

1. TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses dalam menentukan seberapa sukses suatu organisasi atau seseorang di dalam mencapai tujuan–tujuannya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa besar kemajuan atau peningkatan yang sudah dicapai oleh pihak perusahaan. Pada umumnya perusahaan sering menggunakan tolok ukur finansial saja dalam menilai suatu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa hal diatas mulai muncul dan dikembangkannya konsep–konsep dalam menilai kinerja dari sebuah perusahaan. Salah satu konsep dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton adalah *Balanced Scorecard*. Konsep dasar yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (2000) yaitu dengan menerjemahkan sebuah visi, misi, dan strategi dari perusahaan ke dalam penentuan tujuan dan ukuran *scorecard*.

1.2. Visi, Misi, dan Strategi

Visi dapat didefinisikan sebagai sesuatu bentuk gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa yang akan datang. Visi juga memberikan suatu bentuk peta perjalanan dari perusahaan untuk jangka panjang. Misi dapat didefinisikan sebagai suatu alasan keberadaan organisasi yang mengarahkan seorang pengambil keputusan di dalam menetapkan kebijakan operasionalnya.

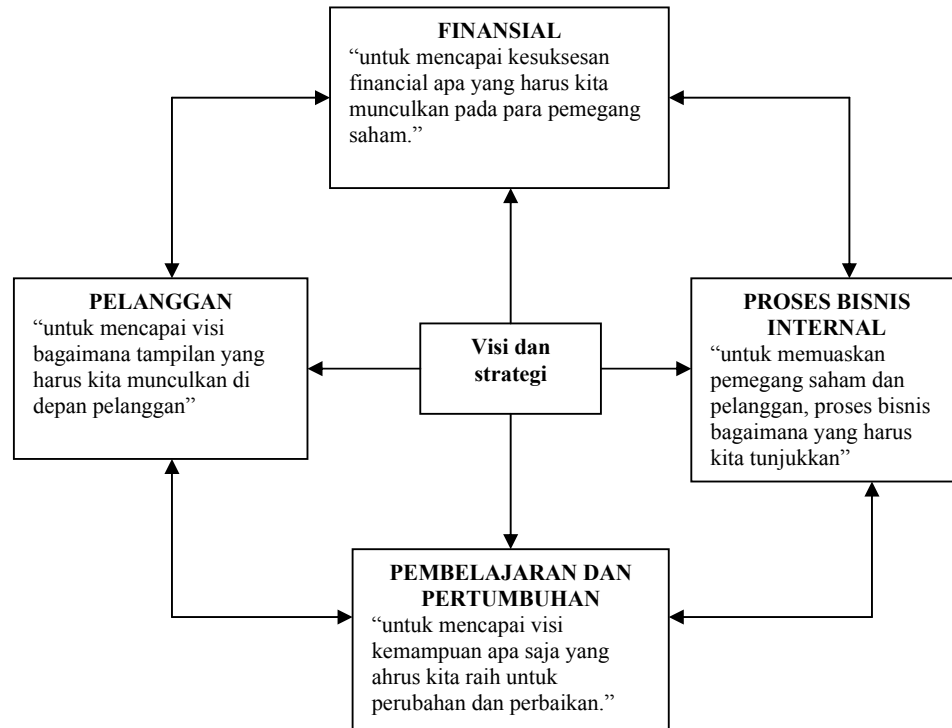
Untuk dapat mewujudkan visi dan misi tersebut maka perusahaan perlu menerapkan adanya sebuah strategi pelaksanaan. Strategi merupakan suatu proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh sebuah organisasi agar misinya dapat tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu organisasi dalam menentukan produk, jasa, dan segmen pasarnya di masa depan. Selain itu strategi dapat didefinisikan sebagai serangkaian langkah–langkah atau tindakan yang diambil pihak perusahaan untuk mencapai *objectives* yang telah ditentukan.

