

BAB II
PENILAIAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD

A. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Perusahaan memperoleh informasi mengenai kinerjanya pada suatu periode dengan melakukan penilaian terhadap prestasi kinerja yang telah dicapainya. Mulyadi dan Setyawan (2000:353) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Tujuan utama suatu penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku tersebut dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategis, program, dan anggaran organisasi. Maka untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, perusahaan memberikan penilaian terhadap kinerja personelnnya

melalui umpan balik hasil kerja pada waktunya baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Horngren (1997) suatu penilaian kinerja yang baik mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan.
2. Mengembangkan aktivitas kunci manajemen.
3. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan.
4. Siap dipahami oleh karyawan.
5. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan.
6. Digunakan konsisten dan teratur.
7. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah.

Untuk membangun tolok ukur yang tepat terhadap penilaian kinerja perusahaan, maka terlebih dahulu membangun suatu sistem penilaian terhadap kinerja perusahaan dengan berlandaskan pada karakteristik suatu penilaian kinerja yang baik. Sistem penilaian kinerja juga merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi pegawai agar mencapai tujuan dengan penilaian yang diharapkan perusahaan. Sistem ini menjadi sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya *knowledge workers*. Dalam lingkungan seperti itu antara tenaga kerja dengan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja, karena *knowledge workers* menjadikan pengetahuan yang dimilikinya sebagai alat produksi. Kondisi seperti ini menuntut alat pengendalian

yang dibangkitkan dari dalam individu untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) pada perusahaan. Hasil penilaian 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.

1. Ukuran Kinerja

Ukuran dalam penilaian kinerja didesain untuk menilai bagaimana aktivitas dilaksanakan, hasil yang diperoleh, dan mengungkapkan apakah dilaksanakan *improvement* berkelanjutan terhadap aktivitas untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Beberapa dari ukuran menunjukkan pada manajer perusahaan apa yang telah terjadi dan ukuran lain menunjukkan apa yang akan terjadi. Ukuran-ukuran ini memiliki interaksi, dan perubahan penilaian terjadi secara reflek merubah ukuran yang lain (Anthony & Govindarajan, 2000).

Ukuran-ukuran yang dipergunakan dalam menilai aktivitas perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: ukuran kinerja dalam bentuk keuangan maupun non keuangan. Ukuran kinerja keuangan memberikan informasi khusus tentang dampak moneter dari setiap usaha *improvement* (berkelanjutan) terhadap aktivitas yang dilaksanakan oleh personel. Ukuran kinerja keuangan terhadap efisiensi aktivitas mencakup, laporan biaya aktivitas penambah dan bukan

penambah nilai, laporan *trend* biaya aktivitas, *benchmarking*, *activity-based budgeting*, *life-cycle-budgeting*. Ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Pengukuran kinerja aktivitas juga digunakan ukuran dalam bentuk non keuangan. Sebagai contoh, peningkatan *financial returns* ditunjukkan dengan ukuran ROE (*Return On Equity*) merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional (non keuangan), seperti: (1) meningkatnya produktivitas, (2) meningkatnya kepercayaan konsumen, (3) meningkatnya *cost effectiveness*. Ukuran ini didesain untuk menilai hubungan antara aktivitas masukan dengan keluaran. Beberapa ukuran non keuangan penting lainnya adalah: tingginya biaya mutu, tingginya kepuasan konsumen, tingginya level inovasi dan baiknya model-model bisnis. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut umumnya mempengaruhi kinerja keuangan organisasi. Mengingat anggota dalam perusahaan akan berperilaku sesuai kinerja yang dinilai, dengan demikian ukuran penilaian kinerja harus didesain untuk membentuk perilaku anggota perusahaan sesuai tuntutan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan (Mulyadi & Setyawan, 2000:244).

2. Pentingnya Penilaian Kinerja

Informasi hasil penilaian kinerja perusahaan tidak hanya digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk pengambilan keputusan stratejik, namun digunakan

juga dalam pengawasan operasi dan perbaikan berkelanjutan. Oleh sebab itu sebuah ukuran kinerja yang baik dapat membantu perusahaan dalam hal-hal sebagai berikut (Mulyadi dan Setyawan, 2000:227):

1. Mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang konsumen.
2. Menggunakan sebagai penghubung antara konsumen dengan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi ketidakefisienan yang terjadi.
4. Menyusun sebuah strategi yang konkrit dan fleksibel.
5. Membangun sebuah konsensus pemberian hadiah atas tindakan-tindakan yang tepat.

