BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang membahas mengenai topik penelitian yang serupa yaitu:

2.1.1 Rindayani, dkk (2015)

Pada penelitian Rindayani, dkk melakukan penelitian terhadap kinerja perusahaan berbasis *Balanced Scorecard*. Rindayani, dkk melakukan penelitian di latar belakangi oleh keingintahuannya pada bukti empiris tentang kinerja organisasi objek penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Rindayan, dkk mengambil objek penelitian pada PT. Bali Pawiwahan perusahaan yang bergerak dalam bidang retail. Perusahaan ini telah memiliki *store* yang tersebar di wilayah Denpasar, Bandung dan Gianyar. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan mengambil sumber informasi dari bagian keuangan, karyawan, *supplier*, dan pelanggan. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga metode yaitu kuisioner, wawancara, dan observasi. Data yang telah didapatkan akan diolah dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Rindayani, dkk menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keaadan sebenarnya dari objek penelitian. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard.*

Hasil penelitian ini adalah analisis prespektif finansial PT. Bali Pawiwahan setelah dianalisis dengan rasio keuangan (*current ratio, debt ratio*, OPM, NPM, ROA, dan TATO) menunjukkan kinerja yang terlihat baik. Hal ini disebabkan langkah-langkah yang diambil perusahaan berhasil dijalankan sehingga menghasilkan output yang maksimal dan memberikan kelangsungan hidup yang lebih baik lagi bagi perusahan. Prespektif pelanggan, setelah dilakukan *survey* kepada 100 pelanggan dan 37 supplier dapat diketahui secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan pelanggan dan *supplier* yang menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Prespektif Proses bisnis internal dapat dilihat dari inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual yang telah dilakukan pengembangan secara terus-menerus. Dengan itu semakin banyak pelanggan yang akan meningkatkan pendapatan. Dan berdampak baik pada prespektif finansial dan prespektif pelanggan. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan telah dilakukan survey juga terhadap 100 karyawan dan dapat diketahui bahwa secara umum sudah sesuai yang diharapkan, dinilai dari jawaban atau tanggapan karyawan yang menunjukkan nilai yang positif dan signifikan.

Persamaan penelitian Rindayani, dkk dan penelitian saat ini diantaranya adalah kedua peneliti sama sama menerapkan perhitungan dengan mempertimbangkan empat prespektif *Balanced Scorecard*. Selanjutnya peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Kedua peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dan data yang digunakan adalah berdasarkan dokumen dan arsip yang releavan dan didapatkan langsung dari perusahaan yang bersangkutan.

Perbedaan penelitian Rindayani, dkk dengan penelitian ini yaitu peneliti terdahulu memilih objek perusahaan dengan latar belakang usaha yang bergerak di bidang retail sedangkan peneliti kali ini menggunakan objek perusahaan yang bergerak dibidang jasa.

2.1.2 Rezeki Irmawati Mulia (2014)

Pada penelitian Rezeki Irmawati Mulia dilakukan pada Hotel Bisanta Bidakara dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan empat prespektif yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, serta prespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Peneliti memilih Hotel Bisanta Bidakara Surabaya sebagai objek penelitian karena bergerak khusus di bidang bisnis jasa penginapan. Rezeki Irmawati Mulia menilai Hotel Bisanta Bidakara Surabaya harus meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk analisis pengukuran kinerja Hotel Bisanta Bidakara Surabaya menggunakan Balanced Scorecard.

Dalam penelitian Rezeki Irmawati Mulia menggunakan jenispenelitian kualitatif dalam bentuk deskriptif yang berarti penelitian dilakukan untuk mengetahui gambaran kinerja Hotel Bisanta Bidakara Surabaya yang masih menggunakan sistem pengukuran kerja tradisional dan pengumpulan data dilakukan dengan teknik pengumpulan data melaluiobservasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian Rezeki Irmawati Mulia ini menyatakan bahwa Hotel Bisanta Bidakara Surabaya yang terletak di dekat dengan pusat pemerintahan, area bisnis, pertokoan, pembelanjaan dan hiburan. Karena mudahnya dijangkau oleh

