

BAB II

PENILAIAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

II. 1. Pengertian Kinerja

Perkembangan bisnis suatu perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran atas kinerjanya. Kinerja merupakan suatu konsep global yang menggambarkan hasil dari aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Whitemore (1997) mendefinisikan kinerja sebagai: Pelaksanaan fungsi – fungsi yang di tuntut dari seseorang, yaitu suatu perbuatan, prestasi, pameran umum ketrampilan, yang merupakan suatu ekspresi potensi seseorang.

Kinerja suatu organisasi perlu diukur dan ukuran yang dipilih untuk menilai kinerja tergantung pada unit organisasi yang akan dinilai serta tujuan – tujuan organisasi yang ingin dicapai.

II. 2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan usaha oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil - hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing - masing anggota organisasi dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.

Menurut Siegel dan Marconi (1989), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya

diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun yang bersifat ekstrinsik (Mulyadi,1993).

II. 2. 1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Sehingga tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi (1993), manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen, antara lain :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

II. 2. 2. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, dan masing - masing tahap utama tersebut terdiri atas tahap - tahap yang lebih rinci. Tahap penilaian kinerja tersebut, antara lain (Mulyadi, 1993):

1. Tahap persiapan

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya.

2. Tahap Penilaian

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3) Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

II. 3. Pengukuran Kinerja

Dalam penilaian kinerja, pengukuran kinerja merupakan bagian dari tahapan pelaksanaannya. Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan (Harvey, 1996) . Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari 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 (Sony Yuwono, 2002)

II. 3. 1. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross (dalam Sony Yuwono, 2002), manfaat pendekatan pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh personel dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggannya.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya - upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

II. 3. 2. Pengukuran Kinerja Tradisional

Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil sebagian besar transaksi terjadi dengan pihak eksternal dan jarang terjadi atau bahkan tidak ditemui transaksi dengan pihak internal. Dalam kondisi usaha seperti ini peran

tolok ukur dari aspek finansial masih representatif. Hal ini dikarenakan hampir seluruh aktivitas operasional masih *controllable*.

Pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus dengan ukuran finansial memiliki banyak kelemahan, antara lain (Sony Yuwono, 2002):

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu - satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* yang akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh pendekatan pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada ukuran finansial tersebut, diperlukan adanya suatu pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, yang juga meliputi ukuran non-finansial, yang dengan sebutan *Balanced Scorecard*.

II. 4. Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard mulai diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton diawal tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja yang melengkapi pengukuran keuangan dengan pengukuran non keuangan.

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mendefinisikan *Balanced Scorecard*

sebagai :

“A measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.”

Kaplan dan Norton sendiri mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan :

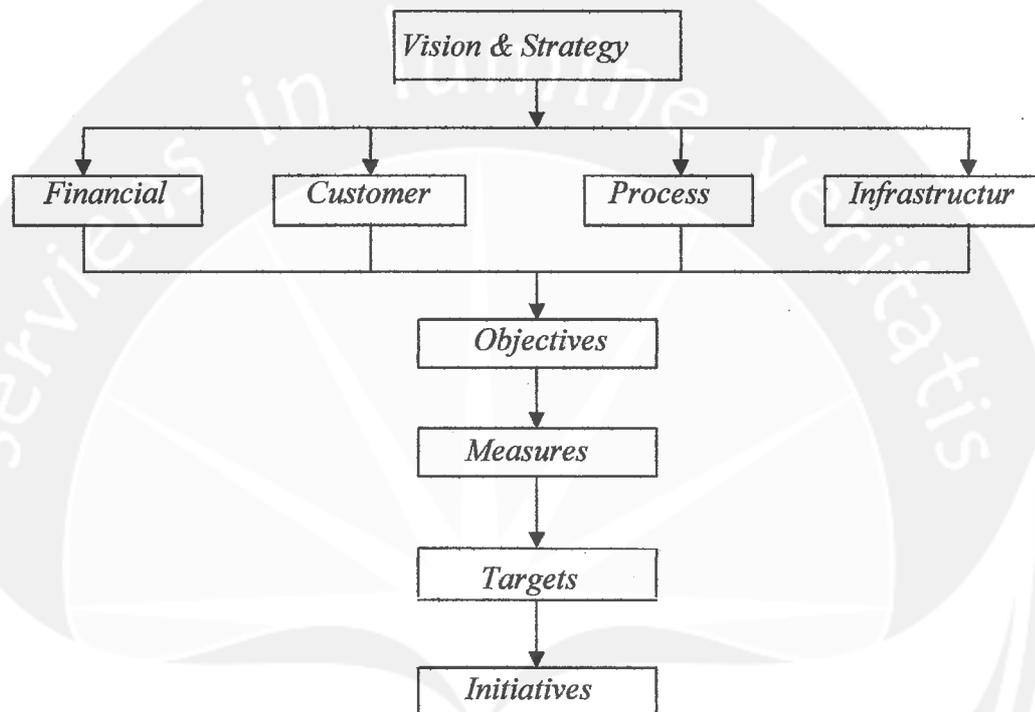
“... A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities – operational measures that are drivers of future financial performance.”