Manfaat lain yang dapat diperoleh apabila pengukuran kinerja didesain dan diimplementasikan dengan baik pada perusahaan, yaitu (Supriyono, 1999:424-425):

1. Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya.
2. Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengidentifikasi pemborosan dalam berbagai bentuk (misalnya, keterlambatan, kerusakan, kesalahan dan terlalu berlebihan) dan mengarah pada pengguna.

4. Membuat tujuan strategik lebih konkrit sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi.
5. Membangun konsensus untuk mengubah perilaku yang mendukung pencapaian keselarasan tujuan.

Penilaian kinerja digunakan untuk menilai perilaku yang tidak semestinya dan digunakan oleh organisasi untuk memotivasi personel dalam bertindak demi kepentingan organisasi atau perusahaan. Selain itu pentingnya penilaian kinerja dilakukan oleh perusahaan ialah untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi).

B. SEJARAH DAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*

1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Pada tahap awal perkembangannya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dimana pada tahun 1990-an fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customer*.

Didorong oleh kesadaran bahwa kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, maka David P. Norton pada tahun 1990-an mensponsori studi tentang “ Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). *Balanced scorecard* menyimpulkan bahwa untuk mengukur dan menilai kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. *Balanced scorecard* meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard merupakan sistem penilaian kinerja yang didesain untuk mengarahkan kinerja personel kesuatu hasil sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dan apa yang diharapkan oleh organisasi adalah kinerja yang

memberikan kontribusi untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi institusi pencipta kekayaan ditentukan oleh berbagai faktor, maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*success factor*) untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan perusahaan personel.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: *balanced* yang berarti berimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang di masa depan melalui kartu skor. Skor yang hendak diwujudkan seseorang dimasa depan diperbandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi atas kinerja orang yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan bahwa *balanced scorecard* membantu keseimbangan antara penilaian strategik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Pengukuran berdasarkan *balanced scorecard* membantu fokus perusahaan menyusun tujuan, serta memberikan *feedback* dari strategi (Anthony & Govindarajan, 200:78).

Balanced scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang

mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen bisnis yang meliputi:

1. Mengklarifikasi dan menterjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
3. Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan program-program strategis.
4. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.

Dari variasi tersebut di atas terlihat bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan sebagai faktor kesuksesan perusahaan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis, tujuan-tujuan strategis yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Selain itu *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja memberikan kerangka yang komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif; keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visi organisasi. Perspektif *customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju, beserta tuntutan kebutuhan *customer* yang dilayani oleh

organisasi dalam upaya pencapaian sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan sasaran lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer* dan proses bisnis internal. Dengan demikian keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran strategik yang komprehensif.

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Hubungan tersebut merupakan hubungan yang koheren. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan yang kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh, sasaran strategik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus menjadi penyebab diwujudkannya sasaran strategik di perspektif proses bisnis internal atau *customer* atau secara langsung menjadi penyebab diwujudkannya sasaran strategik di perspektif keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customer*, atau keuangan.

3. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Secara umum bentuk, karakteristik, dan mekanisme *balanced scorecard* meliputi hal-hal sebagai berikut: (Sudibdyo, 1997:39-43)

1. Instrumen Pengukur Kinerja Multidimensional

Balanced scorecard menilai kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial, selain disamping memberikan indikator kinerja finansial seperti lazim diterapkan oleh fungsi akuntansi. *Balanced scorecard* juga memberikan indikator-indikator kinerja penting lainnya yang dimensinya tidak finansial seperti kepuasan konsumen, retensi konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelanggan, kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan, *skill*, segmen pasar dan lain sebagainya.

2. Perspektif Banyak Stakeholders

Balanced scorecard secara teoritis bisa mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok *stakeholders*. Semua indikator kinerja penting, menurut perspektif berbagai kelompok *stakeholders*, pemegang saham, kreditor, konsumen, rekanan, karyawan, pemerintah, dan publik secara teoritis bisa dimasukkan ke dalam *balanced scorecard*.

