan model logika (*logic model*) yang menggambarkan keterkaitan antara *input*, *output*, *intermediate outcome* dan *end-outcome* dengan berdasarkan target realisasi program kerja bisa berpengaruh terhadap pencapaian target program kerja lainnya.

Kaplan dan Norton (2008, hal. 91) menggambarkan hubungan sebab akibat tersebut berupa penetapan target *outcome* setiap tema strategi yang

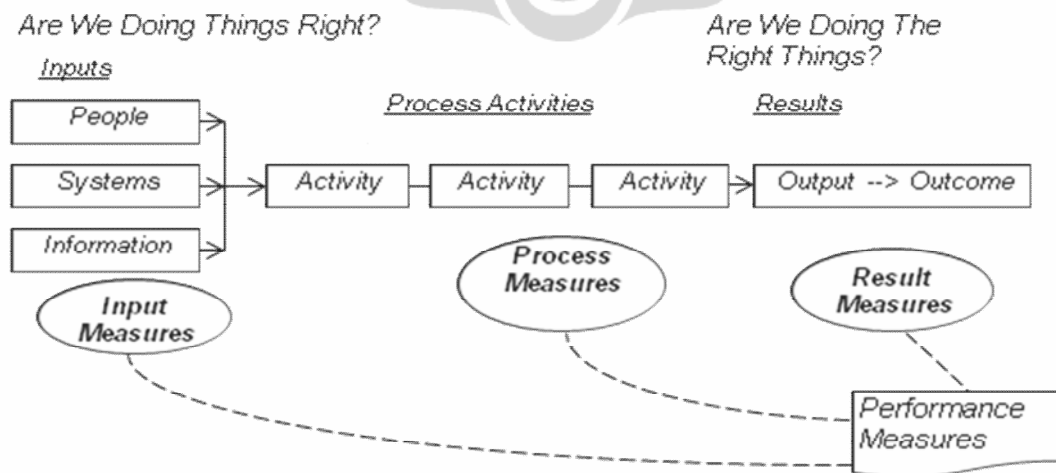
kemudian dibagi-bagi menjadi target dari setiap sasaran strategis di tema tersebut yang saling berhubungan dalam suatu pola rantai logika hubungan sebab akibat.

Gambar skenario hubungan sebab akibat tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5. Skenario Hubungan Sebab Akibat
(Sumber: Kaplan dan Norton, 2008, hal. 92)

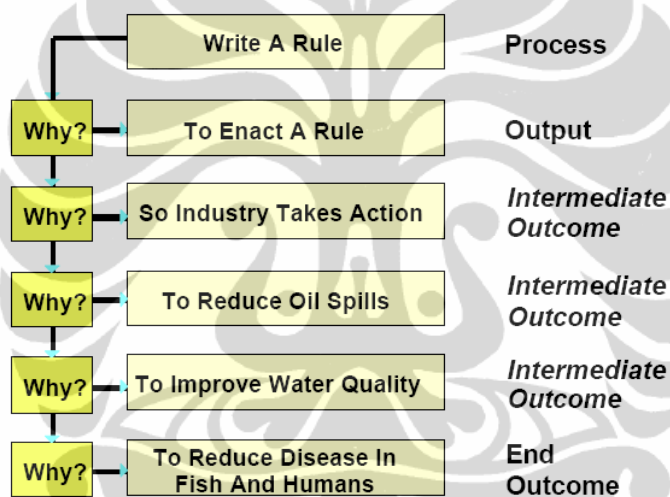
Sedangkan alur perubahan input menjadi *outcome* di sektor pemerintah menurut Rohm (2005, hal. 12) adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6. Model Proses Input-Aktivitas-Hasil
Sumber: Rohm (2005)

Tiga model pengembangan pengukuran menurut Rohm (2005, hal. 12-13) adalah sebagai berikut:

- (1) *The Logic Model*. Model ini memudahkan kita dalam menggambarkan logika dari peta strategi dengan berdasarkan hubungan antara aktivitas-aktivitas dalam menghasilkan *outcome*. Lima jenis ukuran yang terdapat dalam model ini untuk sektor publik adalah *input*, *process*, *output*, *intermediate outcomes*, dan *end outcomes*. *Intermediate outcomes* menunjukkan transformasi apa yang bisa segera terjadi di tengah proses produksi dan pencapaian. Cara penggunaannya model ini adalah dengan mengajukan pertanyaan “Mengapa?” secara bertahap dimulai dari *end-outcomes* ditelusuri balik ke output. Adapun contohnya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.7. Contoh Penggunaan *Logic Model* Untuk Sektor Pemerintah
Sumber: Rohm (2005)

- (2) Arus Proses. Model ini menggunakan *flowchart* dalam membantu mengidentifikasi aktivitas yang paling penting dalam menghasilkan *outcome* yang baik. Selain itu bisa mengidentifikasi tempat-tempat dimana efisiensi arus kerja yang diperlukan dan dimungkinkan.
- (3) Analisis sebab akibat. Model ini digunakan untuk menunjukkan hubungan sebab akibat dari kinerja yang baik. Dimulai dengan hasil (akibat) yang ingin kita capai dan mengidentifikasi penyebab yang bisa memberikan kontribusi terhadap hasil yang diinginkan.

Menurut Callahan (2007, hal. 65) *logic models* mempunyai manfaat sebagai berikut:

- (1) Memudahkan organisasi untuk berfikir dalam langkah-langkah dan mengembangkan ide realistis dari apa yang bisa dicapai oleh program tersebut.
- (2) Memberikan kerangka pemikiran yang bermanfaat dalam mengidentifikasi *outcome*.
- (3) Mengidentifikasi komponen program yang harus ditelusuri dalam menilai efektivitas program.

Sedangkan kelemahan penggunaan model logika adalah:

- (1) Model ini selalu dimulai dengan aktivitas yang sudah ada, dan *outcome* diidentifikasi berasal dari aktivitas tersebut.
- (2) Kecenderungan tidak fokus pada *outcome* yang diharapkan dan baru selanjutnya mengidentifikasi aktivitas yang bisa menghasilkan *outcome* tersebut.

2.7. Evaluasi Proses *Cascading*

Beberapa unsur yang harus diperhatikan saat menelaah scorecard yang di-*cascade* menurut Niven (2003, hal. 135-136) adalah sebagai berikut:

1. Ketaatan terhadap prinsip *cascading*. Konsistensi penggunaan terminologi yang telah disepakati bersama dan mencakup seluruh tujuan yang disyaratkan.
2. Cari sasaran strategis yang berpengaruh. Setiap *scorecard* yang diturunkan harus berisi tujuan-tujuan strategis dan KPI yang akan berpengaruh pada tujuan strategis dan KPI di-*scorecard* tingkat bawahnya.
3. Jumlah sasaran strategis dan KPI yang secukupnya. Harus ada pembatasan sasaran strategis dan KPI agar fokus dan mempunyai hubungan yang kuat pada pencapaian strategi.
4. Target yang terukur. Target yang ditetapkan harus dibuat secara hati-hati, terukur, dan bisa diverifikasi secara agregat.
5. Memastikan ketercukupan sasaran strategis. Pastikan sasaran strategis tingkat tertinggi juga tercakup pada *scorecard* tingkat di bawahnya. Karena bila tidak maka perlu dievaluasi ulang dan dipertanyakan apakah sasaran strategis itu sangat vital bagi keberhasilan organisasi anda.

