

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengukuran Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Fauzi (1995:207) “Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya”. Menurut Mulyadi (2001:337) “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif

strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

#### b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Untuk memastikan bahwa sumber (*input*) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda, 1998: 67).

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua

perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*.

Atkinson, et. al. (1995: 57) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: “*Performance measurement is perhaps the most important, mostmisunderstood, and most difficult task in management accounting. Aneffective system of performance measurement contains criticalperformance indicator (performance measures) that (1) consider eachactivity and the organization it self from the customer’s perspective, (2)evaluate each activity using customer –validated measure ofperformance, (3) consider all facets of activity performance that affectcustomers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedbackto help organization members identify problems and opportunities forimprovement*”.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti

organisasi pelayanan kesehatan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahan yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan *input* yang digunakan untuk menghasilkan *output* secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi non-profit.

### c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Dalam [www.aliciakomputer.wordpress.com/2000](http://www.aliciakomputer.wordpress.com/2000) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi para 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.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Basri dan Rivai, 2004: 55). Manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1) Bagi Orang yang Dinilai (Karyawan)

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi.
- b) Meningkatkan kepuasan hidup.
- c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
- d) Umpulan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f) Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e) Peningkatan kepuasan kerja.
- f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.

- j) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
  - k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
  - l) Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer.
  - m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
  - n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
  - o) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
- 3) Bagi Perusahaan
- Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:
- a) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
    - (1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
    - (2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
    - (3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
  - b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
  - c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - d) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
  - f) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
  - g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
  - h) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
  - i) Kemampuan menemui kenali setiap permasalahan.
  - j) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
  - k) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.

- l) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- m) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

## **2. *Balanced Scorecard***

### a. Pengertian *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai *Balanced Scorecard*, berikut ini dikemukakan pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli, di antaranya:

- 1) Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997:7) “*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”.
- 2) Amin Widjaja Tunggal, (2002: 1) “*Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.”
- 3) Teuku Mirza, (1997: 14) “Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata”.

### b. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan yang bersifat *ekstern* jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

*Balanced scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur berbagai unit bisnis mereka dengan menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi

di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. (Kaplan dan Norton, 1996: 7).

c. Perspektif *Balanced Scorecard*

Banyaknya kelemahan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif, yaitu:

1) Perspektif Pelanggan

Pada pelanggan, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan menentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Sasaran strategik dari perspektif pelanggan yaitu *firm equity* di antaranya adalah meningkatnya kepercayaan pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan pelayanan yang diberikan, dan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggannya.

## 2) Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

## 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan pada kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya serta menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut. Sasaran stratejik dari proses bisnis ini adalah *organizational capital*, seperti meningkatnya kualitas proses pelayanan kepada pelanggan, komputerisasi proses layanan kepada pelanggan, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada pelanggan.

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (1996: 40-41) membagi tolok ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

(a) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

(1) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

(2) Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja - pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

(3) Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para karyawan terhadap jumlah keseluruhan karyawan. Produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu. Pengukurannya dengan membandingkan antara laba operasi dengan jumlah karyawan.

(b) *System*

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

(c) *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu:

(1) Produktivitas karyawan

Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu. Pengukurannya dengan membandingkan antara laba operasi dengan jumlah karyawan.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

(2) Retensi karyawan (Perputaran karyawan)

Perputaran karyawan digunakan untuk mengetahui perbandingan antara jumlah karyawan keluar dengan total karyawan tahun berjalan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

(Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>)

(3) Kepuasan karyawan

Pengukuran dilakukan dengan survey kepuasan karyawan melalui wawancara.

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

1) Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *Balanced Scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu konsumen, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran kinerja yang digunakan harus meliputi semua aspek ukuran (menyeluruh) dalam ukuran keuangan dan non-keuangan. Pengukuran yang luas dan

menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi korporat dan memberdayakan perusahaan dalam memasuki arena bisnis yang kompleks.

## 2) Koheren

Di dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di mana terdapat hubungan antara ukuran atau indikator kinerja yang ada dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Setiap perspektif (pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Sebagai contoh pertumbuhan *Return On Investment (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada konsumen, pelayanan kepada konsumen dapat ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna, dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren. Semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan. Sebagai contoh mengapa loyalitas konsumen menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun, dan sebagainya.