3. Implementasi Misi dan Strategi

Ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam *balanced scorecard* diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi, dan strategi perusahaan. *Balanced scorecard* mendorong dan memaksa manajer untuk menjabarkan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategis (*strategic objective*) spesifik dan sekonkrit mungkin. Kemudian untuk tujuan-tujuan strategis itu ditentukan ukuran-ukuran keberhasilan

dan sebagai *lag indicator* (ukuran hasil) dari kinerja perusahaan. Untuk setiap *lag indicator* itu selanjutnya diidentifikasi *performance drivernya* (ukuran pemacu kinerja) atau *lead indicator*nya yaitu faktor kunci sukses yang sangat menentukan hasil strategi itu.

4. *Management by Objective*

Manajemen pada setiap hirarki dalam organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit. Pada tingkat puncak tujuan itu adalah *strategic objective* (sasaran objektif) yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *strategic outcomes* yang ukurannya merupakan *lag indicators* dari kinerja. Pada tingkat operasional tujuan itu adalah *tactical objectives* yang dijabarkan ke dalam sasaran spesifik dan konkrit berupa *performance drivers* yang ukurannya berupa *leading indicators* kinerja masa depan.

5. Operasional-Konkrit

Balanced scorecard adalah instrumen yang mengoperasionalisasikan misi dan strategi menjadi suatu yang spesifik dan konkrit serta serta mudah dipahami. Misi dan strategi berada di dalam ide.

6. Seimbang (*Balanced*)

Seimbangan berarti keseimbangan antara perspektif *stakeholders* (pemegang saham), konsumen dan karyawan, antara perspektif masa lalu dan masa depan, antara perspektif *financial* dan *non financial* dan antara perspektif strategis dan taktis.

7. Hubungan Sebab Akibat

Ukuran-ukuran di dalam *balanced scorecard* dipilih secara logis agar organisasi berjalan terfokus pada strateginya, oleh karena itu harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab akibat antara ukuran-ukuran tersebut.

8. *Lagging indicators and Leading Indicators*

Leading indicators (performance driver) adalah ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil. Sebagai contoh meningkatnya layanan kepada *customer* diukur dengan menggunakan ukuran hasil *service error rate*. *Lagging indicator (outcome measure)* adalah ukuran hasil yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian stratejik perusahaan. Akuntansi keuangan yang digunakan sampai sekarang hanya mampu memberikan *lagging indicators*, sementara *leading indicators* (ukuran pemacu kinerja) yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil tidak mampu dijelaskan. Dalam *balanced scorecard* ukuran pemacu kinerja dapat diidentifikasi dan pada sasaran stratejik pertumbuhan penjualan, ukuran pemacu kinerja dapat berupa bauran penjualan.

9. Sistem Manajemen Era Informasi

Balanced scorecard dapat dipakai sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi sentral yang berfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan berbagai proses manajemen penting seperti perencanaan dan pengawasan alokasi sumber daya, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategis dan sebagainya.

10. *Top Down dan Bottom-Up*

Balanced scorecard merupakan instrumen untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan, serta mengoperasionalkan misi dan strategi yang diformulasikan secara abstrak, umum dan berdimensi jangka panjang oleh manajemen puncak. Pada umumnya kegiatan tersebut di atas sulit dipahami serta dirasakan tidak terkait dengan aktivitas keseharian perusahaan yang mampu memberikan umpan balik kepada manajemen puncak. Tetapi *balanced scorecard* dianggap cukup realistis, betul-betul mengimplementasikan misi dan strategi secara efektif, memberikan target-target yang pas, tidak terlalu tinggi, ataupun tidak terlalu rendah dan merupakan instrumen pengukuran kinerja yang adil, valid dan *reliable*.

11. *Strategic Business Unit Based*

Balanced scorecard paling cocok untuk diterapkan secara komprehensif pada tingkat *strategic business unit*, ini bisa dipahami karena *balanced scorecard* terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain dihubungkan secara logis oleh hubungan-hubungan sebab akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang cemerlang dan komprehensif tentang operasionalisasi misi dan strategi SBU (*strategic business unit*). Pada tingkat area fungsional dari SBU relevansi *balanced scorecard* menjadi parsial.