1.3. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu model pengukuran kinerja dengan menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan strategis dengan tolok ukur kinerja dalam empat perspektif yang berbeda. Keempat perspektif tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan
- b. Perspektif pelanggan
- c. Perspektif proses bisnis internal
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Konsep *Balanced Scorecard* dikatakan sebagai suatu bentuk konsep yang seimbang karena di dalam pengukuran kinerja tersebut terjadi adanya keseimbangan antara ukuran finansial dan non finansial, antara perspektif strategis dan taktis, antara *lag measure* dan *lead measure* serta keseimbangan dalam pengukuran jangka panjang dan jangka pendek. (Kaplan, 2000) *Balanced Scorecard* mengoptimalkan kinerja pada semua perspektif yang kritikal, tidak hanya pada satu perspektif saja yang dianggap penting. Ukuran dalam *Balanced Scorecard* seharusnya digunakan dengan cara yang berbeda untuk mengartikulasikan strategi bisnis, dan membantu menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, perusahaan, dan lintas departemen untuk mencapai tujuan bersama. Ruang lingkup tiap perspektif tersebut dijelaskan di dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. *Framework* dalam *Balanced Scorecard* untuk Menerjemahkan Strategi ke dalam Proses Operasional, Robert S. Kaplan dan David P. Norton *Balanced Scorecard* (Jakarta: Erlangga, 2000) Peraga 1-1.

1.4. Elemen – elemen dalam *Balanced Scorecard*

2.4.1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap mempertahankan aspek finansial karena hal tersebut masih diperlukan untuk memberi konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan yang telah diambil. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peranan ganda, menentukan kerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif scorecard yang lain. Aspek finansial ini berhubungan erat dengan profitabilitas, *Return on Capital*, dan *Economic Value Added*. Tujuan finansial yang lain dapat berupa pertumbuhan penjualan, *cash flow* yang lancar, dan sebagainya.

Tujuan finansial apabila dikaitkan dengan strategi unit bisnis maka dapat dibedakan menjadi tiga bagian antara lain:

a. Bertumbuh (*growth*)

Fase bertumbuh akan dialami pada awal siklus hidup dari perusahaan. Tujuan finansial di dalam tahap pertumbuhan akan menekankan kepada pertumbuhan penjualan di pasar yang baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru. Selain itu perusahaan juga akan mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk proses pengembangan produk baru, sistem, kapabilitas pekerja, dan penetapan saluran pemasaran, penjualan, dan distribusi baru.

b. Bertahan (*sustain*)

Fase bertahan merupakan fase dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang tinggi. Tujuan finansial pada fase bertahan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi, dan margin kotor. Proyek investasi pada tahap ini dinilai dengan menggunakan EVA dan nilai pemegang saham.

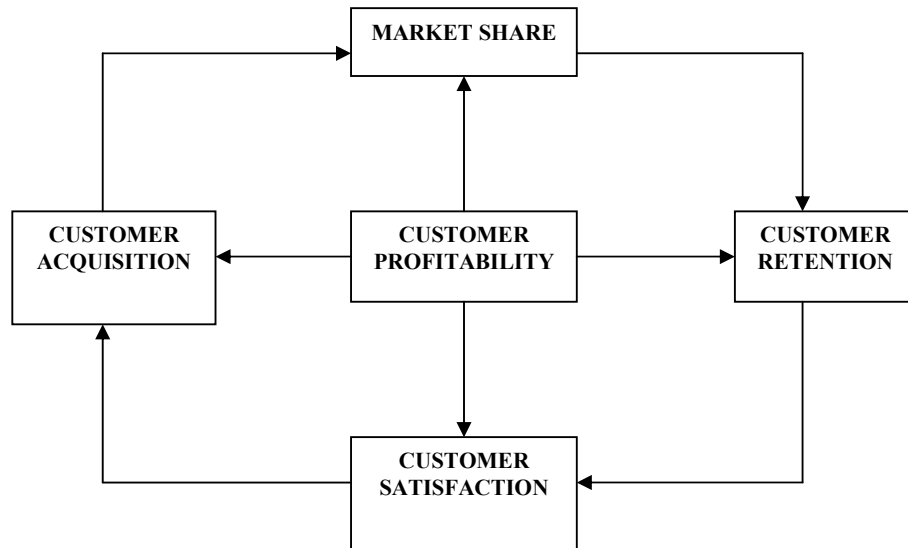
c. Menuai (*harvest*)

Fase menuai merupakan fase dimana perusahaan akan cenderung menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan finansial pada tahap memanen ditekankan pada arus kas. Dimana setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.

