

## **ANALISIS PERSPEKTIF KEUANGAN, PELANGGAN, PROSES BISNIS DAN PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA YAYASAN ACT JAKARTA**

**Pri Pantjaningsih**

Fakultas Ekonomi STIE Manajemen Bisnis Indonesia Jakarta

Email: pri pantjaningsih318@gmail.com

### **Abstract**

*This study aims to obtain in-depth information on the application of financial, customer, internal business, and growth perspectives in assessing organizational performance and to obtain how much from the results of data processing each perspective can assess organizational performance. This research uses a descriptive quantitative analysis method. The results of this study: (1) The financial perspective of the Aksi Cepat Tanggap Foundation is generally categorized as good (2) The overall consumer perspective can be categorized as good. (3) The perspective of internal business processes as a whole is categorized as good (4) The perspective of growth and performance learning at the Aksi Cepat Tanggap Foundation can be categorized as good. The results of this study that the performance assessment using the perspective of finance, customers, internal business, and learning & growth of the Balanced Scorecard method can be concluded that the better for each year.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard; performance assessment; foundation*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam terhadap penerapan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dalam menilai kinerja organisasi serta memperoleh seberapa besar dari hasil olahan data masing-masing perspektif dapat menilai kinerja organisasi. Penelitian menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini: (1) Perspektif keuangan Yayasan Aksi Cepat Tanggap secara umum dikategorikan baik (2) Perspektif konsumen secara keseluruhan dapat dikategorikan baik. (3) Perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan dikategorikan baik (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja Yayasan Aksi Cepat Tanggap dapat dikategorikan baik. Hasil dari penelitian ini bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan metode *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan semakin baik untuk setiap tahunnya.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard; penilaian kinerja; yayasan*

## Pendahuluan

Salah satu organisasi nirlaba profesional yang memfokuskan kerja-kerja kemanusiaan pada penanggulangan bencana mulai fase darurat sampai dengan fase pemulihan paska bencana yakni Yayasan Aksi Cepat Tanggap (ACT). Pada umumnya sumber dana yang digunakan untuk menjalankan kegiatan organisasi ACT yakni donasi yang berasal dari sumbangan atau donatur dari orang-orang yang ingin membantu sesamanya. Donasi tersebut dapat berupa dana kemanusiaan atau sosial, sedekah dan wakaf (Setianto, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang diselenggarakan oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta bekerjasama dengan Ford Foundation tentang potensi zakat, infaq dan shadaqah belum termasuk Wakaf (selanjutnya disingkat ZISWaf) disimpulkan bahwa potensi ZIS diluar Wakaf di Indonesia sebesar 19,3 triliun. Penelitian dengan topik yang sama diselenggarakan oleh PIRAC mencatat bahwa potensi dana ZISWaf sebesar 20 triliun. (<https://www.rumahzakat.org/dahsyatnya-potensi-ziswaf-di-indonesia/>). Dengan begitu besarnya potensi dana publik yakni ZISWaf maka dibutuhkan lembaga pengelola dana publik ZISWaf professional yang mampu menghadapi persaingan bisnis.

ACT merupakan salah satu lembaga pengelola dana publik, begitu besar potensi dana publik maka dibutuhkan suatu pengukuran kinerja setiap periode. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh Karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

Dari hasil uraian tersebut, dapat diartikan penelitian ini bertujuan agar dapat memperoleh hasil kinerja ACT pada suatu periode tertentu sebagai alat ukur untuk mengukur tingkat keberhasilan. Dan penelitian ini juga bermanfaat bagi donatur dan juga masyarakat agar dapat digunakan sebagai alat *control* ataupun evaluasi pada kinerja Lembaga ACT, serta bagi ilmu pengetahuan dapat dijadikan tolak ukur sebagai ukuran di periode tertentu.

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi. Sistem pengukuran kinerja dapat menjadi alat pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja (Pramadhany & Rahardjo, 2011). Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek keuangan, Karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja perusahaan diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya mentikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan.

Ukuran kinerja yang baik tidak hanya mampu meningkatkan kinerja organisasi namun juga membawa perubahan positif dalam memenuhi harapan publik atas pelayanan yang diberikan (Fitriyani, 2014). Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja, kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan

ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan. Ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja perusahaan di antaranya peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan, peningkatan kualitas manajemen dan peningkatan efisiensi (Nurhayati, 2018). Indikator perusahaan telah mencapai tujuan, visi dan misi biasanya dapat dilihat dari hasil kinerja dan nilai pasar perusahaan (Wijaya, 2012).