4. Aspek-Aspek Yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard* Dan Hubungan Antara Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran dalam *balanced scorecard* mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing keempat perspektif dalam *balanced scorecard*.

a. Perspektif Keuangan

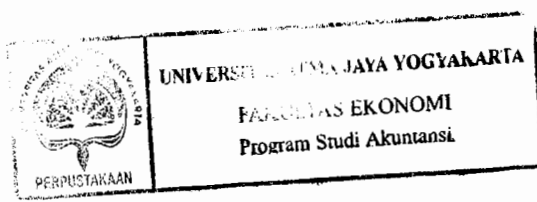
Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba organisasi. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran yang dipilih seharusnya mencakup bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan.

Tolok ukur yang digunakan dalam menilai kinerja perspektif keuangan bergantung pada posisi organisasi dalam daur hidup bisnis (*business life cycle*), Kaplan & Norton (1996) membagi daur hidup menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas-fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infarastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah (apakah untuk investasi dalam aktiva tak berwujud atau untuk berbagai keperluan internal). Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti



ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan probabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Unit bisnis lain yang lebih memiliki otonomi diminta untuk tidak hanya mengelola arus pendapatan tetapi juga meningkatkan investasi modal yang ditanamkan di dalam unit bisnis bersangkutan. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini adalah menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan; ukuran seperti tingkat pengembalian investasi, *return-on-capital-employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis adalah contoh ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis seperti itu.

3. Menuai (*Harvest*)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin "menuai" investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar-cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang defenitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dari beberapa tahap daur hidup bisnis tersebut ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Pada tahap bertumbuh (*growth*) menggunakan ukuran pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan di berbagai segmen. Pada tahap bertahan (*sustain*) menggunakan ukuran tingkat pengembalian investasi dan rasio profitabilitas. Pada tahap menuai (*harvest*) dapat menggunakan ukuran arus kas dan penghematan modal kerja.

b. Perspektif Pelanggan

Dimasa lalu, organisasi dapat memusatkan perhatian pada produk yang dihasilkan dan teknologi yang digunakan serta cenderung mengabaikan kebutuhan pelanggan. Organisasi yang tidak memahami kebutuhan pelanggan

akan memudahkan pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Organisasi hendaknya menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan agar dapat bersaing.

Dalam bisnis konvensional pertarungan mempertahankan pelanggan lama dan merekrut para pelanggan baru merupakan suatu proses yang wajar. Kaplan & Norton (1992:73) berpendapat bahwa pelanggan akan menilai dan memilih produk atau jasa suatu organisasi berdasarkan empat kategori, yaitu waktu, kualitas produk, penampilan produk dan biaya.

Sebelum suatu perusahaan menerapkan tolok ukur, sebaiknya perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan yang berada dalam segmen perspektif sehingga tolok ukur dapat lebih terfokus.

Selanjutnya kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama, yaitu:

1. Tingkat perolehan pelanggan baru, mengukur tingkat keberhasilan organisasi melalui jumlah *customer* yang dimiliki perusahaan.
2. Kemampuan mempertahankan pelanggan-pelanggan lama, mengukur seberapa banyak organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

3. **Tingkat keluhan pelanggan, mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap kualitas produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan.**

Kelompok ke dua disebut sebagai kelompok penunjang karena terdiri dari tolok ukur *driver*. Kelompok ini dibagi menjadi tiga sub kelompok yang saling terkait, yaitu:

1. **Atribut produk dan jasa, mencakup fungsionalitas barang atau jasa, harga dan mutu. Contoh tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk dan tingkat pengembalian produk cacat.**
2. **Hubungan dengan pelanggan, mencakup penyampaian barang dan jasa kepada pelanggan, yaitu meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli barang dan jasa dari organisasi bersangkutan.**
3. **Citra dan reputasi organisasi beserta produk-produknya di mata para pelanggan dan masyarakat konsumen. Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu organisasi, misalnya melalui pengiklanan dan mutu barang dan jasa yang diberikan mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek barang dan jasa yang berwujud.**

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Organisasi biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan (Kaplan & Norton, 1996). Urutan ini memungkinkan organisasi memfokuskan penilaian proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang diterapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Manajemen mendefinisikan rangkaian nilai yang utuh yang dimulai dari proses inovasi, proses operasi dan proses jasa, serta layanan purna jual (Kaplan & Norton, 2000:83). Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan barang dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