2.4.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan perusahaan perlu terlebih dahulu mengidentifikasi dan menentukan segmen dari pasar dimana unit kerja akan saling bersaing. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan yang penting seperti, kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas. Perspektif ini biasanya terdiri dari tolok ukur inti (*core*) dan umum (*generic*) dari hasil yang diinginkan melalui strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan dengan baik. *Core measure* yang dimaksud yaitu kepuasan pelanggan, akuisisi yang diperoleh dari pelanggan baru, keuntungan yang diperoleh pelanggan, pasar yang ada pada segmen tertentu.

Pengukuran kinerja untuk perspektif pelanggan memiliki ukuran yang *generic* yang direkomendasikan Kaplan dan Norton dan biasanya diimplementasikan pada seluruh organisasi. Kelompok ukuran yang *generic* tersebut dapat dihubungkan dalam suatu mata rantai seperti berikut.



Keterangan:

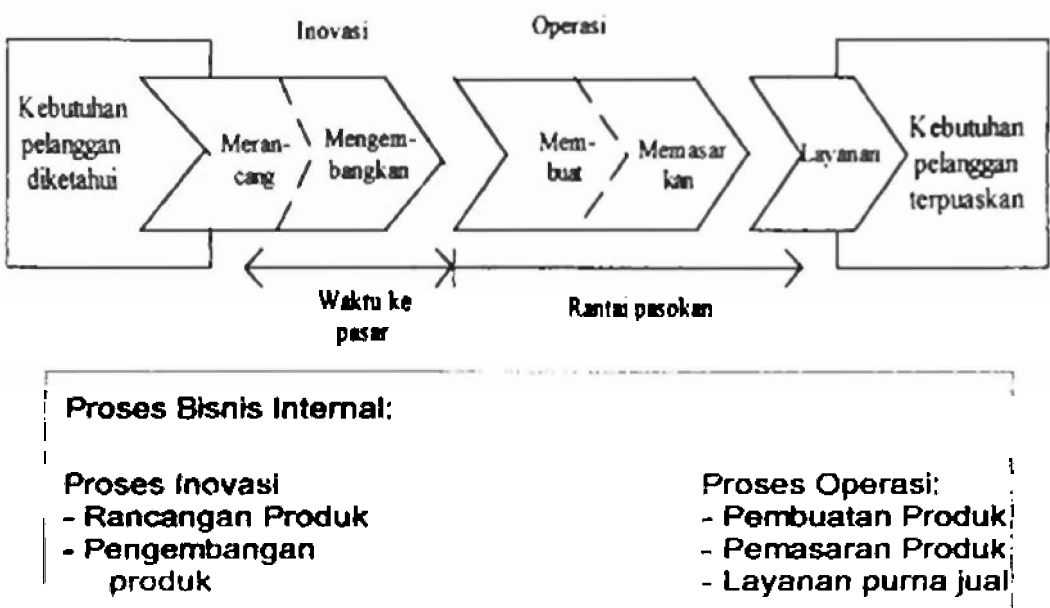
<i>Market share</i>	Menunjukkan proporsi bisnis pada suatu pasar (dalam bentuk satuan jumlah pelanggan, biaya yang dikeluarkan atau volume produk yang terjual)
<i>Customer Acquisition</i>	Ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan memperoleh pelanggan baru.
<i>Customer Retention</i>	Ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan
<i>Customer Satisfaction</i>	Menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan pelanggan
<i>Customer Profit</i>	Mengukur keuntungan bersih yang bisa didapat seseorang dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan *Core Measure*, Robert S. Kaplan dan David P. Norton Balanced Scorecard (Jakarta: Erlangga, 2000) Peraga 4-1.

2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial return*. Setiap unit

memiliki cara atau strategi tersendiri untuk menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan. Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Secara umum Kaplan dan Norton berhasil menemukan model *generic value chain* yang dapat disesuaikan dengan karakteristik proses bisnis internal masing – masing perusahaan.