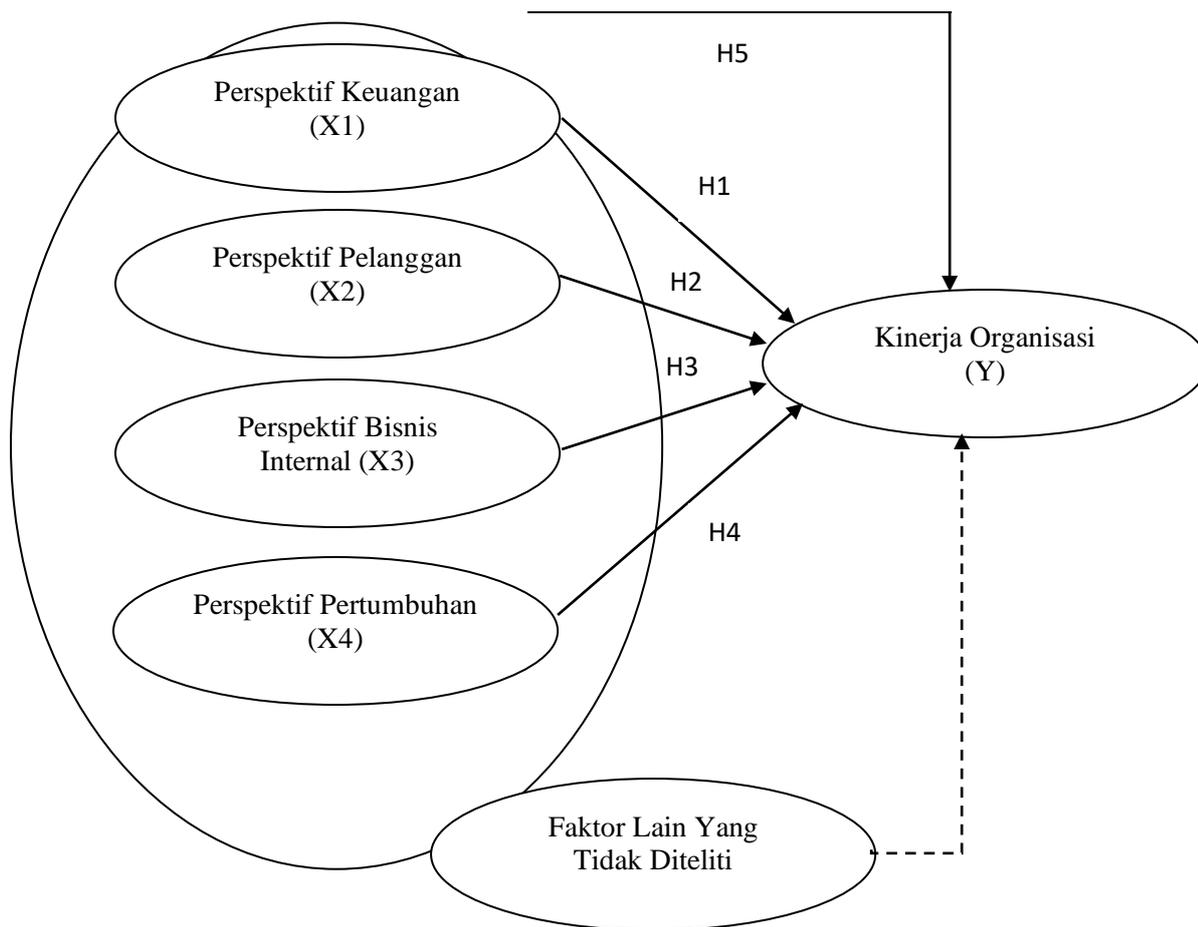
*Balanced Scorecard* merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi, selain itu dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Alimudin, 2017). *Balanced scorecard* digunakan untuk membantu perusahaan dalam merumuskan dan merencanakan strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tersebut dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri (Aulia & Ikhwana, 2012).

**Tabel 1 Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Variabel (X) Perspektif Keuangan : rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dengan rumus rasio efektivitas metode value for money (Hadiyati, 2014).	Realisasi perolehan donasi 2016-2018 Target penerimaan donasi 2016-2018	Rasio Efektivitas per tahun: Realisasi Penerimaan donasi x 100% Target penerimaan donasi	Rasio
	Rasio Akuisisi donatur 2016-2018	Rasio akuisisi donatur : jumlah donatur baru X 100% total donatur	Rasio
Perspektif pelanggan: rasio yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan organisasi (Hadiyati, 2014).	Rasio retensi donatur 2016-2018	Rasio retensi donatur: jumlah donatur lama dalam 1 periode x 100% total jumlah donatur	Rasio
	Tingkat Kepuasan donatur 2018	a. Wujud fisik b. Keandalan c. Daya tanggap d. Jaminan e. Empati	Likert
Perspektif Bisnis internal: perspektif yang digunakan untuk mengukur keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi.	Rasio Retensi karyawan 2016-2018	Rasio retensi karyawan: jumlah karyawan keluar per periode x 100% jumlah total	Rasio

Analisis Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan dapat  
Menilai Kinerja Organisasi

	Rasio Produktivitas karyawan 2016-2018	Rasio produktivitas karyawan: peningkatan penerimaan donasi x 100% jumlah total karyawan	Rasio
	Tingkat keberhasilan organisasi dalam melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholders	a. Motivasi	Likert
		b. Kesempatan mengembangkan diri	Likert
		c. Inovasi	Likert
		d. Suasana dalam bekerja	Likert
Variabel (Y) Kinerja : Kinerja merupakan hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan yang telah selesai dilakukan, hasil dari pekerjaan tersebut dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan laporan internal data organisasi dan penyebaran quesioner sebagai dasar untuk melakukan pengukuran kinerja. Herwanto (2018)	Rasio Efektivitas		Rasio
	Rasio Akuisisi donatur		Rasio
	Rasio retensi donatur		Rasio
	Tingkat kepuasan donatur dan penerima	Laporan hasil penilaian kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Likert
	Rasio inovasi		Rasio
	Rasio proses operasi		Rasio
	Rasio Retensi karyawan		Rasio
	Rasio produktivitas karyawan		Rasio
	Tingkat kepuasan karyawan		Likert



