

**KINERJA YAYASAN MAHA BHOGA MARGA
BERBASIS BALANCED SCORECARD
(Studi pada Yayasan Maha Bhoga Marga)**

**I Made Dwi Semara Putra¹
Ni Luh Putu Wiagustini²**

**Program Pascasarjana Universitas Triatma Mulya, Badung-Bali¹
Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Udayana²**

Abstract

Measurement performance of organization is the one of the most important thing for going concern of organization. In Non Government Organization to realize the vision and mission to achieve the organization's goal is an achievement that can measure the success of the organization in evaluating the results of activities carried out by the organization compared to a predetermined benchmark. Balanced Scorecard is a measurement tool as a counterweight to the financial aspect and the non-financial aspects, such as customer / assisted satisfaction, internal business processes, learning and growth within the company. This study aims to analyze how Maha Bhoga Marga Foundation can meet, customer needs, business process interactions that need to be developed internally and how also with aspects of employee development in the learning process and growth and financial needs as a strategy to improve its performance. This research was conducted at Maha Bhoga Marga Foundation in Bali. The method used in this research is descriptive method by analyzing data from four perspectives: the customer perspective with customer satisfaction index and learning and growth with employee satisfaction index, internal business process perspective, financial perspective as measured by average comparison of revenue and expenses value. The results of the analysis show that the performance of Maha Bhoga Marga Foundation is categorized as Good. It is assessed from Balance Scorecard analysis which shows: 1) Service User's Perspective is in very good category, 2) Process Perspective The Internal, and 3) the Learning and Growth Perspective is in a good category, 4) Based on the average comparison of revenue and expenses value achieved by Maha Bhoga marga Foundation, which decreased from the year during the period 2015-2017 shows the condition of Maha Bhoga Marga which have increased program are not following with increased income. This means the performance of the Financial Perspective of Maha Bhoga Marga Foundation sustainability is not good.

Keywords: *foundation, organizational performance, balance scorecard.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja merupakan hal yang penting baik di perusahaan maupun organisasi khususnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Tuntutan akan

peningkatan kualitas pelayanan publik membuat organisasi yang bergerak di bidang pelayanan berusaha meningkatkan kinerjanya. Untuk mencapai peningkatan kinerja

tersebut, sangat diperlukan strategi yang tepat Frigo dan Krumwiede (2000) memperingatkan bahwa penentuan indikator perlu diperhatikan dengan tepat, sehingga visi dan strategi dapat dilakukan dengan setepat mungkin. Menurut Astuti (2006) ada banyak manfaat yang dapat diraih dari penilaian kinerja, salah satunya adalah untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Selama ini yang umum digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi adalah dengan menggunakan pengukuran yang menggunakan komponen-komponen dari keuangan saja. Ukuran dari komponen - komponen keuangan belum cukup untuk dapat melihat kinerja perusahaan karena menceritakan sebagian tindakan masa lalu dan belum cukup memadai untuk memberikan pedoman yang dapat menciptakan nilai-nilai *financial* pada masa depan, saat ini dan yang dilakukan kemudian.

Pengukuran kinerja tradisional (dengan menggunakan komponen keuangan) belum cukup untuk memprediksi masa depan, sehingga berkembang konsep *Balanced Scorecard* dicetuskan tahun 1992 oleh Dr. Robert Kaplan bersama David Norton. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern organisasi.

Secara umum terdapat empat kinerja bisnis yang diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal

bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk perusahaan yang bersifat *profit oriented*, tetapi dalam perkembangannya *balanced scorecard* juga digunakan untuk organisasi nirlaba. Pada umumnya perusahaan yang profit oriented hasil akhirnya berupa laba atau keuntungan sementara pada perusahaan nirlaba yang menjadi hasil akhirnya adalah aktivitas dan kepuasan publik (dampingan).

Yayasan Maha Bhoga Marga (MBM) adalah yayasan yang bergerak dibidang sosial dengan dua bidang pendampingan yang terdiri dari Pemberdayaan Ekonomi dan Lingkungan Hidup dan yang kedua adalah bidang Kesehatan dan Advokasi. Terbentuknya Yayasan MBM adalah ketika tergeraknya tanggung jawab sosial untuk menolong sesama terkhusus pada saat menolong korban Gunung Agung pada tahun 1982. Semakin lama semakin meluas jumlah dan bentuk bantuan pendampingan yang dilakukan bukan hanya korban bencana alam erupsi Gunung Agung tetapi sudah menjamah masyarakat miskin, rentan miskin, dan hampir miskin yang ada di Bali terkhusus untuk desa-desa dampingan.