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003). Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal bisnis dalam perusahaan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi (Kaplan, 1996).

Visi dan strategi diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang kemudian diikuti oleh masing - masing perspektif, visi dan strategi dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif - inisiatif atau program

yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan - tujuan strategis. Proses menerjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar 2. 1.

Gambar 2. 1.
Proses Penterjemahan Dalam *Balanced Scorecard*



(Sumber: Hansen dan Mowen 2003)

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya agar dapat dilakukan evaluasi atas kinerja yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk

menunjukkan kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2001).

Kinerja keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* karena peningkatan kinerja operasional belum tentu akan diikuti dengan peningkatan kinerja keuangan, karena itulah pengukuran keuangan dan operasional harus dilakukan secara terpadu. Hal ini didukung dengan pendapat Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan menelusuri hasil dari segi keuangan sambil secara terus menerus memonitor perkembangan kemampuan dan perolehan *intangible assets* perusahaan yang diperlukan untuk pertumbuhan yang akan datang.

Ukuran - ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran – ukuran keuangan karena keduanya saling melengkapi. Kebutuhan akan *Balanced Scorecard* didasarkan pada keunggulan yang menekankan bagaimana faktor diluar keuangan seperti pelanggan, karyawan, kemampuan informasi, dan kualitas proses internal juga mempengaruhi kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan faktor - faktor kesuksesan dan kelangsungan hidup yang memungkinkan perusahaan untuk mengawasi posisi pasar, persepsi pelanggan, tingkah laku karyawan, proses kualitas dan inovasi yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

II. 4. 1. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi,

yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan dan ukuran perspektif keuangan ini memainkan dua peranan penting yaitu, menentukan kinerja keuangan yang ingin dicapai di masa yang akan datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu (Kaplan, 1996):

1. *Growth*

Perusahaan - perusahaan yang berada dalam tahap ini berada dalam tahap awal siklus kehidupan bisnisnya. Perusahaan - perusahaan umumnya menghasilkan produk - produk dengan prospek cukup cerah. Oleh karena itu perusahaan - perusahaan tersebut mengerahkan segala sumberdaya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk - produk mereka, di antaranya untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Mengingat tingginya investasi pada tahap ini, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

2. *Sustain*

Menilik ketatnya persaingan pasar yang ada sekarang, besar kemungkinan kebanyakan perusahaan berada dalam tahap ini, di mana perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Investasi tetap dilakukan namun lebih ditujukan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Konsekuensinya tolok ukur yang digunakan meliputi di

antaranya besarnya pendapatan operasional, besarnya laba kotor, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian modal dan besarnya nilai tambah ekonomi.

3. *Harvest*

Tahapan dicapai oleh perusahaan - perusahaan dalam hal produk - produk yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh. Pada kondisi demikian, investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi, yang menjadi pokok persoalan adalah bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta - harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk. Oleh sebab itulah, maka tolok ukur yang dapat digunakan antara lain adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja.