**Gambar 1 Model Penelitian**

**Hipotesis**

- H0 : Diduga perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran tidak dapat menilai kinerja organisasi
- H1 : Diduga perspektif keuangan dalam metode *Balanced Scorecard* dapat menilai kinerja organisasi
- H2 : Diduga perspektif pelanggan dalam metode *Balanced Scorecard* dapat menilai kinerja organisasi
- H3 : Diduga perspektif bisnis internal dalam metode *Balanced Scorecard* dapat menilai kinerja organisasi
- H4 : Diduga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam metode *Balanced Scorecard* dapat menilai kinerja organisasi
- H5 : Diduga hasil olahan data terhadap penerapan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dapat menilai kinerja organisasi.

### Metode Penelitian

Sebelum dilakukan perhitungan dan pengolahan dengan menggunakan alat analisis, maka semua instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen tersebut *valid* dan *reliabel*. Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan :

1. Uji Validitas
2. Reliabilitas

Analisis data yang digunakan dengan cara mengukur masing-masing perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, bisnis internal, pelanggan serta pertumbuhan. Dalam penelitian ini analisis data yang dilakukan untuk mengetahui penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, yakni dengan tahapan:

- a. Mengukur kinerja dari perspektif keuangan

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Realisasi Perolehan donasi}}{\text{Target Penerimaan donasi}} \times 100\%$$

- b. Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan
- c. Kemampuan Pemerolehan Donatur (Akuisisi Donatur):

Mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam mendapatkan pelanggan (donatur) baru (Pramadhany & Rahardjo, 2011).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Donatur baru}}{\text{Total Donatur}} \times 100\%$$

- d. Kemampuan Mempertahankan Donatur (Retensi Donatur):

Mengukur tingkat dimana lembaga dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan dalam hal ini donatur (Pramadhany & Rahardjo, 2011)

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Donatur non aktif dalam 1 periode}}{\text{Total jumlah Donatur}} \times 100\%$$

- e. Tingkat kepuasan Donatur

$$\text{IKK} = \text{PP}$$

Dimana:

IKK = indeks kepuasan karyawan

PP = *perceived performance*

IK Maks = R x PP x EX maks

IK Min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana:

PP = Banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

- f. Mengukur kinerja dari perspektif bisnis internal

- 1) Inovasi,

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Jumlah perolehan program baru}}{\text{Target program baru}} \times 100\%$$

2) Proses Operasi,

$$\text{Operasi} = \frac{\text{Jumlah pendapatan program}}{\text{Target program}} \times 100\%$$

g. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Adapun pengukurannya sebagai berikut:

1) Retensi Karyawan

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar per periode}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

2) Produktivitas Karyawan

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Peningkatan penerimaan donasi}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

3) Peningkatan kepuasan karyawan, sebagai berikut:

$$\text{IKK} = \text{PP}$$

Dimana :

IKK = indeks kepuasan karyawan

PP = *perceived performance*

IK Maks = R x PP x EX maks

IK Min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana:

PP = Banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

5. Penilaian Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

**Tabel 2 Rating Scale**

Rating Scale Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: (Radithya & Tin, 2011)

Setelah menentukan *rating scale*, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Ukuran kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3 Ukuran Kinerja**

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		Skor
		Hasil	Pemacu Kinerja	
Keuangan	Rasio Ekonomi	Penurunan	Revenue mix	1
	Rasio Efisiensi	biaya	Cycle	1
	Rasio Efektivitas	Pertumbuhan Pendapatan Peningkatan efisiensi Keuangan		effectiveness
Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	Kepuasan	a. Bertambahnya	1
		Pelanggan	customer baru	1
		Retensi dan Akuisisi	<i>b.Depth of relationship</i>	1
		Pelanggan Profitabilitas Pelanggan	c. Berkurangnya keluhan	
Bisnis Internal	Meningkatnya proses layanan kepada donator	Inovasi	Efisiensi	1
		Tingkat pelayanan	Pelayanan	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya kapabilitas karyawan Meningkatnya komitmen karyawan	Retensi dan Kepuasan	a. Karyawan keluar	1
		Karyawan Pelatihan	berkurang	
		Karyawan	b. Karyawan mengikuti latihan	1 1
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>

Sumber : (Radithya & Tin, 2011)

## Hasil dan Pembahasan

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas perspektif pelanggan

Untuk persepektif pelanggan terdiri dari 15 butir pertanyaan dan pengujian di lakukan terhadap 104 responden.

