

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA YAYASAN DARUL AITAM DARUSSALAM BANYUWANGI

Mahmudah dan Muhammad Imam Khaudli
Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA) Banyuwangi
email: mahmudah.ahmad@yahoo.co.id

Abstrak

*Tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) mendeskripsikan kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam unit panti asuhan Darul Aitam Darussalam; 2) Untuk Mendeskripsikan pengukuran kinerja organisasi di Yayasan Darul Aitam unit Panti Asuhan Darul Aitam Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi dalam menggunakan pendekatan *balanced scorecard*; c) Mengetahui faktor-faktor (berdasarkan aspek dalam pendekatan *balanced scorecard* yang ada) yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam. Hasil Penelitian ini adalah 1) Aspek Belajar dan bertumbuh dilihat dari aspek kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi, pembobotan untuk aspek belajar dan bertumbuh adalah 20%, maka aspek belajar dan bertumbuh tercapai 55,5% Jadi rata-rata karyawan memilih jawaban pada skala likert 3 artinya karyawan sudah cukup “puas” selama bekerja di Yayasan Darul Aitam; 2) Aspek Usaha Internal mencakup beberapa bidang usaha Yayasan Darul Aitam sebagai usaha nirlaba yaitu selama berdiri mulai Tahun 1990 sampai sekarang telah memiliki Balai pendidikan umum dari PAUD, TK, SMP, MA, dan SMK disamping Pesantren dan Panti penampungan anak yatim dan piatu, memiliki balai pendidikan agama dengan berkembangnya Pesantren Darussalam Asalafiy, Madrasah Diniyah Mukhtar Syafa’at, Kelompok kesenian hadrah “Almurtasyidin”, Pelatihan ketrampilan, pidato, jurnalistik, pramuka, dibaiyah dan lain-lain, pertumbuhan karyawan memenuhi target 100%, pertumbuhan anak asuh memenuhi target 82,01%; 3) Aspek Pengguna layanan disini adalah anak asuh yang memberikan opininya berdasarkan kuisioner yang diisi menyatakan bahwa Anak asuh merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh Yayasan Darul Aitam dengan target terpenuhi sebesar 84,58% ; 4) Aspek Keuangan di Yayasan Darul Aitam mengingat yayasan tersebut adalah organisasi nirlaba yang tidak berorientasikan profit melainkan lebih ke pelayanan publik memperlihatkan bahwa dalam sirkulasi keuangan di Yayasan Darul aitam yang bersumber pendanaan dari Donator, Darmais, Pemerintah, Panitia Zakat, dan Pemasukan Cabang Usaha Yayasan 100% diaplikasikan untuk operasional makan (kebutuhan sehari-hari anak asuh) dan operasional pendidikan.*

Kata Kunci : *Balanced scorecard (BSC), Darul Aitam Darussalam*

A. Pendahuluan

Penerapan *balanced scorecard* di organisasi publik juga tidak sama dengan apa yang dilakukan di organisasi bisnis (Imelda, 2004). Perbedaan tersebut antara lain adanya perubahan *framework* dimana yang menjadi pemicu dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat, perubahan posisi perspektif

finansial dan perspektif pelanggan, perspektif pelanggan menjadi perspektif *customer and stakeholder*, serta perubahan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

Balanced Scorecard (BSC) juga dinilai cocok untuk organisasi nirlaba karena BSC tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial. Hal tersebut sesuai dengan jenis organisasi nirlaba yaitu tidak menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang bersifat kualitatif dan non keuangan.

Panti asuhan Darul Aitam Darussalam Banyuwangi adalah panti asuhan yang bernaung dibawah Yayasan Darul Aitam merupakan salah satu dari sekian banyak panti asuhan yang bertempat di Kabupaten Banyuwangi Provinsi Jawa Timur. Di tengah banyaknya panti asuhan yang gulung tikar, Panti Asuhan Darul Aitam Darussalam mampu bertahan bahkan menunjukkan perkembangan yang sangat bagus. Hal ini dapat dilihat pada perkembangan anak asuh dalam lima tahun terakhir ini. Pada tahun 2009 anak asuh mencapai 78 anak, pada tahun 2010 jumlah anak asuh mencapai 99 anak, tahun 2011 mencapai 120 anak, tahun 2012 mencapai 152 anak, tahun 2013 mencapai 165 anak.

Menurut Rifa'i (2011) selaku Ketua ASPA (Asosiasi Panti Asuhan Kabupaten Banyuwangi), "*Panti Asuhan Darul Aitam Darussalam yang merupakan unit dari Yayasan Darul Aitam merupakan panti asuhan terbesar di kabupaten Banyuwangi yang saat ini menampung 165 anak asuh*".