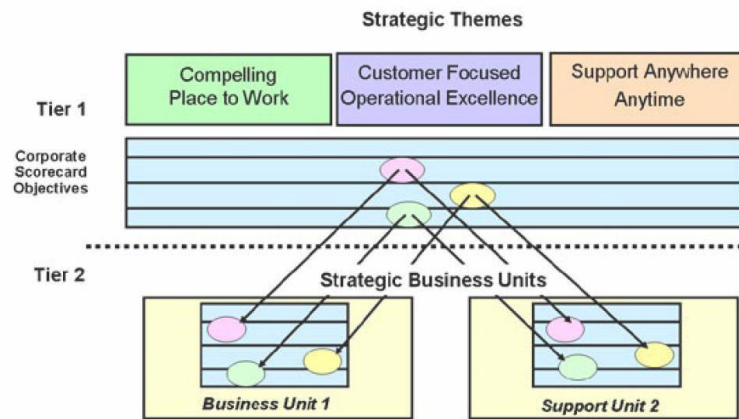
6. Sekumpulan *lag* dan *lead indicators*.

Proses *cascading* yang dilakukan oleh korporat ke unit bisnis biasanya meliputi 10 tahap generik seperti ini (Luis, 2008, hal. 60):

1. Tujuan divisi; kita harus melakukan studi atas SBU atau divisi tersebut dengan melakukan analisis atas visi dan misinya.
2. Relevansi divisi; mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi/SBU terhadap Peta Strategi Perusahaan.
3. Pelanggan divisi; mengidentifikasi pelanggan divisi.
4. Aktivitas divisi; mengidentifikasi tugas pokok (proses inti) divisi.
5. Identifikasi Harapan Pelanggan; mentabulasi output, pelanggan dan ekspektasi pelanggan.
6. Menurunkan (*cascading*) sasaran strategi perusahaan ke Divisi; me-review langkah 2 dan mengidentifikasikan sasaran strategi yang harus diturunkan ke divisi, lalu menentukan sasaran strategi tambahan yang diperlukan divisi.
7. Memperhatikan isu-isu lokal; lihat kembali langkah 2, 3, 4, dan 5, dan kembangkan sasaran strategi perspektif pelanggan dan keuangan untuk divisi tersebut kemudian perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
8. Konsolidasi dan tes logika; menyusun peta strategi divisi.
9. Memilih *key performance indicator* (KPI); mengidentifikasi dan mendefinisikan KPI untuk setiap SS.
10. Menentukan Target dan Inisiatif Strategis; Menentukan target KPI dan inisiatif strategis untuk setiap SS.

Menurut Rohm (2005, hal. 3) *cascading* merupakan upaya menterjemahkan *scorecard* tingkat korporat menjadi *scorecard* tingkat departemen dan divisi yang diselaraskan dengan strategi korporat. Langkah-langkah yang paling efektif menurut Rohm adalah:

1. Menurunkan sasaran dan indikator kinerja dari tingkat korporat;
2. Mengembangkan sasaran dan indikator kinerja di unit bisnis dan unit pendukung;
3. Mengembangkan sasaran dan indikator kinerja pada tim dan *scorecard* perorangan.



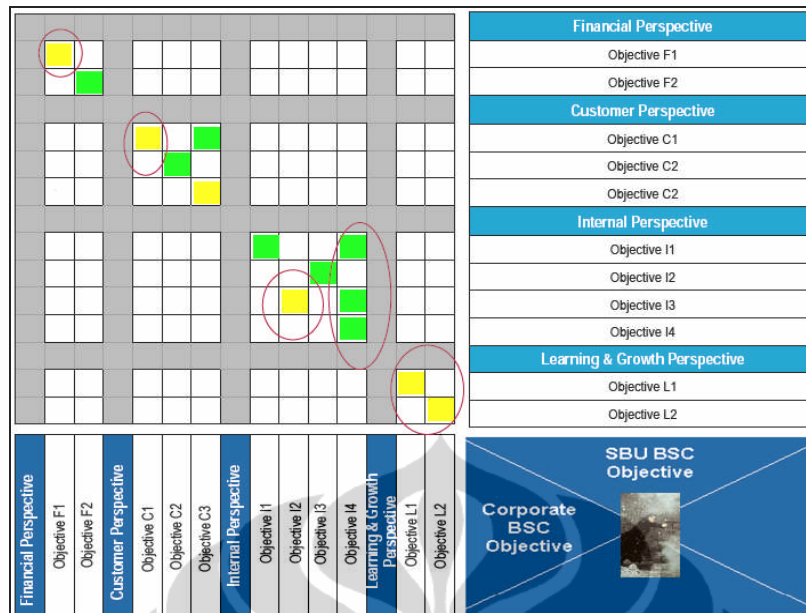
Gambar 2.8. Proses *Cascading* Tema Strategis
Sumber: Rohm (2005)