**Tabel 4 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan**

Item N=104	Hitung (r)	Tabel (r) = 0.195 Signifikan = 0.05 dk = n-2	Hasil
1	0.732	0.195	Valid
2	0.732	0.195	Valid
3	0.549	0.195	Valid
4	0.613	0.195	Valid
5	0.502	0.195	Valid
6	0.465	0.195	Valid
7	0.668	0.195	Valid
8	0.365	0.195	Valid
9	0.521	0.195	Valid
10	0.531	0.195	Valid
11	0.815	0.195	Valid
12	0.488	0.195	Valid
13	0.687	0.195	Valid
14	0.736	0.195	Valid
15	0.705	0.195	Valid

Sumber: Data diolah 2020

Hasil uji validitas: r hitung > r tabel yaitu 0.195 ( $\alpha = 0.05$ ) Dari hasil uji validitas pada table 4.8 dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari r hitung lebih besar dari r tabel, jadi dapat diartikan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang di ukur oleh kuesioner.

b. Uji Validitas perspektif bisnis internal

Untuk persepektif bisnis internal terdiri dari 9 butir pertanyaan dan pengujian di lakukan terhadap 218 responden.

**Tabel 5 Hasil Pengujian Validitas bisnis internal**

Item N=218	Hitung (r)	Tabel (r) = 0.138 Signifikan = 0.05 dk = n-2	Hasil
1	0.702	0.138	Valid
2	0.642	0.138	Valid
3	0.264	0.138	Valid
4	0.593	0.138	Valid
5	0.654	0.138	Valid
6	0.695	0.138	Valid
7	0.539	0.138	Valid
8	0.619	0.138	Valid
9	0.582	0.138	Valid

Sumber: Data diolah 2020

Hasil uji validitas: r hitung > r tabel yaitu 0.138 ( $\alpha = 0.05$ ), Dari hasil uji validitas pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari r hitung lebih besar dari r tabel, jadi dapat diartikan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang di ukur oleh kuesioner.

c. Uji Validitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk persepektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 8 butir pertanyaan dan pengujian di lakukan terhadap 218 responden.

**Tabel 6 Hasil Pengujian Validitas Persepektif Pembelajaran dan pertumbuhan**

Item N=218	Hitung (r)	Tabel (r) = 0.138 Signifikan = 0.05 dk = n-2	Hasil
1	0.647	0.138	Valid
2	0.724	0.138	Valid
3	0.937	0.138	Valid
4	0.844	0.138	Valid
5	0.882	0.138	Valid
6	0.843	0.138	Valid
7	0.875	0.138	Valid
8	0.628	0.138	Valid

Sumber: Data diolah 2020

Hasil uji validitas: r hitung > r tabel yaitu 0.138 ( $\alpha = 0.05$ ), Dari hasil uji validitas Tabel 6 dapat dilihat bahwa semua pertanyaan valid, terlihat dari r hitung lebih besar dari r tabel, jadi dapat diartikan bahwa pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang di ukur oleh kuesioner.

2. Reliabilitas

Pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat di percaya atau dapat di andalkan. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbanch's Alpha* lebih dari 0.700 (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Persepektif	Cronbanch's Alpha	Hasil
1	Pelanggan	0.912	Reliabel
2	Bisnis Internal	0,814	Reliabel
3	Pembelajaran dan pertumbuhan	0,782	Reliabel

Sumber : Data diolah 2020

3. Perspektif Keuangan

Rasio Efektivitas

Efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakan tindakan. Sehingga ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai.

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi perolehan donasi}}{\text{Target perolehan donasi}} \times 100\%$$

**Tabel 8 Rasio Efektivitas Aksi Cepat Tanggap**

Tahun	Realisasi Perolehan Donasi	Target Perolehan Donasi	Rasio Efektivitas
2016	Rp.146.000.000.000	186.000.000.000	78,80%
2017	Rp.308.000.000.000	300.000.000.000	102,70%
2018	Rp.616.000.000.000	664.000.000.000	92,98%

Sumber: Laporan Keuangan Aksi Cepat Tanggap

Berdasarkan Tabel 8 diatas menunjukkan bahwa, realisasi pendapatan memang menunjukkan adanya peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan Aksi Cepat Tanggap terus meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas dari program yang ditawarkan agar dapat semakin menarik minat masyarakat untuk berdonasi ke Aksi Cepat Tanggap.

#### 4. Perspektif Pelanggan

- a. Kemampuan Pemerolehan Donatur (Akuisisi Donatur), dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Donatur} = \frac{\text{Jumlah Donatur Baru}}{\text{Total Donatur}} \times 100\%$$

**Tabel 9 Akuisisi Donatur Baru**

Tahun	Donatur Baru	Jumlah Donatur	Akuisisi
2016	46.799	150.598	31,07%
2017	68.740	219.338	31,33%
2018	80.903	300,241	26,94%

Sumber : Data donatur Aksi Cepat Tanggap

Tabel 9 menunjukkan bahwa Aksi Cepat Tanggap pada tahun 2016-2018 selalu ada penambahan donatur baru dari tahun ke tahun. Dari tahun 2016 ke tahun 2017 jumlah donatur baru yang bertambah ada 219.338 donatur. Dari tahun 2017 ke tahun 2018 jumlah donatur baru yang bertambah ada 300.241 donatur.