berbagai arah, baik dengan kendaraan umum maupun pribadi. Dengan strategisnya letak hotel ini maka memudahkan mereka menjangkau beberapa target konsumen. Penilaian pada prespektif keuangan kinerja Hotel Bisanta Bidakara Surabaya dikategorikan cukup baik. Pada prespektif pelanggan menunjukkan pelanggan cukup puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada mereka. Pada prespektif proses bisnis internal terdiri dari inovasi dan oprasi menunjukkan kapsitas perusahaan yang baik atau dalam tahap pembenahaan. Dari hasil analisa dan pembahasan, Hotel Bisanta Bidakara mulai memperluas jaringan oprasionalnya dengan cara memperluas jaringan kamar menjadi 22 kamar berdasarkan adanya peningkatan jumlah tamu, mengembangkan inovasi dari berbagai produk dan jasa layanan yang ditawarkan. Dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan dengan membuat inovasi-inovasi terbaru. Dan terakhir dilihat dari prespektif pertumbuhan dan pembelajaran yang terdiri dari tingkat retensi karyawan setiap tahunnya mengalami penurunan yang dapat dilihat dari presentase rasio keluarnya karyawan yang naik pada tiap tahunnya dan dari hasil penelitian ini juga menunjukkan tingkat pelatihan karyawan yang mengalami kenaikan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam tiap tahunnya, hal ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang nantinya akan berdampak baik demi tercapainya tujuan perusahaan.

Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian kali ini adalah peneliti sama-sama menggunakan perusahaan dengan *background* jasa. Penelitian terdahulu mengambil objek bisnis jasa penginapan sedangkan peneliti sekarang

menggunakan bisnis jasa pendidikan. Kedua peneliti ingin menerapkan sistem *Balanced Scorecard* untuk objek yang ditentukan karena kedua perusahaan tersebut belum menggunakan sistem *Balanced Scorecard*.

Perbedaan penelitian Rezeki Irmawati Mulia dan kali ini adalah peneliti terdahulu menggunakan data dari *range* tahun 2011-2013 sedangkan penelitian kali ini menggunakan *range* waktu dengan hitungan bulan.

2.1.3 Rizki Eka Putra (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Rizki Eka Putra (2014)berjudul "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* dengan Studi Kasus pada PT. Putra Tidar Perkasa ". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bahwa keberhasilan perusahaan apakah dapat ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompensasi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu bukan lagi berfokus pada pengelolaan dan investasi pada aset fisik.

Pada penelitian Rizki Eka Putra menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan studi kasus pada PT. Putra Tidar Perkasa yang merupakan perusahaan *outsourching* yang bergerak dibidang jasa keamanan.

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwakinerja PT. Putra Tidar Perkasa dengan metode Balanced Scorecard cukup baik. Dilihat dari perspektif keuangan mengalami peningkatan, akan tetapi salah satu kajian tersebut mengalami kerugian karena laba yang dihasilkan pada tahun tersebut mengalami penurunan yang signifikan dikarenakan adanya piutang yang tidak tertagih yang cukup besar. Akan tetapi ditahun berikutnya kinerja keuangan cukup bagus karena menambah

laba rugi perusahaan. Pada perspektif pelanggan merasa puas akan pelayanan yang diberikan PT. Putra Tidar Perkasa, dan hal itu menunjukkan bahwa citra PTP baik bagi para pelanggan yang telah menggunakan jasa keamanan PTP. Dilihat dari Perspektif Bisnis Internal yaitu inovasi yang dilakukan cukup baik hal ini ditunjukkan semakin bertambahnya pelanggan baru karena produk yang ditawarkan perusahan sangat inovatif dan dapat diandalkan dilapangan dan membuat pelanggan nyaman. Yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu umumnya karyawan yang bekerja di perusahaan merasa cukup puas, namun PTP harus melakukan perubahan-perubahan agar kepuasaan agar kepuasaan karyawan tercapai semaksimal mungkin. Sehingga karyawan-karyawan terbaik betah bekerja diperusahaan tersebut karena mendapatkan apa yang diharapkan dari perusahaan.