### 3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan. Indikator yang ditetapkan berdasarkan sasaran yang ingin dicapai harus seimbang antara yang berorientasi ke luar (aspek keuangan dan pelanggan) dan yang berfokus ke dalam (proses dan peningkatan sumber daya manusia).

### 4) Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya kenyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

## **3. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Karakteristik yang dimiliki oleh organisasi sektor publik berbeda dengan organisasi sektor swasta. Pengukuran kinerja organisasi yang berorientasi laba berbeda dengan organisasi publik yang tidak berorientasi laba. Kinerja organisasi yang berorientasi laba dapat diukur dengan cara melihat *solvabilitas, rentabilitas, ROI*, dan tingkat laba yang berhasil diperoleh atau

dicapai organisasi tersebut. Pengukuran kinerja sektor publik lebih kompleks karena hal-hal yang diukur sangat beraneka ragam dan terkadang bersifat abstrak, sehingga pengukurannya tidak dapat dilakukan dengan menggunakan satu variabel saja. Perbedaan ini terletak pada masalah *output*, *outcomes*, dan tujuan utama dari organisasi tersebut, sehingga menyebabkan kesulitan melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi sektor publik baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Metode pengukuran kinerja yang dapat diterapkan pada organisasi sektor publik adalah pengukuran kinerja dengan mengadaptasi aspek-aspek *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan saja. *Balanced Scorecard* yang diterapkan dengan tepat, dapat memberikan suatu sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh untuk menjamin dan memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti organisasi pelayanan kesehatan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahan yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Pengukuran kinerja keuangan saja dinilai tidak cukup untuk mempertanggungjawabkan kinerja pemerintah,

sehingga ukuran non-keuangan perlu dikembangkan. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan *input* yang digunakan untuk menghasilkan *output* secara baik. Scott dan Tissen (1999: 98) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi *non-profit*.

*Balanced Scorecard* dalam organisasi pemerintah terdiri dari empat perspektif, yaitu:

a. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menggunakan indikator-indikator:

1) *Customer Satisfaction* (Kepuasan pelanggan)

Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan di mana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan elemen yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif.

2) *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan)

*Customer retention* adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. *Customer retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut secara terus-menerus. Retensi dinilai baik, bila selama periode

pengamatan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan

Tingkat Retensi Pelanggan=

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

(Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>)

### 3) *Customer Acquisition* (Kemampuan Menguasai Pelanggan)

*Customer Acquisition* menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Akuisisi dinilai kurang bila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif/konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan

Presentase Akuisisi=

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

(Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>)

## b. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja untuk mengukur apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaan akan membawa perbaikan perusahaan (Mun'im Azka, 2001: 34).

Perspektif keuangan terdiri dari rasio-rasio keuangan yang terdapat dalam laporan keuangan, yaitu :

- 1) Rasio Pertumbuhan Pendapatan. Rasio ini digunakan untuk mengukur dan mengetahui sampai sejauh mana pertumbuhan dan pendapatan pada perusahaan.

Rasio Pertumbuhan Pendapatan=

$$\frac{\text{Pendapatan Tahun Berjalan} - \text{Pendapatan Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>

- 2) Rasio Perubahan Biaya. Rasio ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur perubahan biaya yang terjadi dan dikeluarkan oleh perusahaan.

Rasio Perubahan Biaya=

$$\frac{\text{Biaya Tahun Berjalan} - \text{Biaya Tahun Lalu}}{\text{Biaya Tahun Lalu}} \times 100\%$$

(Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>)

- 3) *ROA (Return On Assets)*. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan dari total aktiva.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Rata - rata Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>

- 4) *ROE (Return On Equity)*. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh perusahaan atas modal yang diinvestasikan.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>

### 5) Leverage Ratio

Rasio ini digunakan untuk mengukur jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai oleh utang atau modal yang berasal dari kreditur.

$$\text{Leverage Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

(Sumber : <http://www.indoskripsi.com/balanced scorecard>)

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian (Secakusuma, 1997: 81) yaitu: (1) Inovasi, (2) Operasi, dan (3) Pelayanan purna jual.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal. Dalam proses inovasi, unit bisnis mencari kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan tersebut. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya serta menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Teuku Mirza, (1997: 76) “Tujuan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya.”