- b. Kemampuan mempertahankan Donatur (Retensi Donatur)

$$\text{Retensi Donatur} = \frac{\text{Jumlah Donatur Lama dalam 1 periode}}{\text{Total Jumlah Donatur}} \times 100\%$$

**Tabel 10 Retensi Donatur Aksi Cepat Tanggap**

Tahun	Donatur Lama	Jumlah Donatur	Retensi Donatur
2016	64.668	150.598	42,94%
2017	92.379	219.338	42,11%
2018	80.873	300,241	26,93%

Sumber : Data Donatur Aksi Cepat Tanggap

Tabel 10 menunjukkan bahwa Aksi Cepat Tanggap pada tahun 2017 mengalami peningkatan jumlah donatur lama, dan mengalami penurunan di tahun 2018. Dari tahun 2016 ke tahun 2017 jumlah donatur lama meningkat sejumlah 27.711 donatur. Dari tahun 2017 ke tahun 2018 jumlah donatur lama menurun sejumlah 11.506 donatur.

Analisis Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan dapat  
Menilai Kinerja Organisasi

c. Tingkat Kepuasan Donatur

Analisis tingkat kepuasan donatur Aksi Cepat Tanggap

**Tabel 11 Hasil kuesioner tingkat kepuasan donatur**

Indikator	Pernyataan kuesioner	Jumlah responden				
		SS	S	R	TS	STS
Wujud fisik	1. Ruang tunggu pelayanan kantor ACT bersih dan nyaman	33	68	3	0	0
	2. Ketersediaan peralatan untuk mendukung kegiatan sosial Ambulance peralatan medis dan peralatan penyelamatan	38	57	9	0	0
	3. Ketersediaan fasilitas pendukung (tempat ibadah, kantin dan ATM)	49	53	2	0	0
Keandalan	4. Kecepatan dan kemudahan prosedur pelayanan yang diberikan	42	62	0	0	0
	5. Keakuratan pencatatan/administrasi donatur	40	52	12	0	0
	6. Ketepatan penjelasan informasi yang diberikan karyawan	24	71	9	0	0
Daya Tanggap	7. Komplain dari donatur langsung ditangani oleh karyawan dengan cepat dan baik	31	71	2	0	0
	8. Karyawan segera memberikan bantuan bila ada kesulitan pada donatur	35	67	2	0	0
	9. Karyawan mudah dihubungi oleh donatur	26	67	9	0	0
Jaminan	10. Keramahan dan kesopanan karyawan menimbulkan rasa aman dan percaya	37	65	2	0	0
	11. ACT merupakan lembaga profesional dalam mendistribusikan bantuan kepada penerima manfaat	42	62	0	0	0
	12. Karyawan dan relawan ACT ahli dan terampil dalam membantu penyelamatan dan pemulihan para korban bencana	34	63	7	0	0
Empati	13. Pelayanan kepada semua donatur tanpa memandang status sosial dan lain-lain	42	60	2	0	0
	14. Karyawan melayani donatur dengan baik dan memuaskan	27	70	7	0	0
	15. Ketersediaan dan kecukupan waktu bagi donatur untuk berkonsultasi	26	76	2	0	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Persentase (%)		33,72	61,79	4,36	0	0

Sumber : Data Priemer Diolah

Dari tabel di atas 11 hasil perhitungan kuesioner di dapat 33,72 % responden menyatakan sangat puas, 61,79 % responden menyatakan puas, 4,29 % responden menyatakan ragu, 0 % responden menyatakan tidak puas dan 0 % responden menyatakan sangat tidak puas.

5. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Pengukuran Proses Inovasi

$$\text{Proses Inovasi} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan jasa/program baru}}{\text{Target Inovasi}} \times 100\%$$

**Tabel 12 Rasio proses inovasi**

Tahun	Jumlah pendapatan program baru	Target Inovasi	Proses Inovasi
2016	3.586.158.830	5.000.000.000	71,72%
2017	28.759.277.593	35.000.000.000	82,16%
2018	60.443.880.493	70.000.000.000	86,34%

Sumber : Data Donatur Aksi Cepat Tanggap

Tabel 12 menunjukkan bahwa Aksi Cepat Tanggap pada tahun 2016-2018 selalu mengalami peningkatan proses inovasi.

b. Pengukuran Proses Operasi masing-masing program, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Proses Operasi} = \frac{\text{Realisasi perolehan masing-masing program}}{\text{Target perolehan program}} \times 100\%$$

**Tabel 13 Pengukuran jumlah peningkatan operasi masing-masing program**

Program	Rasio Proses Operasi		
	2016	2017	2018
Program kemanusiaan	91%	157%	110%
Program Qurban	58%	56%	67%
Program Wakaf	40%	29%	34%
Program Wakaf	75%	70%	45%

Sumber : Data Donatur Aksi Cepat Tanggap

Tabel 13 menunjukkan bahwa program kemanusiaan merupakan program yang memiliki rasio operasi yang paling tinggi diantara ketiga program lainnya.

Analisis Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan dapat  
Menilai Kinerja Organisasi

6. Analisis kinerja proses bisnis dan internal

**Tabel 14 Hasil Kuesioner Proses Bisnis dan Internal**

Indikator	Pernyataan Kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	R	TS	STS
Sarana dan Prasarana	1.Tersedia prasarana sesuai kebutuhan dan dalam kondisi baik 'Peralatan dan perlengkapan, printer, komputer, mesin foto kopi,	120	95	3	0	0
	2. Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efisiensi dan efektivitas bekerja	68	130	17	3	0
	3. Data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap	56	142	10	6	4
Proses	4.Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan	56	125	22	15	0
	5. karyawan mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan dengan baik	23	174	14	7	0
	6.karyawan mampu memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur vane sudah ada	22	175	14	7	0
Kualitas	7.karyawan yang bekerja diACT memiliki kemampuan sesuai kebutuhan	38	160	14	6	0
	8.Semua karyawan diACT mempunyai keterampilan yang kompeten sesuai bidang pekerjaannya.	23	167	21	7	4
	9.Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya rendah	0	190	21	7	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Persentase (%)		20,69	69,22	6,93	2,96	0,41

Sumber : Data Priemer Diolah

Dari Tabel 14 hasil perhitungan kuesioner di dapat 20,69 % responden menyatakan sangat setuju, 69,22 % responden menyatakan setuju, 6,93 % responden menyatakan ragu, 2,96 % responden menyatakan tidak setuju dan 0,41% responden menyatakan sangat tidak setuju.

7. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan adalah peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan.

a. Retensi Karyawan

Penilaian dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Tingkat retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar per periode} \times 100\%}{\text{Jumlah total karyawan}}$$

**Tabel 15 Pengukuran retensi karyawan**

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Total karyawan	Retensi karyawan
2016	39	195	20 %
2017	53	295	17,96%
2018	59	421	14,01%

Sumber : Data Yayasan Aksi Cepat Tanggap

Tabel 15 menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan Aksi Cepat Tanggap dari tahun ketahun menurun yakni pada tahun 2016 sebesar 20%, tahun 2017 sebesar 17,96 % tahun 2018 sebesar 14,01 %. Dengan demikian tingkat retensi karyawan Aksi cepat tanggap dikategorikan “baik”.

b. Produktivitas karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan ditunjukkan melalui perbandingan antara pendapatan yang diperoleh Yayasan Aksi Cepat Tanggap dalam satu tahun dengan total karyawan pada tahun tersebut. Peningkatan produktivitas karyawan menunjukkan kinerja karyawan Aksi Cepat Tanggap semakin baik

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Penerimaan donasi}}{\text{Jumlah total karyawan}}$$

**Tabel 16 Pengukuran produktivitas karyawan**

Tahun	Penerimaan Donasi	Jumlah total karyawan	Produktivitas Karyawan (dalam Rupiah)
2016	146.000.000.000	195	748.717.948
2017	308.000.000.000	295	1.044.067.796
2018	616.000.000.000	421	1.463.182.897

Sumber : Data sekunder telah diolah

Berdasarkan Tabel 16 didapatkan gambaran bahwa tingkat produktivitas karyawan Aksi Cepat Tanggap mengalami peningkatan sejak tahun 2016 sampai tahun 2018. Peningkatan produktivitas karyawan menggambarkan kinerja dalam aspek produktivitas karyawan tergolong baik. Hal yang menyebabkan peningkatan produktivitas karyawan adalah jumlah pendapatan yang diperoleh selama tahun 2012 sampai tahun 2014 mengalami peningkatan.

c. Peningkatan kepuasan karyawan

Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan/ seminar yang diadakan baik dari dalam maupun luar rumah sakit. Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

Analisis Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan dapat  
Menilai Kinerja Organisasi

8. Analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

**Tabel 17 Hasil kuesioner kepuasan karyawan**

Indikator	Pernyataan	Jumlah responden				
	Kuesioner	SS	S	R	TS	STS
Motivasi	1. ACT Selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya	108	101	3	6	0
	2. Tersedia program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi	80	124	11	3	0
Kesempatan mengembangkan diri	3. ACT melakukan peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan dan pendidikan	115	81	14	8	0
	4. ACT rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan	80	118	13	3	4
Inovasi	5. ACT mempunyai program kompetisi ide dan saran untuk menciptakan inovasi-inovasi baru	56	111	36	15	0
	6. ACT menanamkan budaya kolaborasi antar departmen atau dengan mitra untuk meninakatkan kreativitas karvawan	53	135	26	4	0
Susasana	7. Karyawan merasa nyaman bekerja dilingkungan ACT	76	121	21	0	0
	8. Fasilitas yang disediakan ACT sudah menunjang pekerjaan setiap bekerja karyawan	59	159	0	0	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Persentase (%)		35,95	54,47	7,11	2,24	0,23

Sumber : Data Priemer Diolah

Dari Tabel 17 hasil perhitungan kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di dapat 35,95 % responden menyatakan sangat setuju, 54,47 % responden menyatakan setuju, 7,11 % responden menyatakan ragu, 2,24 % responden menyatakan tidak setuju dan 0,23 % responden menyatakan sangat tidak setuju. Mayoritas responden menyatakan setuju dan kurang dari 10% responden yang menyatakan ragu dan tidak setuju.

## B. Pembahasan

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2011) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif diantaranya: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis dan internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif keuangan semakin tinggi rasio efisiensi maka semakin baik pula kualitas dan kuantitas organisasi dalam memenuhi target input (penerimaan donasi) dan *output* (program atau produk). Dari Tabel 8 terjadi penurunan rasio efektivitas ditahun 2018 yakni sebesar 9,72% (102,70%-92,98%) dibandingkan

tahun 2017. Hal tersebut disebabkan karena lembaga hanya mampu mencapai perolehan donasi 92,98% dari target yang telah ditetapkan.