Menurut A.B.Susanto (2010:48) Organisasi agar menjadi organisasi besar prasyarat yang harus diperhatikan yaitu *pertama*, kemampuan finansial, kehandalan SDM, kemampuan memanfaatkan teknologi, kepemilikan jejaring (*network*), dan penguasaan informasi strategis; *Kedua*, dibutuhkan pola kepemimpinan yang dapat mengubah mimpi menjadi kenyataan, seorang pemimpin yang dapat melihat dan bermimpi, mengubah, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan; *Ketiga*, didukung oleh "segitiga emas organisasi" yaitu strategi, struktur, dan kultur.

Dari penelitian awal ditemukan bahwa rangkap jabatan, kurangnya penguasaan terhadap informasi strategis, lemahnya finansial, dan kekuranghandalan SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada di Yayasan Darul Aitam cukup mewarnai dalam kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam. Pengukuran kinerja selama ini masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan pada aspek keuangan hal ini nampak dari laporan tahunan yang disampaikan oleh pengurus Yayasan kepada pembina dan tembusannya kepada instansi terkait yakni Dinas

sosial kabupaten Banyuwangi. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan pada aspek keuangan, karena lebih mudah diterapkan sebagai tolok ukur kinerja personal diukur dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia dan kepuasan pengguna layanan.

Dengan melihat latar belakang seperti yang diuraikan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui apa upaya yang di tempuh oleh Yayasan Darul Aitam unit panti asuhan Darul Aitam Darussalam dalam merealisasikan tujuan didirikannya dan Bagaimana kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam unit panti asuhan Darul Aitam Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi mengingat Yayasan Darul Aitam merupakan Yayasan yang memiliki anak asuh terbanyak sejumlah 165 di Kabupaten Banyuwangi dengan menggunakan analisa *Balanced scorecard* yang dipopulerkan oleh Kaplan dan Norton (1996).

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja keuangan Yayasan Darul Aitam selama 5 (lima) Tahun terakhir?
2. Bagaimana kinerja Yayasan Darul Aitam dilihat dari aspek usaha internalnya?
3. Bagaimana kinerja Yayasan Darul Aitam dilihat dari aspek belajar dan bertumbuh?
4. Bagaimana kinerja Yayasan Darul Aitam dilihat dari aspek pengguna layanannya?

C. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Darul Aitam unit Panti Asuhan Darul Aitam Darussalam yang berada di Dusun Blokagung RT. 02, RW. 03 Desa Karangdoro Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi. Lokasi Yayasan Darul Aitam ini berjarak kurang lebih 12 Km arah selatan dari Kecamatan Genteng 45 Km dari Kota Banyuwangi. Lokasi ini sangat menarik untuk diteliti, sebab Yayasan Darul Aitam merupakan sebuah Yayasan yang memiliki panti asuhan dengan anak asuh terbanyak di Kabupaten Banyuwangi yakni 165 anak.

2. Waktu penelitian

Kegiatan Penelitian ini dilakukan di Yayasan Darul Aitam Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi pada bulan 02 April 2014 – 30 September 2014.

3. Populasi dan sampel

Menurut Sugiyono (2009:90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Misalnya akan melakukan penelitian di sekolah X, maka sekolah X ini merupakan populasi. Dan Populasi dalam penelitian ini adalah Yayasan Darul Aitam unit Panti Asuhan Darul Aitam Darussalam,

Dalam penelitian ini ada populasi yang harus diteliti adalah unit Panti Asuhan Darul Aitam Darussalam yang terdiri dari karyawan dan anak asuh. Populasi total karyawan di Yayasan Darul Aitam unit panti asuhan memiliki populasi total pada Maret Tahun 2013 berjumlah 84 orang sedangkan populasi anak asuh sebesar 165 orang.

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara *proportionate clustering random sampling*. Menurut Zuriyah (2007:124) Cluster random sampling digunakan jika populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau *cluster*. Misalnya, penelitian dilakukan terhadap populasi pelajar SMU di sebuah kota. Untuk itu, random tidak dilakukan langsung pada semua pelajar, tetapi pada suatu sekolah atau kelas sebagai kelompok atau *cluster*. Dalam penelitian ini ada 2 cluster yang dijadikan sampling yakni anak asuh sebagai pengguna layanan dan karyawan. Untuk anak asuh jumlah sampel yang digunakan sebesar 66 anak dan untuk karyawan sebesar 33 orang.

4. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif Kuantitatif. Menurut Sugiyono (2009:11) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.