Perbedaan penelitian Rizki Eka Putra dan penelitian ini adalah pada penentuan tujuan strategis dan tolak ukur. Penelitian Rizki Eka Putra menggunakan kuisioner sedamgkan penelitian ini menggunakanwawancara langsung dengan *manager* terkait.

Perssamaan penelitian Rizki Eka Putra dan penelitian ini ada pada objek penelitian yang sama-sama menggunakan perusahaan jasa meskipun jasa yang yang digunakan berbeda. Dan metode yang digunakan adalah kualitatif dengan studi kasus.

2.1.4 Arif Suryadi dan Yohanes Tan (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Arif Suryadi dan Yohanes Tan berjudul “Perancangan *Strategy Map* dengan *Balanced Scoecard* (Studi Kasus PT.

Dian Megah Indo Perkasa, Bandung) ". Arif Suryadi Yohanes Tan memiliki latar belakang dalam penelitiannya yaitu karena adanya keluhan dari pemilik perusahaan terhadap perbedaan presepsi terhadap visi dan misi perusahaan antara pemilik perusahaan dengan karyawan perusahaan. Pemilik perusahaan sering menemukan adanya ketidaksesuaian kegiatan dalam perusahan dengan visi dan misi perusahaan. Pemilik perusahaan mengakui bahwa sampai tahun 2010 perusahaan belum pernah mengaplikasikan *Balanced Scorecard.*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Arif Suryadi dan Yohanes Tan ini memiliki validasi usulan strategi map dan indikator strategi yang dilakukan melalui wawancara dengan pemilik perusahan untuk melihat apakah usulan strategy map dan indikator strategi sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan apakah dapat dilakukan oleh perusahaan. Dan hasil penelitiannya adalah usulan strategy map dan indikator strategi perusahaan yang telah valid.

Hasil penelitian Arif Suryadi dan Yohanes Tan yaitu ukuran strategi yang bisa diaplikasikan oleh perusahaan untuk dijadikan Key Performance Indicator (KPI). Penelitian ini dapat dikembangkan lagi kepada penelitian tentang pengembangan KPI dan perhitungannya.

Perbedaan penelitian Arif Suryadi, Yohanes Tan dan penelitian ini adalah pada objek penelitiannya. Pada penelitian Arif Suryadi dan Yohanes Tan menggunakan PT. Dian Megah Indo Perkasa yang bergerak dibidang produksi dan penjualan perlengkapan rumah tangga. Sedangkan penelitian kali ini menggunakan unit bisnis dari PT. DBL Indonesia yang bergerak dibidang jasa pendidikan.

Perssamaan penelitian Arif Suryadi, Yohanes Tan dan penelitian ini adalah sama-sama ingin menerapkan sistem Balanced Scorecard dan metode yang digunakan adalah kualitatif dengan studi kasus melalui wawancara.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Jasa

Jasa adalah sebuah produk yang tidak berwujud. Jika seseorang membeli jasa, maka seseorang tersebut sama artinya dengan menukarkan uang yang dia miliki dengan sebuah produk yang tidak ada wujudnya. Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak mengakibatkan kepemilikan sesuatu. Jasa bisa dikatakan sebuah aktifitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Jasa adalah setiap tindakan atau aktifitas dan bukan benda, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik), konsumen dapat terlibat secara aktif dalam proses produksi dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Menurut Kotler (2000 : 660) jasa memiliki empat karakteristik utama yang digunakana untuk membedakan suatu barang, yaitu :

1. *Intangibility* (Tidak Berwujud)

Jasa ialah suatu perbuata, kinerja (*performance*) atau usaha yang hanya bisa dikonsumsi tetapi tidak bisa dimiliki. Jasa memiliki sifat intangible yang memiliki arti tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Oleh karena itu, seseorang tidak dapat menilai kualitas dari jasa sebelum merasakan atau mengkonsumsinya sendiri.

2. *Variability* (Keanekarupaan)

Jasa memiliki sifat sangat variabel dikarenakan jasa merupakan non-*standarizedoutput,* yang memiliki arti banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli dengan variabilitas yang tinggi dan seringkali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih.

