

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Review Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk membantu peneliti dalam melakukan penelitian, maka peneliti juga membaca judul skripsi dan jurnal yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk penelitian skripsi ini. Adapun yang menjadi review hasil penelitian terdahulu dalam penelitian tentang *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan sebelumnya adalah sebagai berikut:

Turini Mahasiswa STEI (2010) dengan judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja PT. XL AXIATA Tbk.” menunjukkan hasil bahwa kinerja keuangan kurang baik, hal ini dikarenakan pada tahun 2005 dan 2008 PT. XL Axiata mengalami kerugian. Hasil analisis perspektif pelanggan dapat dikatakan baik, karena penilaian yang diberikan responden berdasarkan instrument pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan sudah pada taraf puas. Berdasarkan hasil analisis perspektif bisnis internal dapat dikatakan baik, karena PT. XL Axiata selalu mengeluarkan produk-produk baru yang semakin memantapkan posisinya sebagai layanan suara dan penyedia jasa SMS dengan tingkat layanan yang semakin tinggi. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan sangat baik. Hal ini terlihat dari produktivitas terhadap pendapatan usaha, berturut-turut dari tahun 2005-2009 mengalami kenaikan, hal ini ditunjang karena adanya pelatihan karyawan setiap tahunnya sehingga menjadikan karyawan produktif.

Sapardianto, E-Journal Administrasi Bisnis Vol. 1 No. 2, 2013: 94-103 dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda )”. Hasil penelitian ini adalah pada periode 2008-2009 terdapat alat ukur dalam kriteria tidak baik yaitu ROI, DAR, akuisisi pelanggan, inovasi produk dan proses operasi. Pada periode 2009-2010 kriteria tidak baik terdapat pada CR, DAR, retensi pelanggan, inovasi produk, proses operasi dan retensi karyawan. Pada periode 2010-2011 kriteria tidak baik terdapat pada CR, akuisisi pelanggan dan proses operasi.

Herlina Pujiastuti, Hari Susanto, dan Apriatni EP dalam *Diponegoro Journal Of Social and Politic* tahun 2012, Hal. 1-8 dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus”. Hasilnya menunjukkan bahwa skor total *balanced scorecard* adalah sebesar 94,12 dan berada pada kategori sehat sesuai dengan predikat tingkat kesehatan BPR. Perspektif keuangan dan pelanggan berada dalam kategori sehat sesuai dengan yang diharapkan, namun pada perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori cukup sehat.

Marisa Lidya Rumintjap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado, dalam *Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 September 2013*, Hal: 841-850, dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Tolak Ukur Pengukuran Kerja Di RSUD Noongan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang baik, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Dengan demikian *balanced scorecard* cocok untuk diterapkan pada RSUD Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Penilaian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007 : 337) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Dalam mengimplementasikan strategi perusahaan, setiap unit perusahaan harus mampu menyesuaikan kinerja dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jika mereka tidak dapat menyesuaikan maka strategi yang diterapkan tidak dapat berjalan dengan efektif. Oleh karena itu diperlukan perangkat pengukuran kinerja yang tidak sekedar mengukur perkembangan kinerja perusahaan tetapi juga sejauh apa pencapaian targetnya.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007 : 419) adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan

karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan tujuan pokok penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007 : 416) yaitu, untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing unit perusahaan kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Selain itu penilaian kinerja dimanfaatkan untuk beberapa tujuan, menurut Lynch dan Cross dalam buku Sony Yuwono et al. (2007 : 29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlihat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai 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. Membantu suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### 2.2.2 Pengukuran Kinerja Tradisional

Selama ini perusahaan banyak yang menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada perspektif keuangan saja, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan, sedangkan kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya.