#### **4. Indikator Kinerja Organisasi Sektor Publik.**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Indikator kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai atau mengukur kinerja organisasi atau unit kerja yang bersangkutan dalam mencapai tujuan dan sasaran.

Tanpa indikator kinerja, akan sulit melakukan penilaian kinerja karena indikator tersebut merupakan faktor-faktor utama keberhasilan organisasi dan kunci dari indikator kinerja (Mardiasmo, 2002).

Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut:

- a) Memperjelas tentang apa, berapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan.
- b) Memberikan rambu-rambu bagi organisasi untuk melaksanakan kegiatannya, sehingga pihak-pihak yang terkait mendapatkan kesepahaman (konsensus) terhadap tahapan atau kriteria yang dibangun dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Membangun dasar bagi pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja organisasi atau unit kerja, serta menjadi patokan bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya (LAN dan BPKP, 2002).

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi sektor publik melalui empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor sukses (indikator) organisasi pelayanan kesehatan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a) Aspek pelanggan, dilihat dari kepuasan pelanggan (pasien).
- b) Aspek keuangan, dilihat dari anggaran dan realisasinya, penggunaan sumber daya yang efisien.
- c) Aspek proses bisnis internal, berkaitan dengan pelanggan karena yang diukur adalah proses pelayanan kesehatan yang diberikan pada pelanggan (kecepatan pelayanan, ketepatan pelayanan, sikap *servant*, dan fasilitas yang digunakan).
- d) Aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari adanya *training*, komitmen karyawan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

## 5. Rumah Sakit

### a. Klasifikasi Rumah Sakit

“Klasifikasi rumah sakit adalah pengelompokan rumah sakit berdasarkan perbedaan yang bertingkat mengenai kemampuan pelayanan kesehatan yang dapat disediakan dan kapasitas sumber daya organisasi” (berdasarkan Permenkes RI Nomor 1045/MENKES/PER/XI/2006 tentang Pedoman Organisasi Rumah Sakit di Lingkungan Departemen Kesehatan).

Rumah sakit dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Berdasarkan Pelayanannya:

- (a) Rumah Sakit Umum: Rumah Sakit yang memberikan pelayanan kesehatan semua bidang dan jenis penyakit.
- (b) Rumah Sakit Khusus: Rumah Sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.

2) Berdasarkan Kepemilikan dan Pengelolaannya:

- (a) Rumah Sakit Publik: Rumah Sakit yang dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Badan Hukum yang bersifat Nirlaba.
- (b) Rumah Sakit Privat: Rumah Sakit yang dikelola oleh Badan Hukum dengan tujuan profit yang berbentuk PT atau persero.

### b. Fungsi dan Tugas Rumah Sakit

Fungsi dan tugas rumah sakit berdasarkan Permenkes RI Nomor 1045/MENKES/PER/XI/2006 tentang Pedoman Organisasi Rumah Sakit di Lingkungan Departemen Kesehatan antara lain adalah:

1) Melaksanakan pelayanan medis, pelayanan penunjang medis.

- 2) Melaksanakan pelayanan medis tambahan, pelayanan penunjang medis tambahan.
- 3) Melaksanakan pelayanan kedokteran kehakiman.
- 4) Melaksanakan pelayanan medis khusus.
- 5) Melaksanakan pelayanan rujukan kesehatan.
- 6) Melaksanakan pelayanan kedokteran gigi.
- 7) Melaksanakan pelayanan kedokteran sosial.
- 8) Melaksanakan pelayanan penyuluhan kesehatan.
- 9) Melaksanakan pelayanan rawat jalan atau rawat darurat dan rawat tinggal (observasi).
- 10) Melaksanakan pelayanan rawat inap.
- 11) Melaksanakan pelayanan administratif.
- 12) Melaksanakan pendidikan para medis.
- 13) Membantu pendidikan tenaga medis umum.
- 14) Membantu pendidikan tenaga medis spesialis.
- 15) Membantu penelitian dan pengembangan kesehatan.
- 16) Membantu kegiatan penyelidikan epidemiologi.