II. 4. 2. Perspektif Pelanggan

Dalam dunia usaha saat ini, banyak perusahaan telah berfokus kepada pelanggan dengan menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok, yaitu kelompok pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan (*customer core measurement*) dan kelompok kedua merupakan faktor pendorong kinerja (*customer value propositions*). Ukuran faktor pendorong kinerja menawarkan proposisi nilai yang diberikan perusahaan kepada pelanggan dan segmen pasar sasarannya.

Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement*) pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran:

1. Pangsa pasar. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. Retensi pelanggan. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
3. Akuisisi pelanggan. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. Kepuasan pelanggan. Pengukuran ini digunakan untuk menaksir tingkat kepuasan dari pelanggannya terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
5. Profitabilitas pelanggan. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Pengukuran proposisi nilai pelanggan (*customer value propositions*) didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. Atribut produk atau jasa. Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
2. Hubungan pelanggan. Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

3. Citra dan reputasi. Menggambarkan faktor - faktor *intangibile* yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan pelanggan.

II. 4. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Para manajer mengidentifikasi berbagai proses internal yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggannya serta memenuhi harapan keuntungan finansial. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis proses bisnis internal dengan menggunakan value-chain. Di sini manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan.

Ada dua hal yang membedakan perspektif proses bisnis internal dalam pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu (Thomas Secakusuma, 1997)

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses - proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu (Kaplan, 1996):

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan - pelanggan tersebut.

2. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan perusahaan.

3. Proses pelayanan purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa yang dilakukan.

II. 4. 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari tiga prinsip: *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur (Kaplan, 1996):

1. Kemampuan karyawan

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja para karyawan, tingkat perputaran para karyawan, besarnya

pendapatan perusahaan per karyawan, nilai tambah per karyawan, tingkat pengembalian balas jasa.

2. Kemampuan sistem informasi

Alternatif tolok ukur yang tergolong kelompok ini di antaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran per karyawan, jumlah saran yang direalisasi, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya karyawan yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Dalam kaitan dengan para karyawan, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu :

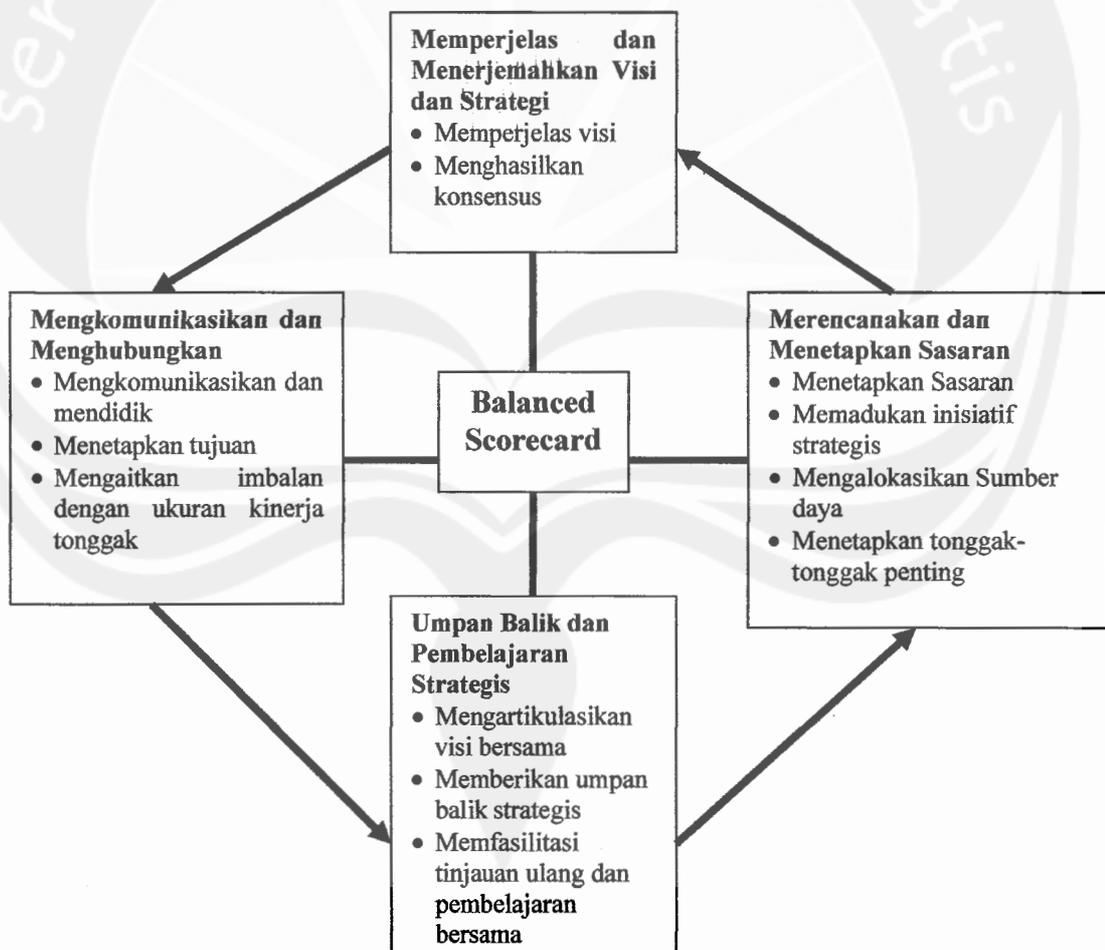
1. Tingkat kepuasan karyawan
2. Retensi karyawan
3. Produktivitas karyawan