Proses operasi adalah tempat dimana barang dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa merupakan tujuan yang penting. Tetapi rantai nilai menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen dan mungkin barangkali bukanlah komponen yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

Proses jasa/layanan purna jual adalah proses layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian barang dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa. Misalnya pada perusahaan yang menjual peralatan atau sistem yang canggih mungkin menawarkan berbagai proses pelatihan bagi para pelanggan untuk membantu menggunakan peralatan atau sistem tersebut dengan lebih efektif dan efisien.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua sasaran dalam perspektif ini adalah merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif sebelumnya (Indriantoro, 2006:63). Tiga kategori tersebut adalah:

a. Kemampuan Karyawan atau Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan atas hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin, keaktifan dan kreatifitas karyawan, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap

perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan atau diukur melalui rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dibandingkan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b. **Kapabilitas Sistem Informasi**

Pengukuran kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh karyawan maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran ini dilakukan pada persentase ketersediaan informasi yang diperlukan karyawan mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c. **Motivasi, Pemberdayaan dan Penyelarasan**

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus, tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran beberapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan

dan peningkatan pendapatan perusahaan dan berhasil diterapkan pada periode tertentu.

2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kerja karyawan

Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat adanya keterlambatan pengiriman jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan ketidakhadiran karyawan (*absensi*).

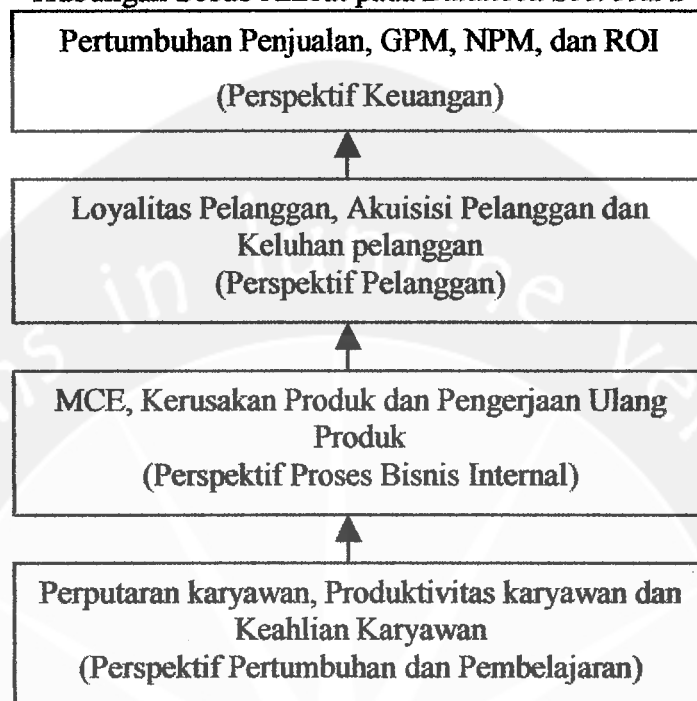
3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu

Terdiri dari dua hal, yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *balanced scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan pada perusahaan yang telah menerapkan *balanced scorecard* dan juga telah berhasil menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

e. Hubungan Antara Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat diantara tujuan-tujuan yang terdapat dalam keempat perspektif *balanced scorecard*. Oleh karena itu setiap ukuran yang dipilih dalam *balanced scorecard* merupakan elemen dari mata rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi.

Gambar 2.1
Hubungan Sebab Akibat pada *Balanced Scorecard*



Dalam gambar 2.1 terlihat kinerja keuangan merupakan muara bagi semua kinerja dalam suatu organisasi. Untuk menuju ke muara tersebut, dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menjalankan organisasi belajar (*Learning Organization*).

Proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia melalui pemberian kesempatan kepada seluruh anggota organisasi untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, hal ini bertujuan agar seluruh anggota organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan keahliannya serta melakukan perbaikan dalam sistem informasi yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat memberikan kemajuan bagi organisasinya.

Dengan berjalannya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka akan berpengaruh terhadap proses bisnis internal yang meliputi kegiatan proses produksi dan pelayanan purna jual, berkurangnya produk rusak dan pengerjaan ulang terhadap produk-produk yang dihasilkan. Perbaikan ini ditujukan kepada peningkatan kualitas pelayanan, menciptakan lingkungan yang sehat nyaman dan benar serta menjaga kualitas dan kuantitas produk dan pelayanan yang diberikan.