MBM Dalam bidang kesehatan telah melakukan pendampingan kepada perempuan, ibu hamil, dan anak, serta orang-orang dengan HIV dan Aids. Beberapa diantara perempuan dan anak ditemukan menderita anemia dan sudah dilakukan penanganan. Pada tahun 2017 semua bayi yang dilahirkan dari 14 ibu yang terinfeksi HIV dan sudah mengikuti program PPIA telah berusia 18 bulan dan tidak terinfeksi HIV. Khususnya dalam penanggulangan HIV dan AIDS

bersama dengan pemerintah desa dan kota MBM berusaha memberikan penyuluhan-penyuluhan bagi para remaja (sekeha Taruna-Taruni) kaum ibu (dalam kegiatan PKK) dan lainnya.

Bersama masyarakat dan pemerintah, MBM menyadari bahwa bidang pemberdayaan ekonomi, dan lingkungan hidup, dan bidang Kesehatan dan Advokasi merupakan tanggung jawab bersama. Hal ini membuat berkembangnya hubungan kerjasama baik dengan mitra-mitra dan donor-donor yang mau berjejaring dengan yayasan Maha Bhoga Marga.

Yayasan MBM adalah organisasi yang bersifat tidak berorientasi pada laba, yang dalam pencatatannya berdasarkan pada PSAK 45. Hal ini berdampak pada para mitra yang ingin melihat hasil dan kinerja MBM. Kinerja keuangan belum cukup untuk menggambarkan kinerja MBM sebabkan orientasi MBM adalah pada aktivitas dan pelayanan kepada para dampingan. Layaknya pada organisasi era perdagangan global organisasi nirlaba (Yayasan Maha Bhoga Marga) memerlukan gambaran secara riil mengenai lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang dan di masa mendatang sehingga dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Metode yang diperlukan suatu organisasi dalam hal ini adalah metode yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek *financial* dengan aspek *non financial*.

Balanced scorecard dapat diterapkan dalam berbagai organisasi, seperti pada lembaga rumah sakit (Yoshi & Sudana, 2016), (Purnama dkk, 2017), lembaga pemerintahan (Wanda & Eka Ardhani 2016), (Nugrahini dkk, 2016), (Eggy & Wirawati,2016), perusahaan (Tansri & Suryanawa, 2012), koperasi (Indranatha & Suryanawa, 2013).

Beberapa penelitian secara spesifik mengkaji penerapan *balanced scorecard* pada organisasi publik seperti rumah sakit dan lembaga pemerintahan (Yoshi & Sudana, 2016), (Purnama dkk, 2017), (Wanda & Eka Ardhani 2016), (Nugrahini dkk, 2016), (Eggy & Wirawati,2016). Penelitian-penelitian yang telah diuraikan tersebut belum ada yang mengkaji yayasan sosial, menjadi riset gap penelitian ini dilakukan pada Yayasan Maha Bhoga Marga yaitu suatu yayasan yang bergerak di bidang sosial kemasyarakatan, dengan tujuan apakah yayasan tersebut memiliki kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk keberlanjutannya.

Berdasarkan latar belakang diatas, teori dan empiris yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis Yayasan Maha Bhoga Marga dalam memenuhi kebutuhan dampingannya (aspek pelanggan),
- 2) Untuk menganalisis Yayasan Maha Bhoga Marga dalam memenuhi kebutuhan interaksi yang perlu dikembangkan secara internal (bisnis internal)
- 3) Untuk menganalisis Yayasan Maha Bhoga Marga dalam memenuhi aspek pengembangan karyawan dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan (inovasi dan pembelajaran)
- 4) Untuk menganalisis kinerja keuangan Yayasan Maha Bhoga Marga (aspek keuangan)
- 5) Untuk menganalisis kinerja komprehensif Yayasan Maha Bhoga Marga

TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi Nirlaba

Jasa Kriteria organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 adalah sebagai

berikut: a) Sumber daya entitas yang berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan; b) Menghasilkan barang dan atau jasa tanpa bertujuan untuk menumpuk laba, dan kalau suatu entitas tidak menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut; c) Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

Kinerja dan Penilaian Kinerja

Menurut Helfert dalam Rivai dan Sagala (2011;604) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Jadi kinerja adalah hasil dari aktifitas atau kegiatan suatu organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki pada periode tertentu, sedangkan penilaian kinerja adalah tindakan yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas pada perusahaan, dimana hasil dari aktivitas tersebut digunakan untuk mengetahui prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian baik itu organisasi yang berorientasi laba atau organisasi nirlaba.