## B. Penelitian yang Relevan

Sebelumnya, dilakukan penelitian sehubungan penerapan *Balanced Scorecard*.

1. Penelitian Novella Aurora (2010) yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja RSUD Tugu Rejo Semarang.” Penelitian tersebut berhasil mengungkap bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat variasi hasil: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih kurang, perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah cukup baik. *Balanced scorecard* cocok diterapkan pada RSUD Tugu Rejo Semarang karena memberikan gambaran yang terstruktur dan menyeluruh dibandingkan sistem tradisional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* serta objek penelitian sama-sama

berbentuk Rumah Sakit Umum Daerah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah lokasi penelitian yaitu RSUD Kebumen.

2. Penelitian Aji Dwi Prihananto (2006) yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Kristen Tayu Pati)” yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. Pengujian instrumen penelitian yang digunakan yaitu pengujian validitas dan pengujian realibilitas. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja dalam perspektif keuangan pada Rumah Sakit Kristen Tayu yang dihasilkan dapat dikatakan baik karena pertumbuhan *ROI* dan Rasio Efisiensi mengalami peningkatan. Pada perspektif pelanggan, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan dan menarik minat pelanggan untuk berobat di Rumah Sakit, serta mampu memuaskan pelanggan dengan layanan yang dihasilkan. Perspektif Proses Bisnis Internal, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu memberikan fasilitas pelayanan yang baik, walaupun pelayanan pencegahan dan kecepatan kurang memadai, tetapi dilihat keseluruhannya sudah baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Rumah Sakit Kristen Tayu mampu mempertahankan karyawan dan mampu memuaskan karyawan dengan fasilitas yang dimiliki Rumah Sakit dan tugas yang diberikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* serta objek penelitian sama-sama berbentuk Rumah Sakit Umum Daerah. Perbedaan penelitian penelitian ini

dengan penelitian relevan adalah penerapan *Balanced Scorecard* yang hanya memfokuskan pada manajemen perusahaan.

3. Penelitian Apriliana (2007) yang berjudul “*Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk Mengukur Kinerja Manajemen Rumah Zakat Indonesia Dompet Sosial Ummul Quro Cabang Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif pelanggan meningkat, terbukti dengan peningkatan jumlah *muzzaki* sebesar 25,23%, peningkatan jumlah *mustahiq* dan menguatnya pangsa pasar Rumah Zakat Indonesia cabang Yogyakarta sebagai LAZ terbesar kedua di Yogyakarta. Kinerja Rumah Zakat Indonesia (DSUQ) cabang Yogyakarta pada perspektif keuangan meningkat, terbukti dengan adanya peningkatan jumlah penerimaan sebesar 28,79%, peningkatan jumlah penyaluran sebesar 29,55% dan adanya efisiensi biaya operasional yang mencapai 30%. Kinerja Rumah Zakat Indonesia (DSUQ) cabang Yogyakarta pada internal bisnis meningkat, terlihat dari adanya peningkatan aktivitas lembaga dan perbaikan layanan melalui *customer care* sehingga meningkatkan jumlah *muzakki* dan *mustahiq*. Kinerja Rumah Zakat Indonesia (DSUQ) cabang Yogyakarta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkat, terbukti dengan adanya peningkatan *revenue per employee* sebesar 62,17%, serta optimalisasi kinerja personel yang tercermin dari *employee retention* berupa tingkat perputaran karyawan yang rendah (hanya 3 tahun per orang) dan rasionalisasi 7 orang karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*

pada Rumah Sakit yaitu organisasi yang tidak berorientasi laba. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian relevan adalah penelitian relevan menggunakan *Six Sigma*, sedangkan dalam penelitian ini tidak menggunakan *Six Sigma*.