Setiap penelitian kuantitatif dimulai dengan menjelaskan konsep penelitian yang digunakan, karena konsep penelitian ini merupakan kerangka acuan peneliti di dalam mendesain instrumen penelitian. Konsep juga dibangun dengan maksud agar dapat dipahami apa yang dimaksud variabel, indikator, parameter, maupun skala pengukuran yang dimaksud peneliti (dalam Bungin, 2008: 57). Oleh karena itu dalam penelitian ini berusaha menjawab bagaimana kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam unit Panti

Asuhan Darul Aitam Darussalam Banyuwangi menurut analisis *Balance scorecard* dengan data-data yang diambil dengan metode kuantitatif.

5. Fokus Penelitian

Fokus Penelitian ini adalah *pertama* mengetahui kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam unit Panti asuhan Darul Aitam Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari tersebut dalam mewujudkan tujuan-tujuan berdirinya Yayasan Darul Aitam tersebut. Fokus *Kedua* adalah menganalisa secara *Balance scorecard* sesuai pendapat Kaplan dan Norton (1996).

6. Metode Pengumpulan data

- a. Kuesioner, yaitu dengan cara membagikan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan telah tersedia 5 alternatif jawaban menggunakan skala likert dimana data yang diambil adalah variable ordinal dengan spesifikasi jawaban Sangat Tidak Puas (1), Tidak Puas (2), Netral (3), Puas (4), dan Sangat Puas (5), sehingga responden tinggal memilih salah satu *alternative* jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan praktis. Dalam penelitian ini kuesioner adalah alat utama yang digunakan untuk mengambil data kemudian dianalisis dengan metode *balanced scorecard*.
- b. Wawancara (*interview*), untuk mendapatkan data yang bersifat khas. *Interview* adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*) (Arikunto, 2002:155). Wawancara ini dilakukan terhadap narasumber (*key informan*) yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai tentang suatu persoalan atau fenomena yang sedang diamati. Dalam penelitian ini wawancara ini akan difokuskan kepada pengurus Panti asuhan Darul Aitam Darussalam Banyuwangi untuk mengetahui pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- c. Dokumentasi
Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mengumpulkan literature-literatur yang relevan dengan pembahasan penelitian. Menurut Indriantoro, dkk (2002:146). dilakukan dengan mempelajari berbagai literature, makalah ilmiah, berbagai jurnal, dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai data sekunder.

7. Jenis data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek yang akan diteliti (Sudarso dalam Bagong Suyanto, 2008). Sedangkan menurut Supranto (2003:95) data primer

(data asli) adalah data yang diperoleh langsung dari responden, data ini yang akan dianalisis dalam penelitian ini. Data penelitian didapat dengan cara memberikan kuesioner dengan mempergunakan daftar pertanyaan yang telah tertulis dan tersusun rapi yang akan ditanyakan kepada responden, atau dijalankan dengan menggunakan gambaran dimana responden memberikan komentar terhadap gambaran tersebut.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari lembaga atau institusi atau pihak lain yang bukan dari sumber utama, melainkan dari pihak-pihak lain ataupun dari data dokumentasi atau arsip.

8. Sumber data

- a. Sumber internal yaitu data yang berasal dari karyawan dan anak asuh Yayasan Darul Aitam unit Panti asuhan.

- 1) Anak Asuh

Yayasan panti asuhan Darul Aitam pada tahun 2014 telah mengasuh sebanyak 165 yatim dan atau piatu. Anak asuh berasal tidak hanya dari dalam Kabupaten Banyuwangi saja, melainkan juga dari luar pulau Jawa yaitu Sumatera, Bali, Kalimantan, dan Papua. Selain memberikan pendidikan agama dengan kegiatan keagamaan seperti mengaji, anak asuh dibekali dengan pengetahuan umum layaknya anak didik yang lain dan keterampilan-keterampilan yang mendukung proses pembelajaran mereka seperti kewirausahaan, computer, seni hadrah, dan lain-lain. Usia anak asuh rata-rata ketika masuk di panti sekitar usia anak Sekolah Dasar kemudian mereka bersekolah sampai mereka mempunyai skill untuk bekerja dan akhirnya siap untuk mandiri.

- 2) Karyawan

Karyawan di Yayasan Darul Aitam berjumlah 85 karyawan dengan rata-rata usia produktif dua puluh lima tahun keatas dan didominasi oleh laki-laki. Karyawan tersebut berasal tidak hanya dari Kabupaten Banyuwangi, sama halnya dengan anak asuh juga berasal dari luar Pulau Jawa. Pendidikan karyawan didominasi lulusan sarjana strata satu, sehingga kualitas pendidikan di yayasan tersebut sangat diperhatikan kualitas dalam mendidik dan melayani anak asuh.