Gambar 2.3 Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal, Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* (Jakarta: Erlangga, 2000) Peraga 2-1.

Model tersebut meliputi tiga proses kunci yaitu:

1. Inovasi

Inovasi merupakan suatu langkah yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang dimilikinya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan identifikasi terhadap keinginan pelanggan kemudian pihak perusahaan akan melakukan perancangan produk baru sesuai dengan keinginan pelanggan

2. Operasi

Operasi yang dimaksudkan dalam hal ini yaitu merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dimulai dari penerimaan order sampai kepada pelanggan.

3. Layanan purna jual

Layanan purna jual merupakan salah satu bentuk strategi perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya, hal tersebut dilakukan dengan memberikan garansi atau penggantian produk yang rusak.

2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi infrastruktur organisasi yang harus dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan dalam jangka panjang.

Kaplan dan Norton menemukan tiga ukuran inti yang bisa disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang menggunakannya dan bagi perusahaan yang melibatkan *objective employee* bisa menarik beberapa ukuran yang lainnya dari ketiga ukuran inti tersebut. Ketiga ukuran inti tersebut antara lain:

a. *Employee satisfaction*

Merupakan *objective* yang menjadi cerminan kesadaran tentang arti pentingnya moral karyawan dan kepuasan karyawan di dalam bekerja. Memuaskan berarti kondisi yang harus diciptakan untuk meningkatkan *responsiveness*, kualitas, pelayanan kepada pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan melakukan survei tahunan.

b. *Employee retention*

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja digunakan oleh organisasi yang memiliki investasi rencana jangka panjang dalam sumber daya manusia. *Retention* dapat diukur berdasarkan persentase *turnover* dari perusahaan.

c. *Employee productivity*

Merupakan *outcome measure* pengaruh dari peningkatan moral dan ketrampilan, inovasi, memperbaiki proses internal dan memuaskan pelanggan. Tujuannya untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya menghasilkan output tersebut.

1.5. Menyelaraskan Strategi Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*

Banyak perusahaan yang mungkin telah menggunakan gabungan antara ukuran finansial dengan non finansial. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar kumpulan indikator penting atau faktor keberhasilan perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat mengkomunikasikan strategi melalui sekelompok ukuran finansial dan non finansial yang terpadu.

Beberapa prinsip yang digunakan dalam mengkaitkan *Balanced Scorecard* dengan strategi perusahaan antara lain sebagai berikut:

a. Hubungan sebab akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat. Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu pernyataan jika–maka. Sistem pengukuran dalam *Balanced Scorecard* harus membuat sebuah hubungan sebab akibat diantara berbagai tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

b. Faktor pendorong kinerja

Balanced Scorecard menggunakan beberapa ukuran yang *generic* ukuran utama yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran–ukuran hasil *generic* ini cenderung menjadi *lag indicator* seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja *lead indicator* adalah faktor–faktor khusus yang terdapat pada unit–unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis.

c. Keterkaitan dengan masalah finansial

Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil terutama yang bersifat finansial seperti *Return on Capital*, dan *Economic Value Added*. Hal yang terutama adalah hubungan sebab akibat dari semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

Pentingnya membangun sebuah *scorecard* yang dapat mengkomunikasikan sebuah strategi unit bisnis antara lain:

- a. *Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga dapat menciptakan pemahaman yang sama.
- b. *Scorecard* menciptakan model yang holistik dari seluruh strategi yang memungkinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan.
- c. *Scorecard* berfokus kepada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang sudah tepat diidentifikasi, maka kemungkinan untuk berhasil semakin besar.

1.6. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem strategik dalam manajemen tradisional. (Mulyadi, 2001). Beberapa keunggulan pendekatan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik dengan karakteristik tertentu. Beberapa karakteristik tersebut antara lain:

1. Kompreherensif

Balanced Scorecard mampu memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain.

2. Koheren

Balanced Scorecard mampu membuat suatu hubungan sebab akibat antara keluaran uang yang dihasilkan dari sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis.