### C. Kerangka Berfikir

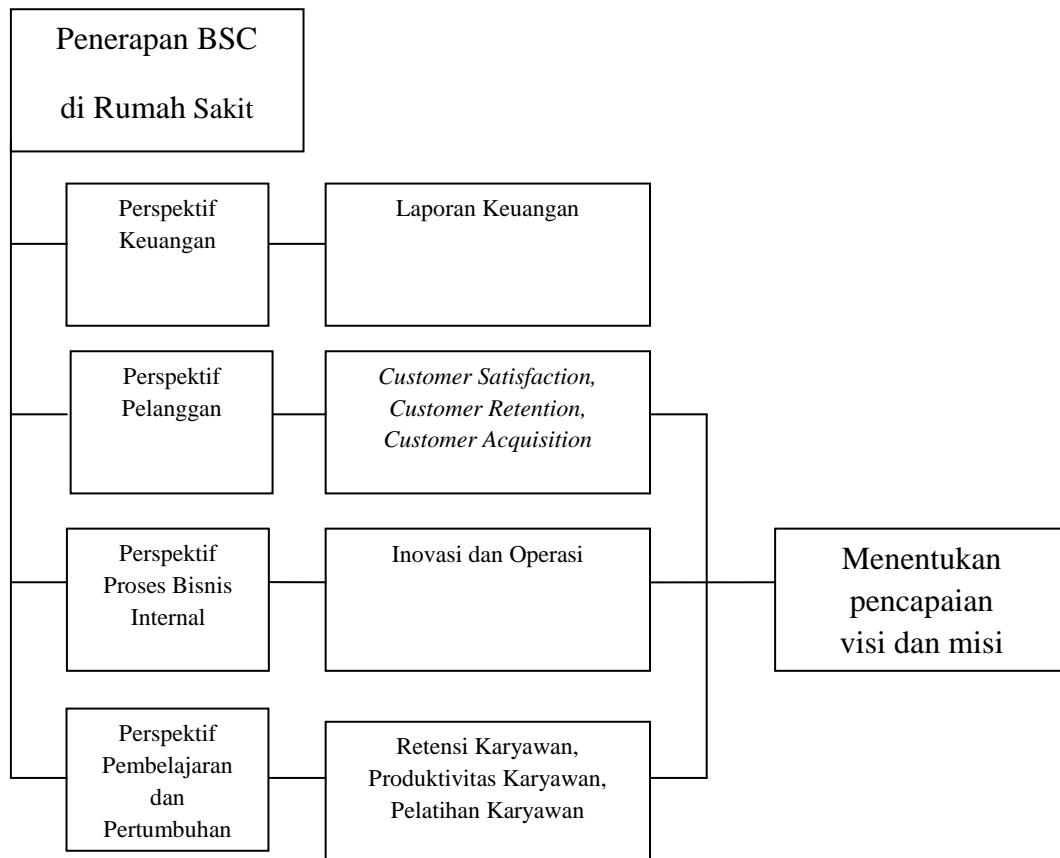
Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan. Pengukuran kinerja yang selama ini sering digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki rumah sakit. *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain, yaitu

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diberikan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Perspektif terakhir ini mengacu pada kemampuan karyawan, sistem informasi, dan prosedur organisasi. Semua perspektif tersebut diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja pada RSUD Kebumen.

#### **D. Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian adalah alur sederhana yang mendeskripsikan pola hubungan variabel penelitian atau prosedur kerja peneliti untuk memecahkan masalah penelitian (Ismani, dkk, 2009: 13).

Dalam penelitian ini paradigma digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

## E. Pertanyaan Penelitian

Untuk membantu memperoleh data dan mempermudah analisis data, disusun berbagai pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja RSUD Kebumen dilihat dari perspektif pelanggan periode tahun 2010-2011?
2. Bagaimana kinerja RSUD Kebumen dilihat dari perspektif proses bisnis internal periode tahun 2010-2011?

3. Bagaimana kinerja RSUD Kebumen dilihat dari perspektif keuangan di RSUD Kebumen periode tahun 2010-2011?
4. Bagaimana kinerja RSUD Kebumen dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan periode tahun 2010-2011?