- b. Sumber eksternal yaitu data yang berasal dari pihak-pihak di luar responden penelitian yang mendukung berjalannya dan keakuratan informasi dalam penelitian ini. Sumber eksternal ini berasal dari pengurus ASPA (Asosiasi panti asuhan) Kabupaten Banyuwangi, Dinas Sosial Kabupaten Banyuwangi, Biro pusat statistik kabupaten Banyuwangi.

9. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Analisis penelitian ini prosesnya dilakukan sebagai berikut:

- a. Pemeriksaan data dilihat dari kelengkapannya untuk memastikan data dapat diproses pada tahap selanjutnya.
- b. Klasifikasi data yaitu pengelompokan data sesuai dengan instrumen dan dimensi-dimensi variable penelitian.
- c. Tabulasi data dilakukan untuk mensimplifikasi data agar lebih dapat dibaca.
- d. Interpretasi yaitu memberikan uraian dan penjelasan temuan data sesuai dengan kerangka konsep penelitian.

Adapun analisis yang digunakan adalah Analisis *Balanced scorecard* yaitu satu alternatif pengukuran kinerja, yang melihat dari empat aspek seperti keuangan, pengguna layanan, proses usaha internal, serta belajar dan bertumbuh. Data yang diambil adalah variable ordinal dengan spesifikasi jawaban Sangat Tidak Puas (1), Tidak Puas (2), Netral (3), Puas (4), dan Sangat Puas (5) dengan disesuaikan dengan pertanyaan di kuisisioner.

10. Definisi operasional

a. Aspek Belajar dan Bertumbuh

Aspek belajar dan bertumbuh dalam penelitian ini diukur berdasarkan tiga hal yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

- 1) Kepuasan karyawan, diukur dengan kemampuan, pencapaian, aktivitas, kemajuan, otoritas, kebijaksanaan organisasi, kompensasi, rekan sekerja, kreativitas, independensi, nilai moral, pengenalan, tanggung jawab, keamanan, jasa sosial, status sosial, supervise-hubungan antar manusia, supervise teknikal, variasi dan kondisi kerja.
- 2) Retensi karyawan, diukur dengan prosentase perputaran karyawan.
- 3) Kemampuan sistem informasi diukur dengan kemudahan mendapatkan dan mengakses informasi yang dibutuhkan karyawan.

b. Aspek Proses Usaha Internal

Aspek proses usaha internal akan diukur berdasarkan proses inovasi, diukur dengan besarnya lahirnya unit-unit baru, prosentase minat peserta didik terhadap unit baru, banyaknya alumni yang berhasil diluluskan, dan lamanya waktu untuk melahirkan unit-unit baru.

c. Aspek Pengguna Layanan (Anak Asuh)

Aspek pengguna layanan di Yayasan Darul Aitam adalah anak asuh yang populasinya sebesar 165 anak dengan sample proporsional sebanyak 85 sampel. Adapun pengukuran perspektif pengguna layanan (anak asuh) diukur dengan menganalisis tingkat kepuasan anak asuh (*Customer satisfaction*) terhadap pelayanan selama sebagai anak asuh di yayasan tersebut.

d. Aspek keuangan

Aspek keuangandalam organisasi nirlaba lebih melihat pada pertanggungjawaban penggunaan sumber dana dalam memberikan layanan selama yayasan tersebut beroperasi sampai dengan data terakhir yang didapatkan dalam hasil analisis data sekunder dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini untuk menfanalisis keuangan di Yayasan Panti Asuhan Darul Aitam yaitu melihat sumber-sumber pendapatan dan sumber-sumber pendanaan dari donator yang merupakan sarana yang digunakan untuk operasional yayasan tersebut.

D. Hasil Dan Pembahasan

1 Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

a. Aspek Belajar dan Bertumbuh

1) Kepuasan Karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, penulis menggunakan acuan yang dilakukan Weiss, dkk yang dinamakan Kuesioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) terhadap 33 responden dari 84 karyawan Yayasan Darul Aitam.

Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan puas di Yayasan Darul Aitam lebih besar pada tanggung jawab (90.91%), kebijaksanaan yayasan (90.91%), dan variasi sebesar (81.82%). Dari jawaban tingkat kepuasan karyawan Yayasan Darul Aitam, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan berada pada kontinum netral dan puas. Berdasarkan hasil tingkat kepuasan karyawan sebesar 3,69 tersebut, maka diketahui bobot ukuran kepuasan karyawan adalah sebesar 7,5%. Sesuai dengan pengukuran skor aspek dan bertumbuh *Employee Climate survey* mendapatkan skor 7,5% artinya karyawan di yayasan Darul Aitam memiliki kriteria 'puas' selama bekerja di yayasan tersebut.