Berjalannya proses bisnis internal tersebut mempunyai dampak terhadap pelanggan. Pelanggan akan loyal pada organisasi karena organisasi sanggup memenuhi permintaan pelanggan tepat pada waktunya dengan jasa atau produk yang berkualitas. Produk yang berkualitas baik akan menurunkan jumlah komplain dari para pelanggan. Loyalitas pelanggan akan berpengaruh pada target penjualan yang akan mempengaruhi perubahan yang cukup berarti, sehingga dengan tercapainya target penjualan jasa atau produk maka tujuan keuangan organisasi pada perspektif keuangan akan tercapai dengan sendirinya. Keempat perspektif tersebut merupakan rangkaian yang tidak terpisahkan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya, saling berkaitan dan saling mempengaruhi.

5. Manfaat, Keunggulan, dan kelemahan Dalam *Balanced Scorecard*

Mulyadi (1999:33) menguraikan beberapa manfaat *balanced scorecard* dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.
2. *Balanced scorecard* menjadikan semua *strategic objectiveness* terukur, dengan demikian karyawan yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic objectiveness* tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaiannya dan faktor yang menjadi pemacu keberhasilannya.
3. *Balanced scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek).
4. *Balanced scorecard* menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives objectives*, strategi dan visi organisasi.

Adanya benang merah dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan organisasi akan membutuhkan keyakinan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam mewujudkan visi organisasi. Keyakinan nilai yang menumbuhkan komitmen karyawan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih organisasi untuk membangun masa depannya.

Suatu pendekatan memiliki keunggulan dan kelemahan, karena itu pemilihan suatu pendekatan tidak dapat mengacu pada benar atau salahna suatu pendekatan tetapi berdasarkan pada kelengkapan dan manfaat dari pendekatan tersebut jika digunakan oleh sebuah organisasi. *Balanced scorecard* sebagai suatu pendekatan untuk menilai kinerja memiliki keunggulan dan kelemahan.

Keunggulan *balanced scorecard* adalah (Mulyadi, 2001:63-69):

1. Memberikan pandangan yang komprehensif dengan penggabungan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
2. Memperjelas dan menterjemahkan visi ke strategi.
3. Mengkomunikasikan dan memperjelas hubungan antara tujuan strategis dan tolok ukur.
4. Merupakan konsep yang adaptif dan resposif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pengukuran aspek keuangan melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja masa depan. Aspek pelanggan, proses bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran memberikan pedoman terhadap konsumen yang selalu berubah preferensinya
5. Menjelaskan sebab akibat kegagalan.
6. Berorientasi pada jangka panjang dengan menekankan kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan dan kemudian mengadakan perbaikan.

Sedangkan kelemahan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

Pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* lebih mengarahkan pada penilaian proses yang bagaimanapun juga terdapat pengaruh sistem lama yang diyakini para karyawan seperti cara berfikir yang akan mempengaruhi pengukuran kinerja organisasi.

1. Problem perilaku yang mengukur pada hampir semua sistem pengukuran terdapat pada *balanced scorecard*. *Balanced scorecard*

tidak terbatas dari yang dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan (Kaplan & Norton, 1996).

2. Menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar kompensasi manajemen sangat berpengaruh dalam membantu mengkaitkan perusahaan dengan strateginya, tetapi hal tersebut masih mengandung resiko, pemilihan ukuran yang tepat pada *scorecard*, ketersediaan data yang valid dan dapat dipercaya, dan konsekuensi yang tidak diperkirakan diharapkan dari cara pencapaian target kinerja, merupakan masalah yang masih diselesaikan (Kaplan & Norton, 1996).

Selain mempertanyakan sistem kompensasi yang mempertanyakan bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi yang dikatakan sebagai lintas fungsional (Hermawan, 1996: 65).

C. IKHTISAR BAHASAN

Setiap organisasi akan melakukan penilaian kinerja, proses manajemen untuk dapat menghasilkan informasi hasil akhir dari aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan, apakah sesuai dengan rencana maupun tujuan organisasi. Penilaian kinerja bertujuan agar manajemen dapat mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja juga dilakukan agar dapat menilai keberhasilan organisasi dan menentukan sistem imbalan dalam organisasi. Penilaian kinerja yang baik adalah penilaian kinerja yang memperhatikan aspek keuangan maupun non keuangan serta memperhatikan proses yang dijalankan.