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah *sistem manajemen strategi*, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti terlihat pada gambar 2. 2.

Proses manajemen penting yang dimaksud antara lain:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Gambar 2. 2.
Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis



(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996)

II. 5. Penetapan Target

Dalam penilaian kinerja, penetapan target adalah bagian tak terpisahkan dari penilaian itu sendiri. Penetapan target juga sangat penting bagi manajemen dalam mengkomunikasikan apa yang diinginkan pada karyawan. Target juga merupakan dasar bagi evaluasi kinerja dan sangat berpengaruh dalam pemotivasian karyawan. Menurut Kenneth A. Merchant (dalam Sony Yuwono, 2002), penetapan suatu target dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. *Model-based, Historical, atau Negotiated*

Target berdasarkan suatu model tertentu diterapkan pada suatu aktivitas yang bersifat terprogram, di mana ada hubungan sebab - akibat langsung antara input dan output. *Historical target* diturunkan langsung dari kinerja yang dicapai dalam periode sebelumnya. *Negotiated target* diperoleh dari hasil negosiasi antara atasan dan bawahan.

2. *Internal atau Eksternal*

Target juga dapat didasarkan pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan.

3. *Fixed dan Flexible*

Target juga bisa dibedakan berdasarkan sifatnya, *Fixed* atau *Flexible*. Target yang bersifat tetap adalah target yang tidak berubah untuk suatu jangka waktu tertentu, sedangkan target yang bersifat fleksible adalah target yang disesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan perusahaan.

II. 6. Hubungan Sebab - Akibat Dalam *Balanced Scorecard*

Hubungan Sebab - Akibat adalah salah satu prinsip penting yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard*. Prinsip inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep - konsep yang lain. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka acuan yang jelas bagi sumber daya manusia perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai sasaran strategik kinerja non keuangan. Setiap sasaran strategik dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab - akibat dengan sasaran perspektif keuangan. Dalam pencapaian sasaran perspektif keuangan, pertama - tama dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian diikuti dengan perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan. Hubungan sebab - akibat dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* ini diilustrasikan dalam gambar 2. 3.