2) Retensi Karyawan

Selain aspek kepuasan karyawan, kinerja belajar dan bertumbuh juga diukur dengan retensi karyawan, dimana Yayasan Darul Aitam mempertahankan para

karyawannya. Kemampuan Yayasan Darul Aitam mempertahankan para karyawannya dapat diukur dengan menggunakan indikator berupa tingkat perputaran karyawan (*labour turnover index*), tetapi sebelumnya akan ditunjukkan daftar mutasi karyawan Yayasan Darul Aitam dengan jumlah karyawan Yayasan Darul Aitam dari tahun ke tahun selalu mengalami perubahan, tidak pernah tetap. Jumlah karyawan terbanyak yang dimiliki oleh Yayasan Darul Aitam. Jumlah karyawan terbanyak yang dimiliki Yayasan Darul Aitam pada Tahun 2013 yaitu sebesar 84 sedangkan jumlah terendah adalah pada Tahun 2009 yaitu sebanyak 38. Jumlah karyawan yang keluar maupun yang masuk selalu ada setiap tahunnya, hal ini umum terjadi pada setiap organisasi yang merupakan dinamikanya suatu organisasi. Indeks perputaran karyawan rata-rata selama lima tahun sebesar 5,09 dan indeks tertinggi terjadi pada tahun 2008 yaitu dengan indeks sebesar 6,67. Hasil perputaran karyawan sebesar, maka dapat diketahui bobot ukuran retensi karyawan sebesar 1,4%. Hal ini dapat diartikan bahwa pada Tahun 2011 Yayasan Darul Aitam mampu mempertahankan karyawannya dengan lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, yaitu pada tahun 2010 dengan perhitungan prosentase hasil perputaran karyawan sebesar:

$$\begin{aligned} & (\text{Indeks Tahun terakhir 2009/Rata-rata indeks 4tahun}) \times 100\% \\ & (4,48/5,46) \times 100\% = 81,97 \end{aligned}$$

Atas hasil perputaran karyawan sebesar, maka dapat diketahui bobot ukuran retensi karyawan sebesar 0.7%.

3) Kemampuan sistem informasi

Kemampuan sistem informasi memberi dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan, dan memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti. Tolok ukur kemampuan sistem informasi meliputi tingkat ketersediaan informasi, ketepatan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi.

Kuesioner untuk kemampuan sistem informasi tersebut hanya diberikan kepada 33 karyawan yang juga menjadi sampel dalam tingkat kepuasan karyawan. Untuk mengetahui sejauh mana kemampuan sistem informasi diperoleh oleh karyawan Yayasan Darul Aitam, maka dapat dilihat dalam kemampuan sistem informasi yang menyangkut tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi adalah baik dengan total rata-rata

sebesar 78,79%. Organisasi dengan terbuka memberikan informasi apa saja yang diperlukan untuk kelancaran tugas para karyawannya. Jadi karyawan merasakan rata-rata banyak menjawab pada skala likert poin 4 yaitu merasa “puas” dengan sistem informasi di Yayasan Darul Aitam. Hasil rata-rata perhitungan tingkat kemampuan sistem informasi yang diperoleh karyawan Yayasan Darul Aitam yang mendapatkan hasil 3,716 tersebut, maka dapat diketahui bobot ukuran kepuasan karyawan adalah 2,2%. Bobot aspek belajar dan bertumbuh Yayasan Darul Aitam adalah sebesar 11,1%. Berbeda dengan perusahaan, di organisasi nirlaba di Yayasan Darul Aitam lebih dispesifikasikan pada prosentase nilai pencapaian dari hasil kuesioner.

b. Aspek Usaha Internal

Aspek kedua pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah proses usaha internal. Di dalam mengukur kinerja usaha internal ini didasarkan pada 3 (tiga) proses, yaitu inovasi, operasi, dan pelayanan pasca pendidikan.

Data yang diperoleh penulis dalam proses usaha internal ini merupakan data hasil *observasi, interview, dan documenter* (data sekunder). Berikut ini akan penulis uraikan pengukuran kinerja organisasi Yayasan Darul Aitam jika dilihat dari proses usaha internal.