Meskipun demikian tahun 2018 terjadi peningkatan perolehan donasi sebesar 50% atau senilai Rp 308.000.000.000 (Rp 616.000.000.000-308.000.000.000) hal tersebut disebabkan pada tahun 2018 terjadi bencana alam yakni gempa Lombok. Dengan demikian untuk perspektif keuangan rasio efektivitas dikategorikan “Baik”

Perspektif pelanggan atau donatur yang terdiri dari akuisisi donatur, retensi donatur dan kepuasan donatur. Dalam rasio akuisisi donatur pada tahun 2018 mengalami penurunan 4,39% (31,33%-26,94%) dibandingkan dengan tahun 2017. Artinya pada tahun 2018 mayoritas donatur yang berdonasi adalah donatur tetap. Hal tersebut disebabkan donatur yang berdonasi adalah donatur dari lembaga/perusahaan yang sudah pernah bekerja sama, meskipun demikian ditahun 2018 donatur baru bertambah 15,03 % atau sejumlah 12.163 donatur dengan demikian kemampuan ACT dalam mengakuisisi donatur dikategorikan “Baik”

Donatur merupakan ujung tombak lembaga dalam menjalankan kegiatan operasional lembaga karenanya lembaga harus mampu menjaga hubungan baik dengan donatur. Dalam rasio retensi donatur pada Tabel 10 terjadi penurunan rasio retensi donatur dari tahun ketahun. Khususnya pada tahun 2018 terjadi penurunan rasio retensi donatur sebesar 15,18% (42,11%-26,93%) semakin rendah rasio retensi donatur menunjukkan belum maksimalnya lembaga dalam mempertahankan donatur. Karnanya dalam hal kemampuan mempertahankan donatur sudah dikategorikan “Cukup Baik”.

Dalam perspektif kepuasan donatur tingkat kepuasan donatur terhadap pelayanan sesuai dengan Tabel 11 menjelaskan bahwa hanya 33,72% yang menyatakan sangat puas hal tersebut disebabkan sedikitnya responden yang merasa sangat puas terhadap ketepatan penjelasan informasi yang diberikan karyawan lembaga. Serta responden menyatakan puas yakni 61,79% hal tersebut karena donatur merasa diberikan kecukupan waktu untuk berkonsultasi dengan karyawan. Dalam perspektif kepuasan pelanggan sudah dapat dikategorikan “Baik”.

Dalam perspektif proses inovasi terjadi kenaikan dari tahun ketahun. Pada tahun 2018 inovasi mencapai 86,34% karena pada tahun tersebut diluncurkan program-program baru sejumlah 20 program. Program yang banyak menghimpun donasi adalah program SKDI kapal kemanusiaan karena pada tahun tersebut terjadi konflik di Palestina sehingga lembaga mampu mencapai target perolehan donasi (program baru). Dalam hal ini proses inovasi dikategorikan “Baik”

Untuk mengetahui peningkatan donasi dimasing-masing program maka perlu dianalisis proses operasi masing-masing program. sesuai dengan tabel 15 program yang memiliki operasi dengan rasio tertinggi di tahun 2018 adalah program kemanusiaan yang mencapai 110% hal tersebut disebabkan Indonesia merupakan negara yang berada di cincin api dunia yang mempunyai potensi besar terjadi bencana seperti gempa, tsunami, banjir, longsor dan lain-lain. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab donasi kemanusiaan memegang proses operasi tertinggi.

## Analisis Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan dapat Menilai Kinerja Organisasi

Sedangkan program yang memiliki rasio operasi yang rendah adalah program wakaf yakni hanya 34% hal tersebut disebabkan karna program-program wakaf adalah program jangka panjang dan kurang begitu diminati oleh para donatur. Sehingga rasio dari keempat program di tahun 2018 yakni program kemanusiaan 110% , program Qurban 67%, program Wakaf 34% dan program Zakat 45% memperoleh rata-rata rasio proses operasi 64% karnanya untuk proses operasi dikategorikan “Cukup Baik”

Pengukuran proses internal, sarana prasarana dalam perspektif proses bisnis dan internal sesuai dengan Tabel 16 menjelaskan bahwa hanya 20,69% yang menyatakan sangat puas hal tersebut disebabkan sedikitnya responden yang merasa sangat puas terhadap rendahnya tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Serta reponden menyatakan puas yakni 69,22% hal tersebut karna karyawan mampu memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang sudah ada. Dalam perspekif proses bisnis dan internal sudah dapat dikategorikan “Baik”.

Karyawan merupakan asset lembaga yang harus terus dikembangkan dan ditingkatkan skill dan kapabilitasnya. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan mengenai retensi karyawan ditahun 2018 mengalami penurunan yakni 3,95% (17,96%-14,01%) dari tahun 2017. Artinya lembaga mampu mempertahankan karyawan sebagai asset lembaga.