3. *Perishability* (Tidak tahan lama)

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Hal ini tidak menjadi masalah bila permintaannya tetap karena mudah untuk menyiapkan pelayanan untuk permintaan tersebut sebelumnya. Bila permintaan berfluktuasi, berbagai permasalahan muncul berkaitan dengan kapasitas menganggur (saat permintaan sepi) dan pelanggan tidak terlayani dengan resiko mereka kecewa atau beralih ke penyedia jasa lainnya (saat permintaan puncak).

4. *Inseparability* (Tidak dapat dipisahkan)

Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa pada umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan . interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact-personnel*) merupakan salah satu unsur yang penting.

2.2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

I. Kinerja

Terdapat beberapa pengertian yang diungkapkan oleh beberapa pakar mengenai kinerja. Menurut pendapat Ilyas (2005:55) pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam sebuah organisasi. Itu berarti kinerja tidak terbatas oleh kuantitas dan kualitas ataupun individu dan kelompok namun sangat ditekankan pada penampilan dan hasil yang diperoleh.

Konsep kinerja yang diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang biasanya dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan, menurut Rivai (2005:309). Sedangkan pengertian kinerja menurut Mulyadi (2001: 337) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalammewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilakuyang diharapkan. Kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi oraganisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Dengan banyaknya pengertian tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya sesuai dengan ukuran dan standar yang telah ditetapkan oleh masing-masing organisasi.

II. Pengukuran Kinerja

Bila kinerja setiap individu akan diberikan penghargaan maka peluang kinerja diberikannya penghargaan akan semakin besar, hal ini akan menyebabkan usaha yang dikeluarkan oleh masing-masing individu akan semakin besar. Bila individu tidak diberikan penghargaan, maka peluang kinerja diberikanpenghargaan akan semakin kecil.

Pengukuran kinerja menurut seorang ahli menyatakan bahwa alat manajemen untuk meningkatkan kualitas dalam proses pengambilan keputusan dan akuntabilitas, (Simamora, 2004:50). Pengukuran kinerja bisa dikatakan sebuah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat pada perusahaan. Menurut Dharma (2004:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.

b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).

c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Dengan itu bisa disimpulkan bawa pengukuran kinerja dimaksudkan agar perusahaan dapat memiliki dasar dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mecapai visi dan misi perusahaan tersebut.

III. Tujuan Pengukuran Kinerja

Dari pendapat beberapa ahli, tujuan pengukuran kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas dan kewajiban karyawan

(Mangkunegara, 2005:11).Sedangkan menurut Sendow (2007:30) memberikan pendapat bahwa untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam kriteria yaitu :

1. *Quality*

Yang dimaksud dengan quality yaitu sejauh mana proses dan hasil pelaksanan kegiatan mendekat kesempurnaan atau mendekati suatu tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan.

2. *Quantity*

Yang dimaksud dengan quantity adalah banyaknya jumlah yang dihasilkan.

3. *Timelines*

Yang dimaksud dengan timelines adalah tingkat sejauh apa kegiatan akan diselesaikan dengan target waktu yang telah ditentukan, harus bekerjasama dengan output lain serta tersedia untuk kegiataan lain.

4. *Cost- effectivieness*

Yang dimaksud dari *cost-effectivieness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi dengan ccontoh manusia, keuangan,material, teknologi) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tinggi dan tentunyan kerugian akan terminimalisir dari setiap unit pengguna sumberdaya.

5. *Need for Supervision*

Yang dimaksud dengan *Need of Supervision* adalah tingkat sejauh mana seorang karyawan melaksanakan suatu pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisior untuk mencegahtindakan yang tidakdiharapkan.

6. *Interpersonal Impact*

Yang dimaksud *interpersonal impact* adalah keadaan sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan.

IV. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2005: 551), perusahaan menerapkan penilaian kinerja didasari oleh dua alasan pokok, yaitu (1) manajer membutuhkan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan.Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan yang meliputi
    (a) Identifikasi kebutuhan pelatihan
    (b) Umpan balik kinerja
    (c) Menentukan transfer dan penugasan
    (d) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi
    (a) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
    (b) Pengakuan kinerja karyawan.