2.8. Penggunaan *Jaluent Matrix* untuk Identifikasi *Alignment*

Jaluent Matrix adalah suatu *tool* untuk mengindikasikan *alignment* berupa matriks yang diciptakan oleh Dr. Patrick Jaluent (2003). Menurut Krisanti (2007) *Jaluent matrix* ini sangat mudah digunakan dalam mengidentifikasi sejauhmana tingkat *alignment* yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Tingkat *alignment* dari yang *not alignment*, *low alignment*, dan *high alignment* digambarkan dengan tidak berwarna, warna kuning dan warna hijau. Berikut ini sebagian ilustrasi *jaluent-matrix* :

1. Keselarasan antara sasaran strategis korporat dengan unit bisnis

Matrik ini membandingkan antara sasaran strategis korporat dengan sasaran strategis unit bisnisnya. Sehingga bisa diketahui relevan tidaknya sasaran strategis unit bisnis dengan korporat, selain itu juga bisa dipetakan apakah sasaran strategis unit bisnis bisa memberikan kontribusi pencapaian sasaran strategis korporat Matriks yang digunakan bisa dilihat pada gambar 2.8.

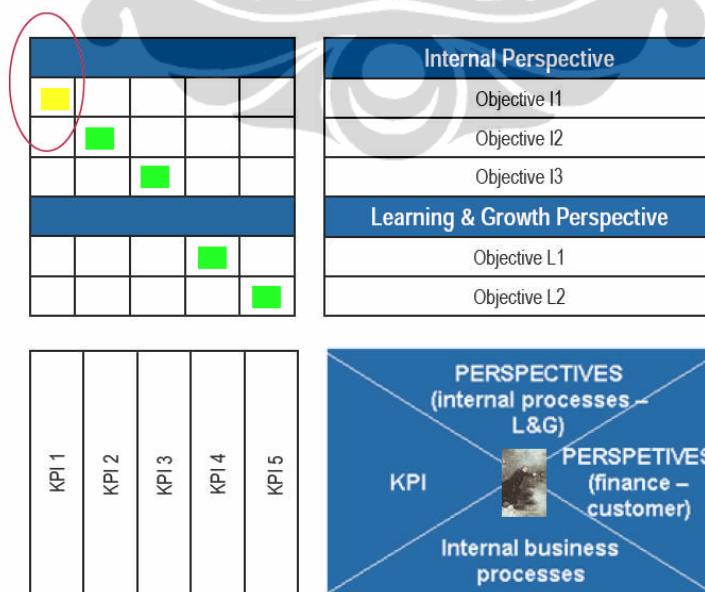


Gambar 2.9. Memastikan keselarasan antara sasaran strategi korporat dengan unit bisnis

Sumber: Dr. Patrick Jaulent, President of BSC Club France (2003)

2. Keselarasan antara *key performance indicator* dengan sasaran strategis tiap Perspektif

Matrix ini bisa digunakan dalam mengevaluasi tingkat keterukuran suatu sasaran strategis, mengidentifikasi sasaran strategis yang tidak terukur, dan bisa untuk merekomendasikan KPI yang paling sesuai.



Gambar 2.10. Matriks Keselarasan KPI dan Sasaran Strategis

Sumber: Dr. Patrick Jaulent, President of BSC Club France (2003)