3. Seimbang

Keseimbangan dalam sasaran strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

1.7. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

AHP merupakan metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan dimana metode ini dikembangkan dengan melihat kemampuan *judgement* dari manusia untuk mengkonstruksi sebuah persepsi secara hirarkis dari suatu persoalan keputusan multikriteria. AHP juga digunakan untuk membuat perbandingan yang bersifat *tangible* dan *intangible* dari suatu elemen keputusan (objektif, kriteria, atribut, dan alternatif), yang kemudian semua elemen keputusan tersebut dikonversikan menjadi keputusan tunggal, dimana terjadi hubungan ketergantungan antar elemennya. Karenanya, penetapan estimasi bobot prioritas relatif setiap elemen keputusan pada tiap level yang hirarkis menjadi langkah penting dalam penentuan metode AHP.

2.7.1. Langkah-langkah dan Prosedur *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

Secara umum langkah–langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan AHP untuk pemecahan suatu masalah adalah sebagai berikut:

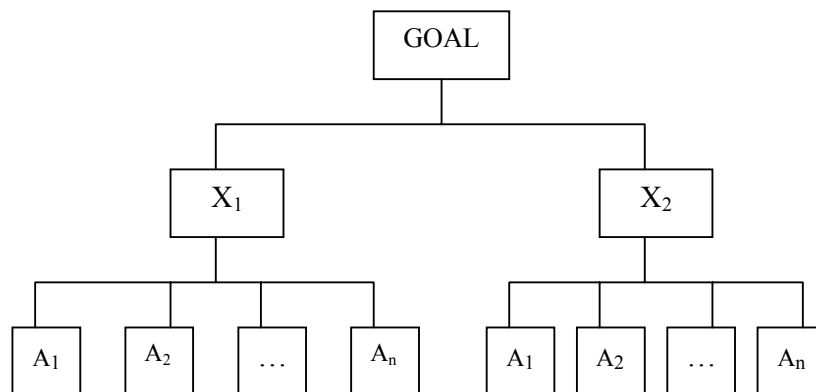
1. Mendefinisikan sebuah permasalahan dan menentukan tujuannya.
2. Membuat struktur hirarki dari sebuah permasalahan sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur. Struktur tersebut diawali dengan tujuan umum dan dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria.
3. Penyusunan prioritas untuk tiap elemen masalah pada tingkat hirarki.
4. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing–masing tujuan atau kriteria setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgement* dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibanding dengan elemen yang lainnya.

5. Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antar elemen yang didapatkan pada tiap tingkat hirarki.

2.7.2. Penyusunan Prioritas

Langkah pertama dalam menentukan susunan prioritas elemen adalah dengan menyusun perbandingan berpasangan. Hal tersebut dilakukan dengan cara membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap subsistem hirarki. Perbandingan tersebut ditransformasikan ke dalam bentuk matriks untuk maksud analisis numerik.

Misalkan terdapat sebuah subsistem hirarki dengan satu kriteria X dan sejumlah n elemen dibawahnya, A_1 sampai A_n seperti dalam Gambar 2.4. Perbandingan antar elemen untuk subsistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$ dinamakan matriks A seperti yang terlihat dalam Tabel 2.1. Matriks tersebut yang dinamakan dengan matriks perbandingan berpasangan.



Gambar 2.4. Subsistem Hirarki

Tabel 2.1. Matriks perbandingan berpasangan

X	A_1	A_2	A_3	...	A_j
A_1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	...	a_{1j}
A_2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	...	a_{2j}
A_3	a_{31}	a_{32}	a_{33}	...	a_{3j}
...	...	...	...	...	...
A_i	A_{i1}	A_{i2}	A_{i3}	...	A_{ij}

Nilai a_{ij} adalah nilai pada elemen A_i terhadap elemen A_j yang menyatakan hubungan:

- Seberapa jauh tingkat kepentingan A_i bila dibandingkan dengan A_j atau
- Seberapa jauh kontribusi A_i bila dibandingkan dengan A_j , atau
- Seberapa jauh dominasi A_i dibandingkan dengan A_j , atau
- Seberapa banyak sifat kriteria X terhadap A_i dibandingkan dengan A_j

Jika diketahui nilai a_{ij} , maka secara teoritis nilai $a_{ji} = 1/a_{ij}$, sedangkan nilai a_{ij} dalam situasi $i = j$ adalah 1.