Dalam menggunakan pengukuran kinerja tradisional, terdapat kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dan kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja tradisional menurut Sony Yuwono et al (2007 : 28) adalah:

- a. Kelebihan pengukuran kinerja tradisional:
  1. Data-data yang diperlukan mudah didapat, karena datanya sudah tersedia.
  2. Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dengan berbagai aturan sesuai dengan standar akuntansi.
  3. Pengukuran sudah jelas yaitu bersifat kuantitatif.
- b. Sedangkan kelemahannya, yaitu:
  1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
  2. Diabaikan aspek pengukuran non keuangan dan *intangible assets* pada umumnya, baik dari internal maupun eksternal. Sehingga akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa mendatang.
  3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

### 2.2.3 *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pada awalnya *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah kelemahan kinerja manajemen yang hanya berfokus pada perspektif

keuangan. Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, ikut merubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. *Balanced scorecard* dikembangkan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* menurut Hansen dan Mowen dalam buku Amin Widjaja Tunggal (2009 : 2) adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi dan pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Sedangkan konsep *balanced scorecard* menurut Mulyadi, (2007 : 7) adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif itu dapat dirumuskan ke dalam *balanced scorecard*, karena menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan yang merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat.

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *balanced scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholder* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut adalah penjelasan mengenai perspektif dalam *balanced scorecard* :

**a. Perspektif Keuangan**

Perspektif ini tetap digunakan dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran keuangan ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan. *Balanced scorecard* menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih, ROI (*Return On Investment*) dan *Residual Income*.

Menurut Sony Yuwono et al. (2007 : 48), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua, di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Kedewasaan (*Harvest*)

Tahapan ketiga, di mana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi pada tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan merupakan yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

**b. Perspektif Pelanggan**

Sony Yuwono, et al. (2007 : 33), menjelaskan perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu:

1. Pangsa pasar (*Market share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

2. Pertumbuhan /mempertahankan pelanggan (*Customer retention*)

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

3. Menarik/memperoleh pelanggan baru (*Customer acquisition*)

Mengukur di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*)

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, seperti survei melalui surat (pos), *interview* melalui telepon, atau *personal interview*.

5. Keuntungan pelanggan (*Customer profitabilitas*)

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggan. Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk ke konsumen.

Menurut Sony Yuwono, et al. (2007 : 37) proses bisnis internal terbagi dalam tiga bagian, yaitu:

#### 1. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan serta menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

#### 2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

#### 3. Layanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan atas barang rusak, serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor



tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton “*learning*” lebih sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “mentoring dan tutoring”, seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Tolak ukur dalam perspektif ini, yaitu:

1. Kemampuan pekerja (*Employee capabilities*)

Thomas Shumarsan (2010 : 232) mengungkapkan tantangan bagi perusahaan adalah agar para pegawai dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Pengukuran kemampuan pekerja dilakukan dengan mengukur tingkat produktivitas pekerja.

2. Kemampuan sistem informasi (*Information system capabilities*)

Pengukuran kemampuan sistem informasi dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dengan kebutuhan yang diantisipasi.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (*Motivation, empowerment, and alignment*)

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Pengukuran motivasi ini dilakukan melalui perhitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang mengimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok.

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *balanced scorecard* yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan, karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

#### 2.2.4 Keunggulan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2009 : 15-19) menjelaskan keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

##### 1. Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke perspektif non keuangan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian, dan usaha personel difokuskan ke perspektif non keuangan, perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *balanced scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

##### 2. Koheren

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

##### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Dengan demikian, nilai keempat perspektif tersebut dalam *balanced scorecard* adalah seimbang, di mana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lainnya.

#### 4. Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun, dalam pendekatan *balanced scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Dengan demikian, ukuran sasaran strategik pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berkesinambungan.

Sedangkan Kaplan dan Norton (2000 : 22) menjelaskan manfaat *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

#### **2.2.5 Kerangka Pemikiran**

Pengukuran kinerja *balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk

mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

Kemudian perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Sedangkan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Berikut pada Gambar 1.1 akan dijelaskan mengenai penggunaan kinerja perusahaan PT. Indosat, Tbk. diukur dengan *balanced scorecard*.

**Gambar 1.1**  
**Penggunaan Kinerja Perusahaan**