Kemampuan lembaga dalam menyediakan fasilitas yang menunjang setiap karyawan merupakan salah satu indikator yang paling banyak disetujui oleh responden (karyawan). Dalam hal retensi karyawan dikategorikan sudah “baik”

Pengukuran produktivitas karyawan pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Rasio produktivitas karyawan Aksi Cepat Tanggap di tahun 2018 mengalami peningkatan sejumlah Rp 419.115.101 (1.0463.182.897 – 1.044.067.796) dibandingkan dengan tahun 2017. Artinya karyawan lembaga sudah maksimal dalam tingkat efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Karnanya dalam produktivitas karyawan dikategorikan “baik”

Kepuasan karyawan dalam bekerja dapat mendorong tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja. Dalam perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran tingkat kepuasan karyawan sesuai dengan Tabel 17 menjelaskan bahwa hanya 35,95% yang menyatakan sangat puas hal tersebut disebabkan sedikitnya responden yang setuju terhadap budaya kolaborasi antar departemen.. Serta reponden menyatakan puas yakni 54,47% hal tersebut karna fasilitas yang disediakan lembaga sudah menunjang pekerjaan setiap karyawan. Dalam perspekif kepuasan karyawan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dapat dikategorikan “Baik”.

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil dari kinerja secara keseluruhan pada empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

**Tabel 18 Hasil Ukuran Kinerja**

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran	Kategori	Skor
Keuangan	Rasio efektivitas	Peningkatan efisiensi keuangan	Baik	1
		Akuisisi donatur	Baik	1
Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan donatur	Retensi donatur	Cukup	0
		Kepuasan donatur	Baik	1
Bisnis	Meningkatnya proses layanan kepada donatur	Peningkatan Inovasi	Baik	1
		Peningkatan Operasi	Cukup	0
		Peningkatan proses bisnis & internal	Baik	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya kapabilitas karyawan, Meningkatkan komitmen karyawan	Retensi Karyawan	Baik	1
		produktivitas Karyawan	Baik	1
		Kepuasan karyawan	Baik	1
Total Skor			Baik	8

Sumber: (Mulyadi, 2011)

Dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan dengan 10 ukuran kinerja, ada 8 ukuran yang mencapai standar yang telah ditetapkan, dan hanya 2 ukuran yang belum mencapai standar yakni kemampuan retensi donatur dan proses operasi dari tahun ketahun mengalami penurunan. Dengan demikian hasil pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dikategorikan “Baik”.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan melalui data-data yang telah dikumpulkan serta berdasarkan model penelitian maka disimpulkan H1 perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran dapat menilai kinerja organisasi.

### Kesimpulan

Dari perspektif ini secara umum kinerja keuangan Yayasan Aksi Cepat Tanggap bisa dikatakan baik sebab di tahun 2018 terjadi peningkatan donasi sebesar 50% atau senilai Rp 308.000.000.000.

Kinerja Yayasan Aksi Cepat Tanggap dilihat dari perspektif Pelanggan (donatur) dengan indikator kepuasan konsumen. Secara keseluruhan dapat dikatakan baik. Dimana secara keseluruhan mayoritas hasil jawaban responden menunjukkan persentase

## Analisis Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan dapat Menilai Kinerja Organisasi

diatas 90%. Dengan begitu berarti rata-rata hampir seluruh donatur merasa nyaman dan puas terhadap fasilitas dan pelayanan yang diberikan Yayasan Aksi Cepat Tanggap.

Kinerja Yayasan Aksi Cepat Tanggap dilihat dari perspektif proses bisnis internal dilihat dari indikator proses operasi, inovasi dan proses bisnis internal telah mencapai standar ideal. Proses Inovasi mencapai 86,34% ditahun 2018, dan rasio operasi yang tertinggi adalah program kemanusiaan yang mencapai 110% dan program wakaf hanya mencaipaik 34%.

Pengukuran proses internal dengan indikator ketersediaan sarana dan prasarana responden menyatakan puas yakni 89,91%.

Kinerja Yayasan Aksi Cepat Tanggap dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan. Rasio retensi karyawan tahun 2018 mengalami penurunan 3,95% hal tersebut membuktikan yayasan dapat mempertahankan karyawan dengan baik. Rasio produktivitas karyawan di tahun 2018 mengalami peningkatan sejumlah Rp 419.115.101,-.

Hasil responden pada perspektif kepuasan karyawan yakni sebesar 90,42% responden menyatakan puas.

## BIBLIOGRAFI

- Alimudin, Arasy. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 194–205.
- Aulia, Dewi, & Ikhwana, Andri. (2012). Perencanaan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan pendekatan metode balanced scorecard (Studi kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi*, 10(1).
- Fitriyani, Dewi. (2014). Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi ISSN, 1979*, 4851.
- Ghozali, Imam, & Latan, Hengky. (2015). Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Hadiyati, Nuniek. (2014). *Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Empiris Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mulyadi. (2011). *Auditing* (Edisi keen). Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhayati, Mega Ayu. (2018). Pengaruh Promosi Terhadap Keputusan Konsumen Memilih Jasa Cuci Steam Maju Abadi Cuci Steam Desa Lemahputih Kecamatan Lemahsugih Kabupaten Majalengka. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3(2), 47–57.
- Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra, & Rahardjo, Shiddiq Nur. (2011). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Universitas Diponegoro.
- Radithya, Edwin, & Tin, Se. (2011). Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. AUTO 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(06).
- Setianto, Anang Wahyu Eko. (2020). Hukum Tentang Penarikan Uang Kembalian Untuk Program Donasi. *AL-IQTISHADY: Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(1), 17–32.
- Wijaya, Novia. (2012). Pengaruh Intellectual Capital terhadap kinerja keuangan dan nilai pasar perusahaan perbankan dengan metode Value Added Intellectual Coefficient. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 14(3), 157–180.