Nilai numerik yang digunakan dalam matriks perbandingan berpasangan diperoleh dari skala perbandingan yang dibuat oleh Saaty pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Skala pembobotan nilai numerik metode AHP

Nilai numerik	Skala kualitatif dan definisi
1	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sama penting dibanding elemen keputusan yang lain.
3	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sedikit penting dibanding elemen keputusan yang lain.
5	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai cukup penting dibanding elemen keputusan yang lain.
7	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sangat penting dibanding elemen keputusan yang lain.
9	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai mutlak (sangat penting sekali) dibanding elemen keputusan yang lain.
2,4,6,8	Nilai tengah . Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan.

2.7.3. Pengujian Konsistensi Penilaian

Pengujian konsistensi penilaian dibedakan menjadi dua jenis antara lain:

- a. Pengujian Konsistensi Matriks Perbandingan

Jika elemen A adalah 3 kali lebih penting dari elemen B maka elemen B 1/3 kali pentingnya dari elemen A. konsistensi seperti ini tidak selalu berlaku apabila terdapat banyak elemen yang harus dibandingkan. Penilaian AHP dilakukan berdasarkan pengalaman dan pemahaman yang bersifat kuantitatif dan subjektif, sehingga memungkinkan adanya penilaian yang menyimpang dari konsistensi logis. Pada matriks yang tidak konsisten secara praktis $\lambda_{maks} = n$, sedangkan pada matriks yang tidak konsisten maka harus dihitung CI (*Consistency Index*). Adapun rumus untuk CI adalah sebagai berikut:

$$CI = (\lambda_{maks} - n)/n-1 \quad (2.1)$$

Dimana, n merupakan ukuran matriks dan λ_{maks} merupakan eigen value maksimum. Semakin dekat eigen value dengan besarnya matriks, semakin konsisten matriks tersebut.

b. Pengujian Konsistensi Matriks Normalisasi

Konsistensi merupakan dasar untuk membenarkan intuisi, penginderaan pikiran, dan perasaan. AHP mengukur konsistensi judgement dengan menghitung Consistency Ratio (CR). Adapun rumus CR adalah sebagai berikut:

$$CR = CI / RI \quad (2.2)$$

Dimana, CI merupakan konsistensi index dan RI merupakan random index. Berikut ini adalah nilai random index untuk beberapa ukuran matriks:

Tabel 2.3. Nilai random konsistensi indeks

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Saaty menetapkan bahwa suatu matriks perbandingan adalah konsisten bila nilai CR tidak lebih dari 0.1. Jika lebih besar dari 0.1 maka penilaian yang telah dilakukan secara random perlu untuk diperbaiki.

2.8. Financial Analysis

Dalam melakukan analisa dalam perspektif keuangan, maka digunakan beberapa dasar rumusan teori tentang manajemen keuangan. Rumusan teori tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. *Operating Profit Margin* merupakan suatu bentuk evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui operating performance perusahaan. *Operating Profit Margin* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{earnings before interest and taxes}}{\text{Sales}} \quad (2.3)$$

- b. *Net Profit Margin* merupakan evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui hasil yang didapatkan dari kegiatan operasional perusahaan. *Net Profit Margin* dihitung dengan menggunakan rumusan berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net income}}{\text{Sales}} \quad (2.4)$$

- c. *Total asset turnover* digunakan untuk mengukur lama waktu yang diperlukan untuk mengelola asset perusahaan dalam satu periode. Rumusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Total asset turnover} = \frac{\text{sales}}{\text{Total sales}} \quad (2.5)$$

- d. *Return On investment* digunakan untuk mengukur keuntungan yang diperoleh berdasarkan sejumlah *asset* yang digunakan. Rumusan yang digunakan:

$$\text{Return On investment} = \frac{\text{net income}}{\text{Total asset}} \quad (2.6)$$

- e. *Return on equity* digunakan untuk mengukur besarnya keuntungan yang diperoleh pemegang saham. Rumusan yang digunakan adalah:

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{net income}}{\text{Book value of shareholder's equity}} \quad (2.7)$$