(c) Pemutusan hubungan kerja.

(d) Mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan yang meliputi

(a) Perencanaan SDM

(b) Menentukan kebutuhan pelatihan

(c) Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan

(d) Informasi untuk identifikasi tujuan

(e) Evaluasi terhadap sistem SDM

(f) Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi yang meliputi

(a) Kriteria untuk validasi penelitian

(b) Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM

(c) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.2.3 *Balanced Scorecard*

I. Sejarah *Balanced Scorecard*

Pembuat Balanced Scorecard adalah Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dijelaskan dalam artikel "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* tahun 2005. Kemunculan konsep tersebut berbasis penelitian atas dua belas perusahaan besar di USA dan Kanada dilanjutkan dengan diskusi-diskusi rutin sepanjang tahun.Kajian intensif tersebut menghasilakan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dan integral. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran yang dapat memudahkan pengambil keputusan melihat

organisasi secara multi perspektif. Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* terdiri atas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Proses penyusunan *Balanced Scorecard* dapat dimulai dari penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis dan indikator-indikator. Dari hal itu, Norton dan Kaplan menemukan pentingnya memilih indikator berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel berikutnya yang juga dimuat dalam *Harvard Business Review* (September-Oktober 1993) dalam artikelnya *"Putting the Balanced Scorecard to Work"*. Artikel ini menjelaskan bahwa pengukuran yang efektif apabila terintegrasi dengan proses manajemen secara keseluruhan. Perkembangan BSC selanjutnya adalah sebagai sebuah sistem manajemen strategi. Keberhasilan BSC sebagai sistem manajemen strategi dituangkan dalam tulisannya ”*Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” dalam *Harvard Business review* tahun 1996. Tulisan tersebut berbasis pada praktek penerapan yang dilakukan *Renaissance Solution, Inc.* yang dimiliki David P Norton pada berbagai perusahaan sejak pertengahan tahun 1993. Praktek-praktek tersebut berkaitan dengan penerjemahan dan pengimplementasian visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis.

II. Konsep*Balanced Scorecard*

Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa yang akan datang dengan strategi bersaing, makan dapat dipilih suatu konsep model pengukuran yang telah dikempangkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced*

Scorecard mengembangkan beberapa tujuan unit bisnis yang tidak hanya berpatokan dari ukuran *financial* saja tetapi juga ukuran nonfinansial. Rencana jangka panjang yang komprehensif dan koheren akan mampu melipat gandakan kinerja perusahaan. Hal ini berkaitan dengan keputusan dan berhubungan dengan anggaran dan pelaksanaan, semua yang terkait dalam perusahaan dituntut untuk berfikir secara strategik. Dengan konsep ini para eksekutif di perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka telah menciptakan nilai bagi para pelanggan di saat ini maupun yang akan datang, seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia, sistem prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

Kaplan dan Norton (2000 : 104) berpendapat bahwa kinerja keuangan saja tidak mampu sepenuhnya menuntun perusaahan kearah yang lebih baik. *Balanced Scorecard* adalah konsep yang dihadirkan untuk melengkapi sistem pengukuran tradisional yang berpaku hanya pada aspek keuangan saja. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam tujuan oprasional dan dijadikan tolak ukur kinerja untuk empat prespektif yaitu prespektif keuangan (*financial prespective*), prespektif pelanggan (*customer prespective*), prespektif proses bisnis internal (*process business internal prespective*), dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth prespective).*

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh,

mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced*dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Balanced Scorecard (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen performance untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran financial sebagai acuan pengukuran kinerja sebuah perusahaan, walaupun mereka juga memiliki beberapa strategi dalam berhubungan dengan *customer*, *supplier*, proses internal dan pekerja, namun sayangnya faktor-faktor non-fiansial tersebut tidak diukur dengan jelas, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan.