Irfan Fahmi (2011;67) menyebutkan bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan dengan tujuan dapat

diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya.

Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Menurut Budiarti, *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan tahun 1992 merupakan suatu konsep pengukuran kinerja (performance measurement) yang mengukur perusahaan. Sariyathi (2007) mengemukakan, untuk dapat bersaing dalam era globalisasi sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki sumber daya yang baik.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan penilaian dari perspektif keuangan dan non keuangan (Rivai dan Sagala, 2011:606). Keseimbangan antara pengukuran kinerja *financial* dan *non financial* akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

***Customer Satisfaction Index* (Indeks Kepuasan Pelanggan)**

Harapan pelanggan melatar belakangi mengapa dua organisasi pada jenis bisnis yang sama dapat dinilai berbeda oleh pelanggan. Kepuasan pelanggan memberikan

konteks harapan yang merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Harapan mereka terbentuk oleh pengalaman pembelian terdahulu, komentar teman dan kenalan, serta janji dari perusahaan yang melekat pada produk atau jasa tersebut.

Dimensi kualitas jasa yang dikembangkan oleh Parasuraman et.al (1988) mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

1. Bukti Fisik (*tangible*)
2. Keandalan (*reliability*)
3. Daya tanggap (*responsiveness*)
4. Jaminan (*assurance*),
5. Empati (*empathy*)

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Institut Yayasan Maha Bhoga Marga. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas pertimbangan bahwa lokasi tersebut adalah tempat dimana penyusun bekerja. Dengan demikian hasil penelitian diharapkan lebih konkrit dan dapat memberikan manfaat yang lebih besar, khususnya penyusun dan umumnya bagi para pegawai yang lain.

Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Sampel penelitian ini berjumlah 158 orang yaitu dari 84 orang dari dampingan dan 74 orang pegawai MBM. Pengambilan sampel menggunakan metode Proportionate Stratified Random Sampling berdasarkan unit kerja yang ada.

Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ukuran kinerja perusahaan yang dinyatakan dalam empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Pengguna Jasa
Aspek pengguna jasa ini pada dasarnya berkaitan dengan strategi dan kegiatan-kegiatan

pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan segmen pasar, riset tentang peluang pasar, strategi dan program-program pemasaran yang bertujuan memuaskan, memenuhi, kebutuhan dampingan sehingga dampingan melakukan kegiatan puas atas jasa yang ditawarkan. Dalam penelitian ini diukur dengan indikator kepuasan pelanggan (masyarakat dampingan).

Bagi perusahaan Indeks kepuasan pelanggan dapat digunakan untuk pengukuran kepuasan pelanggan terhadap kinerja suatu produk. CSI juga bisa digunakan untuk membandingkan produk dengan para kompetitor.

Pengukuran kepuasan pelanggan khusus untuk pelayanan di yayasan Maha Bhoga Marga mengacu kepada Dimensi kualitas jasa yang dikembangkan oleh Parasuraman et.al (1988) mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

- 1) Bukti Fisik (*tangible*), indikatornya yaitu ruang dan tempat pelayanan yang nyaman, ketersediaan kotak saran, brosur, penampilan pegawai profesional.
- 2) Keandalan (*reliability*), indikatornya yaitu jam pelayanan pengaduan tepat waktu, pelayanan yang cepat, cepat memberikan informasi, dan pengetahuan staff.
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*), indikatornya yaitu tanggap terhadap keluhan dampingan, menjalankan komunikasi intensif dengan dampingan, kesiapan melayani pelanggan, cepat merespon pelanggan.