1) Pengembangan Unit-unit Pendidikan Umum di Yayasan Darul Aitam

Adapun unit-unit pendidikan umum di Yayasan Darul Aitam sebagai berikut:

Tabel 1 Unit – Unit Pengembangan Pendidikan di Yayasan Darul Aitam

No	Nama Unit	Tahun Berdiri
1	Panti Asuhan	3-11-1990
2	PAUD	29-11-2006
3	SMP	25-5-2010
4	TK	6-7-2010
5	SMK	13-6-2011
6.	MA	13-6-2011

Sumber: Data Sekunder Yayasan Darul Aitam, Tahun 2012

Dalam pengembangan pendidikan, Yayasan Darul Aitam telah memulai mendirikan panti asuhan pada Tahun 1990, dan yang terbaru adalah pendirian pendidikan SMK dan Madrasah Aliyah pada Tahun 2011.

2) Pengembangan Unit-unit Pendidikan Agama

Selain Unit-unit di atas, Yayasan Darul Aitam juga memiliki unit pendidikan dan usaha-usaha yang lain yaitu:

- 1) Pesantren Darussalam *Asalafiy*
- 2) Madrasah Diniyah *Mukhtar Syafa'at*
- 3) Usaha ekonomi produktif (pertokoan dan sawah)
- 4) Kelompok kesenian hadrah "*Almurtasyidin*"
- 5) Pelatihan ketrampilan

Dan juga kegiatan ekstrakurikuler yang meliputi latihan pidato, jurnalistik, pramuka, *dibaiyah* dan lain-lain.

3) Peningkatan Jumlah Anak Asuh

Adapun data jumlah anak asuh setiap tahun mengalami peningkatan sebagai berikut:

Tabel.2 Anak Asuh Panti Asuhan Darul Aitam Tahun 2009 – 2013

No	Tahun	Jumlah Anak Asuh
1	2009	78
2	2010	99
3	2011	120
4	2012	152
5	2013	165

Sumber: Jumlah Anak Asuh Yayasan Darul Aitam, 2014

Jumlah anak asuh setiap tahun mengalami kenaikan, pada Tahun 2013 target anak asuh naik 5% dari tahun sebelumnya, hasil analisis kenaikan adalah 4.1% target terpenuhi 82.01%.

4) Peningkatan Jumlah Karyawan

Adapun data jumlah karyawan setiap tahun mengalami peningkatan sebagai berikut:

Tabel 3 Jumlah Karyawan Yayasan Darul Aitam Tahun 2009 – 2013

No	Tahun	Jumlah
1	2009	38
2	2010	45
3	2011	55
4	2012	67
5	2013	84

Sumber: Data Sekunder Jumlah Anak Asuh Yayasan Darul Aitam, Tahun 2014

Pada Tahun 2009 jumlah karyawan sebanyak 38 orang dengan setiap tahun mengalami peningkatan sampai pada Tahun 2013 sebanyak 84 orang. Target tahun 2013 karyawan meningkat 10% dari tahun sebelumnya. Prosentase kenaikan karyawan dari hasil analisis adalah: $\frac{\text{Jumlah karyawan Tahun 2013} - \text{Jumlah karyawan Tahun 2009}}{\text{Jumlah karyawan Tahun 2009}} \times 100\% = 11,26\%$.

c. Aspek Pengguna Layanan (Anak Asuh)

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi pengukuran aspek pengguna layanan pada kepuasan anak asuh terhadap pelayanan Yayasan Darul Aitam.

Berikut disajikan data lengkap yang berhubungan dengan tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan anak asuh, dengan jumlah sampel 66 anak asuh. Hasil analisis menunjukkan bahwa anak asuh merasakan adanya tingkat kepuasan rata-rata sebesar 67,67%, namun untuk mengetahui anak asuh/responden merasakan puas tidaknya akan dihitung berdasarkan hasil rata-rata dari responden, kepuasan anak asuh di Yayasan Darul Aitam tersebut, dapat diketahui bahwa hasil kepuasan pelanggan tersebut adalah 4,15, maka skor ukuran kepuasan anak asuh adalah 3,6%. Prosentase itu menunjukkan bahwa pada jawaban kuesioner yang diisi oleh responden anak asuh menunjukkan prosentase terbesar adalah pada poin kepercayaan dan pelayanan pendidikan di Yayasan Darul Aitam yaitu sebesar 74,24% dengan dominasi skala likert 4 artinya anak asuh merasa "Puas" dengan kinerja Yayasan Darul Aitam.

d. Aspek Keuangan

Aspek keuangan memperoleh porsi terbesar dibanding ketiga aspek yang lain, karena aspek ini merupakan muara dari segala keputusan dan aktivitas yayasan. Berdasarkan data lapangan modal pada waktu pendirian Yayasan Darul Aitam berasal dari kerjasama antara KH.Ahmad Qusyairi Syafa'at, H.Zaenal Musthofa dan Hj.Mahmudah Ahmad sebesar Rp.500.000,- pada tahun 1990 sesuai yang termaktub dalam Akta Yayasan Darul