Balanced Scorecard bisa dikatakan lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis ataupun oprasional, perusahaan yang inovatif akan menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis jangka panjang. Perusahaan akan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan lalu mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan dan menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dalam menerapkan *Balanced Scorecard,* Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
5. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Dengan adanya penjabaran tersebut sangatlah penting untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan keempat prespektif tersebut. Adapun penjelasan keempat prespektif tersebut.

A. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan darisiklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest.* Tiap tahapanmemiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbedapula.Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton (2000: 136)yaitu :

1. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

   Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki

produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitasproduksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur,

dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membinadan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka tolak ukur yang dapat digunakan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi danreinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahapini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkanmengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkanuntuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan

perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap inidiarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan tolak

ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi

maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehinggadiambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk danpengurangan modal kerja.

Dari ketiga tahapan yang sudah dijelaskan (pertumbuhan, bertahan, panen) ada tiga fokus utama dalam prespektif keuangan, yaitu:

a. Pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) dan peragaman sumber pendapatan
b. Penurunan biaya atau perbaikan produktifitas
c. Utilisasi aset-aset atau strategi investasi perusahaan

Untuk menjadikan organisasi perusahaan yang sehat sangat diperlukan keunggulan pada prespektif ini. Lewat keunggulan pada prespektif ini, organisasi perusahaan menguasai sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan prespektif yang lain seperti konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Perspektif Pelanggan

Dalam prespektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan pentingkepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran, Kaplan dan Norton (2000:55). Perusahaanperlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit opetasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila

suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 2000).

Kaplan dan Norton (2000 : 73) mengemukakan bahwa dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari prespektif pelanggan, perusahaan perlu mengetahui cara pelanggan memandang perusahaan dan menentukan sasaran strategik yang nantinya berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja, layanan dan biaya. Menurut Kaplan dan Norton (2000:150), ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok pengukuran inti *(core measurement group)*

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu:

a. Pangsa pasar

Dalam pengukuran pangsa pasar dapat dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Dalam penggunaan *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memotivasi dan memonitor strategi unit bisnis yang tidak hanya bergantung pada ukuran finansial saja akan tetapi pada pangsa pasar yang dapat memperoleh nilai tambah dari pelanggan.

b. Retensi Pelanggan

Untuk meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar, harus diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada pada segmen tersebut. Perusahaan

yang dapat melakukan identifikasi seluruh pelanggan, maka perusahaan tersebut dapat mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada. Perusahaan dapat mengukur biaya yang dikeluarkan untuk satu pelanggan baru yang diperoleh, dan rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan atau pengeluaran usaha pemasaran.

d. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Kepuasan pelanggan bukan hanya dilihat dari pemenuhan kepuasan pelanggan untuk mendapatkan loyalitas, retensi atau profitabilitas yang tinggi, akan tetapi perusahaan harus memberikan pengalaman yang memuaskan kepada perusahaan terkait dengan pembelian produk (barang/jasa) yang disediakan perusahaan.

e. Profitabilitas Pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan *(customer value proposition)*

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial

yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

a. Atribut Produk atau Jasa (*Product or Service Attributes*)

Atribut produk atau jasa yang meliputi fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan kualitas produk. Pelanggan memiliki refrensi dan keinginan tidak lupa juga kepuasan atas sebuah produk atau jasa yang beragam setiap segmen. Dengan faktor-faktor itulah perusahaan harus dapat memenuhi keinginan dan kepuasan kepada setiap pelanggan dalam berbagai hal yang dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

b. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan untuk para pelanggannya dapat menjadi tolak ukur dalam *Customer Relationship.* Komponen-komponen dalam *Customer Relationship* meliputi distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi *(Image and Reputation)*