- 4) Jaminan (assurance), yang mencakup indikator kerahasiaan data dampingan, merasa aman melakukan transaksi, Yayasan MBM memiliki citra yang positif, mampu memberikan kepercayaan..
 - 5) Empati (empathy), dengan indikatornya terdiri dari kemudahan memperoleh informasi, memberikan perhatian secara individu, kepekaan memberikan saran dan kritik, dan pelayanan yang tidak membedakan status..
2. Perspektif Proses Internal / *Internal Business Process*
Pada perspektif ini mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi, untuk itu para eksekutif harus dapat mengidentifikasi proses internal yang kritical yaitu proses yang mempengaruhi *customer* dan *stakeholders satisfaction*. Dalam penelitian ini diukur dengan indikator prosedur kerja, peralatan kantor yang tersedia, perencanaan yang sistematis, dan pengembangan sistem informasi.
 3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan / *Learning and Growth*
Perspektif ini pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastuktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Proses ini lebih banyak mengacu pada

training dan pengimplementasiannya, mengembangkan tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, memelihara keberlanjutan yayasan. Dalam penelitian ini diukur dengan indikator tentang komitmen sebagai karyawan, serta fasilitas yang disediakan oleh organisasi bagi karyawan seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan, program pelatihan soft skill dan peningkatan kompetensi diri, keterlibatan dalam asosiasi, gaji dan tunjangan sesuai dengan kapasitas pekerjaan, serta penghargaan atas prestasi kerja.

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Analisis data secara deskriptif kuantitatif digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan dampingan dalam pendampingan di Yayasan Maha Bhoga Marga. model persamaan structural

Analisis data yang digunakan untuk mengukur kepuasan dampingan Yayasan Maha Bhoga Marga adalah Importance – Performance Analysis) atau dikenal juga dengan istilah gap analysis. Analisis ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kesenjangan antara tingkat kepentingan (harapan dampingan) dan (kinerja layanan) Analisis kesenjangan untuk mengetahui urutan prioritas aspek-aspek layanan yang menentukan kepuasan pelanggan menggunakan Diagram Kartesius. Diagram Kartesius merupakan suatu diagram yang dibagi menjadi empat kuadran, yang dibatasi oleh dua buah garis horisontal dan vertikal pada titik koordinat X dan Y, dimana X adalah

rata-rata skor tingkat kenyataan (kinerja layanan), sedangkan Y adalah rata-rata skor tingkat kepentingan (harapan pelanggan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengukuran kinerja balance scorecard

1) Perspektif Pengguna Jasa

Tingkat kepuasan pengguna jasa dinilai dari 5 dimensi yaitu Fisik, Keandalan, Daya Tanggap, Jaminan, Empati: yang terdiri dari fasilitas nyaman, kotak saran, tersedianya brosur, penampilan pegawai, pelayanan tepat waktu, pelayanan cepat, cepat memberikan informasi, pengetahuan pegawai, tanggap terhadap keluhan, komunikasi intens, kesiapan melayani, cepat respon, kerahasiaan data, aman dalam bertransaksi, citra MBM, memberikan kepercayaan, mudah dapat informasi, perhatian terhadap individu, peka saran dan kritik, tidak membedakan status.

Indeks kepuasan pengguna jasa yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 5.558, sehingga pengguna jasa dalam penelitian ini adalah dampingan dapat dikategorikan sangat puas atas pelayanan yang diberikan oleh Yayasan Maha Bhoga Marga, terlihat dari indeks kepuasan berada pada interval 5.460 - 6.720.

Berdasarkan Tabel 6.15 juga terlihat bahwa walaupun tingkat kepuasan pengguna jasa dalam penelitian ini adalah dampingan dikategorikan sangat puas, masih terdapat 0,3% responden merasa sangat tidak puas terutama pada tersedianya kotak saran dan 3,27% responden merasa sangat tidak puas terutama pada bagian Fisik

(Tangible). Hal ini harus menjadi perhatian manajemen kedepan untuk kelanjutan program pendampingan di MBM.

2) Perspektif Proses Internal

Kinerja pada prospektif proses internal yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 943 sehingga proses internal yang dirasakan karyawan pada Yayasan Maha Bhoga Marga yang meliputi pelaksanaan manajemen mutu, aplikasi SOP, dan pengembangan sistem informasi dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan kinerja di Yayasan Maha Bhoga Marga dari perspektif proses internal baik pada interval 741 - 963.

Berdasarkan Tabel 2 juga terlihat bahwa walaupun kinerja dari perspektif bisnis internal dalam penelitian ini adalah karyawan dikategorikan baik, namun masih terdapat 3,38 % responden merasa tidak puas terutama pada Pengembangan Sistem Informasi, yang harus menjadi perhatian manajemen kedepan.

3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 3.536 sehingga kepuasan yang dirasakan karyawan pada Yayasan Maha Bhoga Marga yang meliputi komitmen, pendidikan dan pelatihan, dan penghargaan dapat dikategorikan baik. Hal ini terlihat dari kinerja di Yayasan Maha Bhoga Marga dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat baik dengan interval 2.776-3.607.