Aitam. Seiring berjalannya waktu pada Tahun 2009 Yayasan Darul Aitam telah memiliki asset secara detail pada Lampiran 4., dan gambaran sekilas pemasukan dan pengeluaran sejak Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2013. Yayasan Darul Aitam mendapatkan pemasukan (supplay) dari Donator, Darmais, Pemerintah, dan Panitia Zakat yang setiap tahunnya selama lima tahun dari Tahun 2007 sampai dengan Tahun 2013 mengalami peningkatan yaitu dari Rp. 229,917,000 sampai dengan Rp. 564,050,000. Sedangkan pengeluaran rutin yang dilakukan adalah operasional makan dan operasional pendidikan untuk anak asuh. Adapun nominal pengeluaran pada Tahun 2007 adalah sebesar 287,040,000 dan Tahun 2013 sebesar Rp. 881,100,000. Perputaran keuangan di yayasan Darul Aitam dalam lima tahun terakhir sesuai data mengalami kendala keuangan dilihat dari hasil data sekunder keuangan yang diolah sesuai data pada Tabel 3.10. pada Tahun 2009 terjadi minus - Rp.57.123.00,- ; Tahun 2010 -Rp. 50.100.000,-; Tahun 2011 -Rp.129.939.000,- ; Tahun -Rp.272.394.000,-; Tahun 2012 -Rp.317.050.000,-; dan Tahun 2013 -Rp.317.050.000,- dengan total minus selama lima tahun terakhir sebesar -Rp.826.606.000,- (Delapan ratus dua puluh enam juta enam ratus enam puluh ribu rupiah). Hal itu disebabkan karena besarnya pengeluaran dibandingkan dengan pemasukan yang ada setiap tahunnya. Yayasan Darul Aitam adalah organisasi nirlaba yang tidak *no profit oriented*, yang bergerak mengasuh anak yatim dan piatu dengan melibatkan partisipasi masyarakat ataupun pemerintah yang memiliki kepedulian dalam mengulurkan tangan untuk membantu memberikan kontribusi untuk melangsungkan kehidupan anak yatim dan piatu tersebut.

Setiap tahunnya Untuk mengatasi problematika keuangan tersebut, Yayasan Darul Aitam memiliki usaha-usaha yang lain untuk menutupi kekurangan keuangan setiap harinya. Adapun usaha-usaha tersebut telah memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Nomor: 117/429.108.419/SIUP.K/2003 Kopontren “El Barca” izin dikeluarkan oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Penanaman Modal Kabupaten Banyuwangi pada Tanggal 31 Desember 2003. Adapun cabang usaha dengan spesifikasi pendapatan (laba) setiap tahunnya selama lima tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel.4 Cabang Usaha dan Pendapatan Yayasan Darul Aitam Tahun 2009 s/d 2013

No	Tahun	Cabang Usaha	Qty	Jumlah Pendapatan(Rp)	Jumlah(Rp)
1.	2009	Warnet	1	12.000.000,-	57.123.000,-
		Toko Busana	1	2.000.000,-	
		Kantin	3	24.000.000,-	

		Toko	1	10.623.000,-	
		Perancangan			
		Sawah	-	8.500.000,-	
2.	2010	Warnet	1	13.500.000,-	50.100.000,-
		Toko Busana	1	2.250.000,-	
		Kantin	3	24.300.000,-	
		Toko	1	9.000.000,-	
		Perancangan			
		Sawah	-	1.050.000,-	
3.	2011	Warnet	1	15.300.000,-	129.939.000,-
		Toko Busana	1	5.750.000,-	
		Kantin	3	35.700.000,-	
		Toko	1	15.200.000,-	
		Perancangan			
		Sawah	-	7.250.000,-	
		Kebun	-	50.739.000,-	
No	Tahun	Cabang Usaha	Qty	Jumlah Pendapatan(Rp)	Jumlah(Rp)
4.	2012	Warnet	1	19.250.000,-	272.394.000,-
		Toko Busana	1	7.325.000,-	
		Kantin	3	46.533.000,-	
		Toko	1	25.350.000,-	
		Perancangan			
		Sawah	-	8.650.000,-	
		Kebun	-	165.286.000,-	
3.	2013	Warnet	1	23.000.000,-	317.050.000,-
		Toko Busana	1	10.237.000,-	
		Kantin	3	52.632.000,-	
		Toko	1	35.650.000,-	
		Perancangan			
		Sawah	-	10.250.000,-	
		Kebun	-	185.281.000,-	

Sumber: Data Sekunder Cabang Pendapatan Yayasan Darul Aitam diolah, Tahun 2009
s/d 2013

Adapun luas tanah yang dimiliki oleh Yayasan Darul Aitam untuk areal sawah dan kebun yang produktif data terakhir Tahun 2013 adalah 30.181 m². Jenis tanaman yang biasa ditanam di sawah adalah padi dan jagung, sedangkan kebun ditanami sengon. Dengan hasil-hasil cabang usaha yang dimiliki oleh Yayasan Darul Aitam tersebut, defisit yang dialami keuangan yayasan bisa diatasi.