Citra dan reputasi dapat menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan dan kemudian berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk. Dalam upaya membangun citra yang baik, perusahaan dapat melakukan beberapa cara yaitu memasang iklan dan tetap mempertahankan kualitas sesuai dengan apa yang dijanjikan perusahaan terhadap pelanggan.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif financial dan pelanggan. Pada prespektif ini menunjukkan perbedaan besar antara *balanced scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Bila diketahui pada konsep kinerja tradisional memfokuskan pada pengendalian dan perbaikan pusat tanggung jawab dan departemen yang ada saat ini. Konsep *balanced scorecard* mendukung berbagai inovasi kedalam prespektif proses bisnis internal, sedangkan dalam konsep tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana menyampaikan barang atau jasa yang diproduksi ke pelanggan perusahaan saat ini. Namun faktor pendorong keberhasilan finansial jangka panjang mensyaratkan perusahaan menciptakan produk ataupun jasa yang baru dan memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Dalam penerapan *Balanced Scorecard,* para manajer

disarankan agar menentukan rantai nilai internal dan membagi pengukuran kinerja dalam proses bisnis internal menjadi tiga bagian (Kaplan, Norton; 2000 : 83), antara lain:

1. Proses Inovasi

Proses inovasi dilakukan melalui beberapa tahap/ serangkaian kegiatan yang berlangsung dalam waktu tertentu. Inovasi yang berbentuk metode dapat berdampak pada perbaikan, meningkatkan kualitas pendidikan serta sebagai alat atau cara baru dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam kegiatan pendidikan. Dengan demikian metode baru atau cara baru dalam melaksanakan metode yang ada seperti dalam proses pembelajaran dapat menjadi suatu upaya meningkatkan efektivitas pembelajaran.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dapat dilakukan dengan melakukan riset pasar yang bertujuan untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, dengan demikian persahaan akan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.

2. Proses Operasional

Langkah selanjutnya adalah proses operasi, yaitu tempat di mana produk atau jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan

kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses.Pada tahap ini terjadi transaksi jual beli antara perusahaan dan pelanggan. Aktivitas tersebut di simpulkan menjadi dua aktivitas yaitu :

a. Proses pembuatan produk atau jasa
b. Pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual.Layanan purna jual adalah jasa yang ditawarkan oleh produsenkepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya. Layanan ini mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit (Kaplan, Norton; 2000). Fokus pada tahapan ini akan membawa pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan melalui kualitas pelayanan.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitumeningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi intemal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yaitu:

a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang karyawan yang bukan

karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan

c. Produktifitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

1. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

2. Kapabilitas Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil – hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui penghitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

III. Kelebihan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelebihan metode *balanced scorecard* menururt Mulyadi (2001) adalah:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang sebelumnya hanya menitikberatkan pada perspektif keuangan saja, menjadi lebih luas dengan tiga perspektif yang lain, antara lain perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan perspektif ini, akan menjanjikan perusahaan memiliki kinerja yang baik dan berlipat ganda dalam jangka .

2. Kohern

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard* tiap personel diharapkan dapat membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan harus memiliki hubungan sebab akibat baik secara langsung atau secara tidak langsung.

3. Seimbang

Pada metode *Balanced Scorecard* perlakuan antara perspektif keuangan dan non keuangan harus seimbang. Apabila sasaran strategis hanya difokuskan pada salah satu perspektif saja, akan mempengaruhi perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

4. Terukur

Dengan mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*, semua sasaran dapat ditentukan, baik sasaran keuangan dan sasaran non keuangan.

Selain keunggulan yang sudah dijelaskan di atas, *Balanced Scorecard*memiliki **kelemahan**, antara lain:

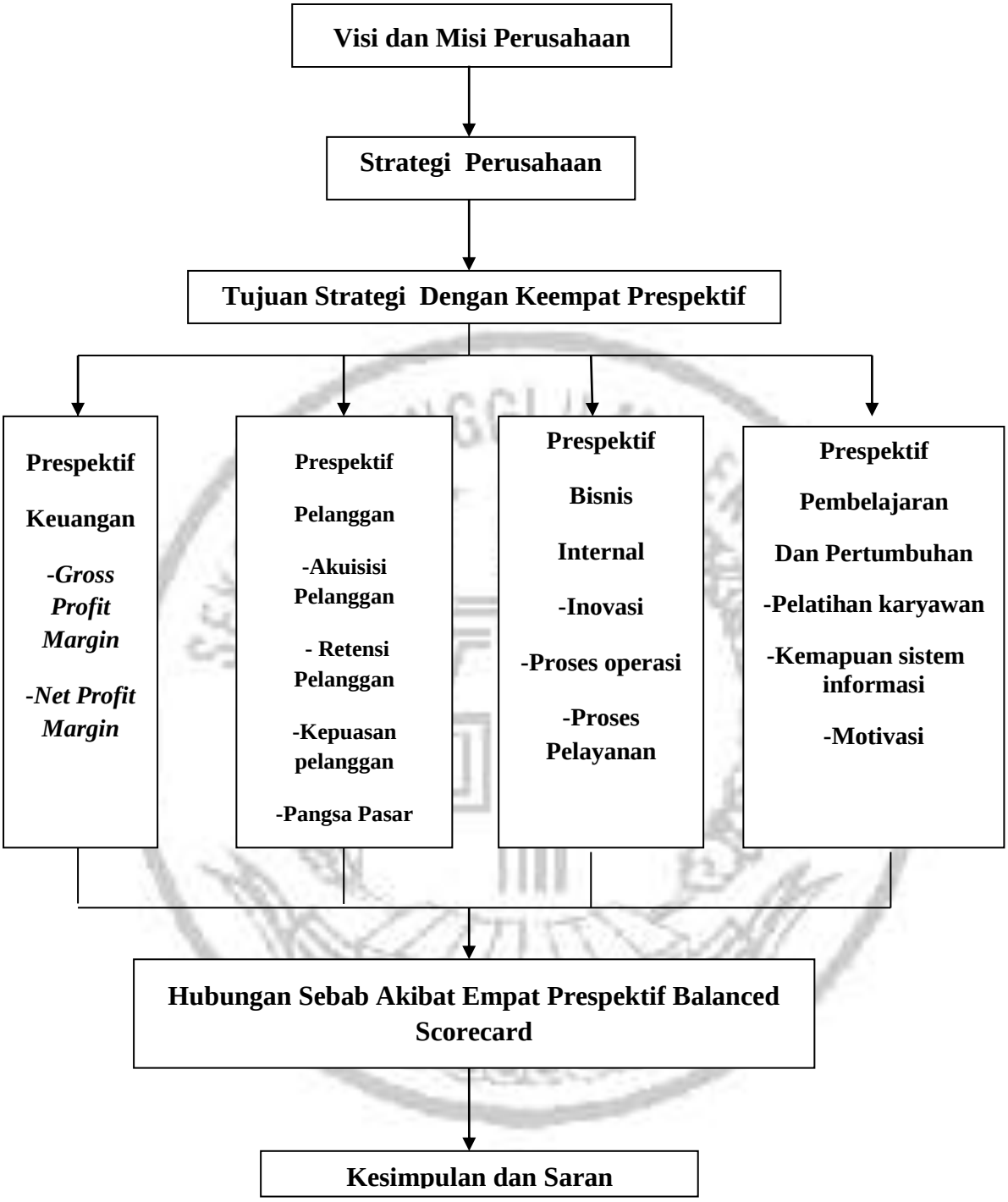
1. Ketidakmampuan mengukur kinerja *intangible assets* dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu menjelaskan sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian pengukuran tingkat kinerja suatu perusahaan, maka peneliti harus mengetahui visi, misi, dan tujuan serta strategi dari perusahaan tersebu, kemudian menetapkan target dan inisiatif darimasing-masing empat prespektif *Balanced Scorecard* dimana prespektif tersebut antata lain : prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat prespektif tersebut memiliki tolak ukur, dan tolak ukur yang digunakan pada prespektif keuangan adalah *Return On Asset (*ROA), *collection period.* tolak ukur pada prespektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan. Yang digunakan pada prespektif proses bisnis internal adalah proses operasi, inovasi, layanan purna jual. Pada prespektif terakhir prespektif pembelajaran dan petumbuhan tolak ukur yang digunakan adalah pelatihan karyawan, kemampuan sistem informasi dan motivasi.

Setelah menentukan tolak ukur dari masing-masing prespektif maka akan terjadi hubungan sebab akibat dari keempat prespektif tersebut. Dari hubungan sebab akibat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan dan saran untuk penelitian.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Penelitian