Berdasarkan Tabel 3 juga terlihat bahwa walaupun kinerja dari persepektif pembelajaran dan

pertumbuhandalam penelitian ini adalah karyawan dikategorikan sangat baik, namun masih terdapat 6,76 % responden merasa tidak puas terutama pada gaji tidak sesuai dengan kapasitas, yang harus menjadi perhatian manajemen kedepan.

4) Perspektif Keuangan

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh perbandingan pengeluaran dan pendapatan pada Yayasan Maha Bhoga Marga yang meningkat dari tahun 2015-2017 dengan rata-rata Pengeluaran berbanding pendapatan 0,801 (80,11 %). Ini berarti kemampuan Yayasan Maha Bhoga Marga untuk mendapatkan surplus dari total aktiva yang dipergunakan semakin kecil. Hal ini dikarenakan jangkauan pelayanan yang semakin besar tetapi dukungan dari donor yang cenderung tetap. Hal ini akan berdampak pada kesinambungan yayasan yang harus menjadi perhatian bagi Yayasan Maha Bhoga Marga.

5) Indeks Kepuasan Pengguna Jasa

Dari penilaian dampingan yang terdapat pada Tabel 5, menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan konsumen (pengguna jasa) adalah sebesar 0,87 ini memperlihatkan bahwa kinerja yayasan Maha Bhoga Marga sudah mendekati dari harapan yang artinya kemampuan yang dimiliki yayasan Maha Bhoga Marga dalam melayani dampingan sudah sangat memuaskan. Namun ada beberapa item yang perlu diperhatikan terkhusus pada item no dua yang memiliki nilai 0,74.

6) Indeks terhadap Bisnis Internal dan Pertumbuhan Pembelajaran

Dari penilaian karyawan yang terdapat pada Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan karyawan adalah sebesar 0,84 ini memperlihatkan bahwa kepuasan yayasan Maha Bhoga Marga sudah mendekati dari harapan yang artinya kepuasan karyawan di yayasan Maha Bhoga Marga dalam melayani dampingan sudah sangat memuaskan. Namun ada beberapa item yang perlu diperhatikan terkhusus pada item no tujuh belas yang memiliki nilai 0,80.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil uraian yang telah diuraikan pada bab lima, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

Kinerja Yayasan Maha Bhoga Marga dikategorikan Baik, hal ini dinilai dari analisis Balance Scorecard yang menunjukkan seperti berikut.

1) Perspektif Pengguna Jasa

Kinerja Yayasan Maha Bhoga Marga dari Perspektif Pengguna Jasa berada pada kategori sangat baik. Hal ini dinilai dari indeks kepuasan pengguna jasa berdasarkan pelayanan yang diberikan oleh Yayasan Maha Bhoga Marga yang mencakup lima dimensi indeks kepuasan pelanggan yaitu fisik (tangible) :ruang dan fasilitas yang nyaman, kotak saran, brosur, penampilan pegawai, Kehandalan : Pelayanan tepat waktu, pelayanan cepat, cepat memberikan informasi, pengetahuan pegawai MBM, Daya Tanggap : Tanggap terhadap keluhan, komunikasi yang intens,

kesiapan melayani, cepat merespon dampingan, Jaminan: kerahasiaan data dampingan, aman melakukan transaksi, citra yayasan MBM di masyarakat, mampu memberikan kepercayaan, Empati : kemudahan memperoleh informasi, memberikan perhatian secara individu, kepekaan memperhatikan kritik dan saran, dan pelayanan yang tidak membedakan status.

- 2) **Perspektif Proses Internal**
Kinerja Yayasan Maha Bhoga Marga Perspektif Proses Internal berada pada katagori baik, yang dinilai dari indeks Kepuasan Pegawai berdasarkan yang disediakan oleh Yayasan Maha Bhoga Marga seperti bekerja sesuai dengan prosedur kerja, gedung dan fasilitas kantor yang baik, bekerja dalam perencanaan yang sistematis, dan pengembangan sistem informasi.
- 3) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
Kinerja Yayasan Maha Bhoga Marga dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berada pada katagori baik, yang dinilai dari indeks Kepuasan Pegawai berdasarkan yang disediakan oleh Yayasan Maha Bhoga Marga seperti kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, program pelatihan baik soft skill maupun peningkatan kompetensi diri keterlibatan dalam asosiasi, gaji dan tunjangan sesuai kapasitas pekerjaan, penghargaan atas prestasi kerja karyawan.
- 4) **Perspektif Keuangan**
Berdarkan nilai perbandingan Pengeluaran dan Penerimaan pada tabel 4 rata-rata dicapai Yayasan Maha Bhoga Marga yang mengalami penurunan dari tahun