E. Kesimpulan

1. Aspek Belajar dan bertumbuh dilihat dari aspek kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan kemampuan sistem informasi, pembobotan untuk aspek belajar dan bertumbuh adalah 20%, maka aspek belajar dan bertumbuh tercapai 55,5% Jadi rata-rata karyawan memilih jawaban pada skala likert 3 artinya karyawan sudah cukup “puas” selama bekerja di Yayasan Darul Aitam.
2. Aspek Usaha Internal mencakup beberapa bidang usaha Yayasan Darul Aitam sebagai usaha nirlaba yaitu selama berdiri mulai Tahun 1990 sampai sekarang telah memiliki Balai pendidikan umum dari PAUD, TK, SMP, MA, dan SMK disamping Pesantren dan Panti penampungan anak yatim dan piatu, memiliki balai pendidikan agama dengan berkembangnya Pesantren Darussalam *Asalafiy*, Madrasah Diniyah *Mukhtar Syafa'at*, Kelompok kesenian hadrah “*Almurtasyidin*”, Pelatihan ketrampilan, pidato, jurnalistik, pramuka, *dibaiyah* dan lain-lain, pertumbuhan karyawan memenuhi target 100%, pertumbuhan anak asuh memenuhi target 82,01%.
3. Aspek Pengguna layanan disini adalah anak asuh yang memberikan opininya berdasarkan kuisioner yang diisi menyatakan bahwa Anak asuh merasakan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh Yayasan Darul Aitam dengan target terpenuhi sebesar 84,58% ;
4. Aspek Keuangan di Yayasan Darul Aitam mengingat yayasan tersebut adalah organisasi nirlaba yang tidak berorientasikan profit melainkan lebih ke pelayanan public memperlihatkan bahwa dalam sirkulasi keuangan di Yayasan Darul aitam yang bersumber pendanaan dari Donator, Darmais, Pemerintah, Panitia Zakat, dan Pemasukan Cabang Usaha Yayasan 100% diaplikasikan untuk operasional makan (kebutuhan sehari-hari anak asuh) dan operasional pendidikan.

F. Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bungin, B. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Danzin, Norman K. 2009. *Handbook Qualitative Research*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Darmadi, Damai dan Sukidin. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta : LaksBang Pressindo.
- Handoko, T.Hani. 2000, *manajemen edisi 2*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Ibrahim, Amin. 2008, *Pokok-pokok Administrasi public dan implementasinya*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Imelda, R.H.N., 2004. Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 6(2): 106-122.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2002. *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam dimensi strategis Administrasi public konsep, teori dan isu*, Yogyakarta : PT.Gava Media.
- Kaplan (2000). *Menerapkan strategi menjadi aksi Balance scorecard*. Jakarta:penerbit Erlangga.
- Majalah Alkisah No.03/tahun VIII/8-21 Februari 2010.
- Makalah musyawarah dan pelatihan kerja panti asuhan lembaga sosial/mabarrot NU se-Jatim Surabaya 2007.
- Muhaimin dkk,2010, *manajemen pendidikan aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nyoman Kusumayudha, I Dewa. 2005, *Analisis kinerja aparatur di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tabanan*. Program pasca sarjana Universitas Jember.
- Pandu, Yudha. *undang-undang yayasan*, Jakarta : CV Karya Gemilang.
- S.Tangkilisan, Hessel Nogi.2005, *Manajemen Publik*, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Syafi'ie, Inu Kencana. 2006, *Ilmu administrasi public*. Jakarta:PT Asdi Mahasatya.
- Susanto,A.B.2010, *Strategi management for everyone 2*. ESENSI, Divisi Penerbit Erlangga.
- Tompkins, Jonathan R. 2005, *Organization and public management*. Singapore:Thompson Learning.
- Ubaedillah, A. dkk. 2006. *Demokrasi, Hak asasi manusia, dan masyarakat madani*. Jakarta : ICCE UIN Syarif Hidayatullah.
- Yayasan Darul Aitam Darussalam. 2012. *Arsip yayasan Darul Aitam Banyuwangi* 2011. Blokagung, Banyuwangi.
- Zuriah, Nurul. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.