II. 7. Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilai Kinerja Perusahaan

Manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Mulyadi, 1999) :

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. *Balanced Scorecard* menjadikan semua *strategic objective* terukur, dengan demikian karyawan yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic*

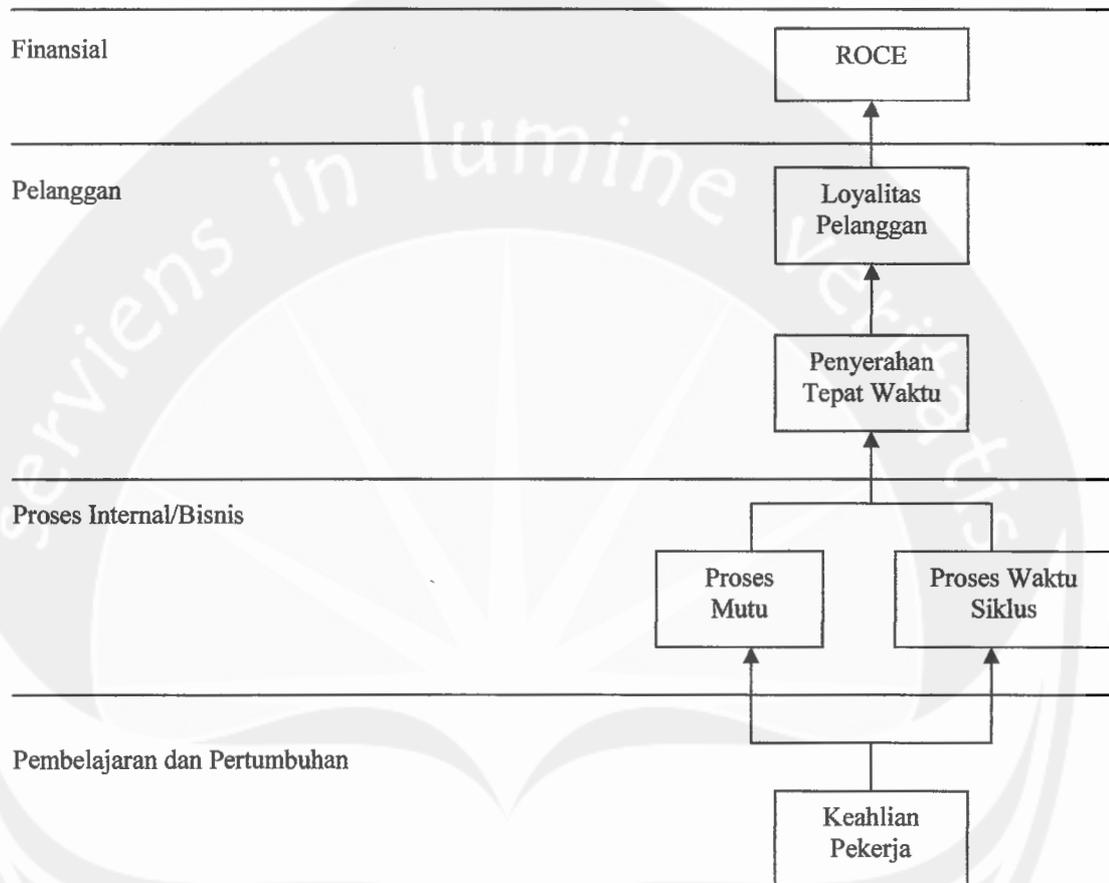
objective tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian *strategic objective* dan yang menjadi pemacu keberhasilannya.

3. *Balanced Scorecard* memudahkan anggaran (rencana jangka pendek) dan penyusunan program (rencana jangka panjang).
4. *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, strategi dan visi organisasi.

Dan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu (Hoffeker dan Goldenberg, 1994):

1. *Balanced Scorecard* memberikan gambaran yang lengkap mengenai kinerja suatu organisasi, karena *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja non keuangan.
2. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada hasil akhir saja tetapi juga pada proses untuk mencapai hasil.
3. *Balanced Scorecard* meminimalkan timbulnya konflik atau kompetisi yang tidak sehat antara bagian atau individu dalam organisasi. Prestasi yang baik dari suatu bagian atau individu harus dicapai tanpa mengorbankan prestasi dari suatu bagian atau individu lain.

Gambar 2. 3.
Hubungan Sebab - Akibat Antara Empat Perspektif Dalam
Balanced Scorecard



(Sumber: Kaplan, 1996)