Penilaian kinerja terhadap faktor keuangan menggunakan tolok ukur keuangan saja, hal ini dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka panjang. Padahal penilaian keuangan dapat menyesatkan pihak manajemen karena berorientasi pada jangka pendek. Penilaian kinerja keuangan dapat juga dimanipulasi sehingga para manajer dapat menggunakan cara apapun untuk meningkatkan keuntugan organisasi. Untuk dapat bertahan dalam persaingan, maka organisasi memerlukan penilaian kinerja terhadap faktor-faktor non keuangan juga agar dapat menilai harta-harta tak berwujud (*intangible assets*) dan sumber daya manusia (*intelektual assets*) yang tidak dapat dihasilkan dengan penilaian kinerja terhadap faktor keuangan.

Agar dapat melakukan penilaian kinerja diperlukan suatu metode, yaitu tehnik atau cara untuk melakukan penilaian kinerja. metode penilaian kinerja yang baik ditentukan dari kemampuannya untuk menghasilkan dan menyampaikan informasi baik dari aspek keuangan maupun non keuangan organisasi. Ada dua metode yaitu penilaian kinerja komprehensif dan penilaian kinerja tradisional (konvensional). Penilaian kinerja tradisional menghasilkan dan menyampaikan informasi keuangan saja karena menggunakan tolok ukur keuangan. Metode meliputi *return on investment* (ROI), *residual income* (RI) dan *economic value added* (EVA). Metode penilaian kinerja tradisional tidak memenuhi kebutuhan organisasi dalam penilaian kinerja yang menyeluruh.

Pada perkembangannya penilaian kinerja perusahaan dilakukan dengan menggabungkan antara faktor keuangan dan non keuangan yang dikenal dengan penialain kinerja kontemporer. Namun dalam prakteknya penggunaan faktor

keuangan dan faktor non keuangan hanya digunakan sebagai *feedback* dari kegiatan perusahaan dalam jangka pendek. Metode penilaian kinerja yang baik adalah metode yang melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh dan menggunakan informasinya yang dihasilkannya untuk menilai kondisi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam hal ini metode yang sesuai adalah penilaian kinerja yang komprehensif.

Untuk memenuhi kebutuhan kinerja yang komprehensif maka Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan sebuah metode penilaian kinerja yaitu *balanced scorecard*. Dalam *balanced scorecard* kinerja keuangan tetap digunakan karena peningkatan kinerja non keuangan belum tentu akan diikuti peningkatan kinerja keuangan, karena itulah pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan hendaknya dilakukan secara terpadu. *Balanced scorecard* mempertimbangkan empat aspek atau perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan memberikan target keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya mencapai target keuangan tertentu.

Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang hendaknya dibangun untuk melayani pelanggan melalui produk yang berkualitas dan proses produksi yang tepat waktu. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemacu untuk membangun kompetisi anggota organisasi, prasarana

sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal.

Penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat diantara tujuan-tujuan yang terdapat dalam keempat perspektif *balanced scorecard*. Oleh karena itu setiap ukuran yang dipilih dalam *balanced scorecard* merupakan elemen dari mata rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi.

Manfaat *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja yang komprehensif karena mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan, menjadikan semua strategi organisasi dapat terukur, memudahkan penyusunan rencana jangka panjang dan jangka pendek serta dapat menghasilkan benang merah yang dipahami oleh seluruh karyawan sehingga dibutuhkan keyakinan akan langkah-langkah yang ditempuh yang mampu menumbuhkan komitmen karyawan untuk melaksanakan strategi organisasi.

Balanced scorecard mempunyai beberapa keunggulan yaitu memberikan pandangan yang komprehensif, memperjelas visi ke strategi, memperjelas sebab-sebab kegagalan menjadi sarana komunikasi, konsep yang adaptif dan responsive serta beorientasi pada jangka panjang. Sedangkan kelemahan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja menggunakan empat perspektif, maka *balanced scorecard* lebih mengarah pada penilaian proses yang bagaimanapun juga ada pengaruh sistem nilai yang diyakini para karyawan seperti cara berfikir dan lain sebagainya yang akan mempengaruhi penilaian kinerja organisasi.