selama periode 2015-2017 menunjukkan Yayasan Maha Bhoga Marga berada dalam posisi kurang baik. Hal ini dikarenakan semakin luasnya pendampingan yayasan Maha Bhoga Marga yang tidak diimbangi dengan peningkatan penerimaan yang diterima. Untuk hal ini memerlukan perhatian dari yayasan MBM untuk menjaga keberlanjutan dari yayasan MBM baik dengan efisiensi pengeluaran ataupun peningkatan penerimaan.

Saran

- 1) Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini memiliki keterbatasan pada indikator perspektif pelanggan menekankan pada kepuasan dampingan. Kedepan untuk peneliti selanjutnya diharapkan melakukan penekanan pada kualitas pada pihak eksternal pengguna jasa seperti karakteristik dari jenis pendampingan yang akan ditelaah diterima oleh dampingan.
2. Bagi Kinerja Yayasan Maha Bhoga Marga :
 - a. Pada perspektif pengguna jasa menurut indeks kepuasan pengguna jasa dalam diagram kartesius dapat dilihat pada kuadran 1 maka yayasan Maha Bhoga Marga perlu meningkatkan pelayanan yaitu peningkatan terhadap ruang dan fasilitas pendampingan yang nyaman, meningkatkan brosur yang baik dan memadai baik dalam kelengkapan, kuantitas dan alokasi, serta pelayanan yang tepat waktu kepada dampingan.
 - b. Pada perspektif bisnis internal, dan pembelajaran

- pertumbuhan pihak manajemen yayasan Maha Bhoga Marga perlu memperhatikan dalam diagram kartesius indeks kepuasan pegawai pada kuadran 1 yaitu melakukan peningkatan baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan prosedur (SOP) yang ada. Hal lainnya juga yaitu membangun sistem informasi yang baik, serta memberikan perhatian kepada pegawai berupa pelatihan pengembangan diri, gaji yang sesuai kapasitas pekerjaan dan kompensasi atas prestasi.
- c. Pada perspektif keuangan, untuk mencapai peningkatan dari aspek-aspek baik dalam aspek pengguna jasa, proses internal dan pengembangan pihak manajemen Yayasan Maha Bhoga Marga perlu lebih melakukan efisiensi pengeluaran maupun peningkatan penerimaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Dyah A.L.W. 2006. *Penciptaan Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assesment Centre*. Jurnal Manajemen. Vol 6, No 1 : Hal, 23-34
- Dewan Standar Akuntansi Keuangan. (2011). *PSAK No 45 (Revisi 2011): Pelaporan Keuangan Entitas Nirlaba*. Jakarta : IAI
- Eggy Parasutha Wiguna I Gede, Wirawati Ni Putu (2017), Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja Trans Sarbagita. Bali : E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung : Alfabet
- Frijo, L.M. and Krumwiede, R.K. 2000. The balanced scorecard. *Strategic Finance*. 81: h:50-54.
- Indranatha, I Gst Ngr Agung L, Suryanawa I Ketut, 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba. Bali : E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4.3
- Kaplan, Robert, S., & Norton. David, P (1996) : *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Nugrahini Ida Ayu Putu. (2016). *Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Badan Penanaman Modal Dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan*, Bali : E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
- Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1988. *Servqual : A Multiple –Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*. Vol 64 (1) pp 12-37
- Rivai, H. V., dan Sagala, E. J., (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi 2*, Rajawali Pers Jakarta
- Tansri Ayu Begawan, Suryanawa I Ketut (2012), Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced

Scorecard Pada The Coffee
Bean And Tea Leaf Cabang
Bali, Bali: E-Jurnal Akuntansi
Universitas Udayana

Wanda Pramudani Limbu, Eka
Ardhani Sisdayani. (2016),
*Evaluasi Kinerja Dinas
Pendapatan Daerah
Kotadenpasar Berbasis
Balanced Scorecard*, Bali : E-
Jurnal Akuntansi Universitas
Udayana

Yoshi Antari Ni Wayan, Sudana I
Putu. (2016): *Strategi dan
Pengukuran Kinerja Badan
Rumah Sakit Umum Tabanan
dengan Pendekatan Balanced
Scorecard*, Bali : E-Jurnal
Akuntansi Universitas
Udayana