

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Layanan**

#### **2.1.1. Pengertian Layanan**

Layanan merujuk pada suatu kegiatan atau manfaat yang diberikan oleh satu entitas kepada entitas lainnya yang secara mendasar tidak memiliki bentuk fisik dan tidak menyebabkan transfer kepemilikan (Kotler & Keller, 2016). Layanan yang diberikan suatu organisasi merupakan kinerja sebuah organisasi pada periode tertentu. Hasil kerja selama jangka waktu tertentu mengacu pada layanan operasional organisasi dan bagaimana cara organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Listiani, 2011). Suatu layanan yang diberikan sebuah organisasi perlu dilakukan pengukuran dalam mengetahui pencapaian layanan yang telah diberikan.

### **2.2. Pengukuran Kinerja**

#### **2.2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Sedarmayanti (2019) pengukuran kinerja adalah metode manajerial yang digunakan untuk menilai performa dengan cara mengevaluasi, memantau, dan meningkatkan mutu dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak manajerial. Implementasi evaluasi kinerja dapat menilai sejauh mana capaian kinerja yang telah diraih dan mengevaluasi hasil di masa lalu untuk melakukan perbaikan, serta mengevaluasi hasil di masa lalu untuk melakukan perbaikan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional di masa datang.

Pengukuran kinerja memiliki peranan yang sangat krusial bagi perusahaan atau organisasi, karena dapat berfungsi sebagai instrumen untuk menilai keberhasilan melalui pendekatan yang sistematis dan terintegrasi, yang berguna dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategis serta merealisasikan tujuan yang sudah ditetapkan (Mustowofin, 2002).

#### **2.2.2. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mardiasmo (2002:122), pengukuran kinerja memiliki sejumlah manfaat penting yang berperan besar dalam pengelolaan organisasi. Berikut pemanfaatan pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai indikator-indikator yang digunakan untuk menilai seberapa baik kegiatan organisasi dijalankan.
- b. Mengarahkan dalam merealisasikan sasaran yang sudah ditentukan;
- c. Memantau serta menilai hasil kerja secara berkala, membandingkannya dengan target yang telah direncanakan, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan guna meningkatkan performa;
- d. Menjadi dasar yang adil dan objektif dalam memberikan penghargaan maupun sanksi, karena prestasi diukur berdasarkan kriteria yang telah disepakati bersama.
- e. Berfungsi sebagai media komunikasi antara manajemen dan karyawan, guna menciptakan pemahaman bersama dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara optimal.
- f. Dapat mengenali tingkat terpenuhinya kepuasan oleh pelanggan terhadap produk yang disediakan;

- g. Dapat menguraikan aktivitas yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi; dan
- h. Menjamin bahwa setiap keputusan manajerial yang diambil didasarkan pada data dan analisis yang objektif, sehingga mendukung terciptanya manajemen yang profesional dan akuntabel.

### 2.2.3. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja ini akan mengumpulkan data yang kemudian akan dianalisis agar memberikan informasi yang bermanfaat dalam proses memutuskan target yang lebih realistis di masa yang akan datang. Menurut Karim dalam Astuty (2017), tujuan pengukuran kinerja organisasi meliputi:

1. Memperbaiki kinerja di masa depan sehingga mendapatkan hasil yang optimal berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Sistem ini bisa dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya dalam mengubah kebijakan.
3. Mewujudkan tanggung jawab kepada publik.
4. Meningkatkan komunikasi strategi antara bawahan dengan pihak manajerial.
5. Mendistribusikan alokasi daya perusahaan.
6. Menilai proses kerja aspek keuangan serta non keuangan secara berkesinambungan untuk memantau tercapainya strategi yang telah ditetapkan.
7. Sistem ini dilakukan dalam mendorong transparansi publik terhadap keuangan organisasi atau perusahaan.

## 2.3. Balanced Scorecard

### 2.3.1. Pengertian Balanced Scorecard

Luis dan Biromo dalam Nugroho (2018) menyatakan bahwa Balanced Scorecard merupakan sebuah pendekatan manajemen kinerja yang dirancang untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam langkah-langkah konkret. Pendekatan ini memanfaatkan serangkaian indikator yang mencakup aspek finansial dan non-finansial, yang saling terhubung dalam hubungan sebab-akibat, sehingga memungkinkan organisasi untuk melihat dampak nyata dari strategi yang dijalankan.

Sementara itu menurut Sharma dalam Sari (2018) menjelaskan bahwa pengertiannya merupakan sebuah alat manajerial dimana pemanfaatannya sangat krusial dan strategis untuk mendorong suatu komunitas dalam hal pengaturan kinerja, pengambilan keputusan dan juga pengelolaan strategis yang perlu diadopsi atau dimodifikasi agar tercapainya sasaran jangka panjang. Apabila tujuan dan strategi dapat dikomunikasikan dalam target yang jelas, spesifik, dan strategis lalu dikoordinasikan ke seluruh pengikut, maka visi, misi, strategi sebuah organisasi dapat dicapai.

Berdasarkan definisi yang telah dipaparkan, pengertian sederhana dari *balance scorecard* yaitu *tools* atau alat yang bisa dijadikan acuan sebuah organisasi agar tetap sejalan dengan tujuan strategis dengan memanfaatkan indikator keseimbangan keuangan dan non-keuangan, sehingga organisasi dapat mengevaluasi kinerjanya serta bisa mencapai visi dan misi organisasi.

### 2.3.2. Tujuan Balanced Scorecard

Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa tujuan utama dari penerapan *balanced scorecard* untuk menyempurnakan sistem pengukuran kinerja organisasi, memperkuat fokus para

pemimpin terhadap keseimbangan antara hasil keuangan dan non-keuangan, serta mendorong mereka agar secara aktif mencapai target dari empat perspektif kinerja yang saling melengkapi.

Secara umum, *Balanced Scorecard* berperan penting dalam menata struktur organisasi secara lebih strategis, meningkatkan efektivitas komunikasi internal, merumuskan dan menyelaraskan tujuan organisasi, serta menyediakan mekanisme umpan balik yang berguna bagi manajemen dalam proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

### 2.3.3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001) mengemukakan keuntungan yang diperoleh dari penggunaan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

- 1) Metode ini dapat menetapkan strategi, ukuran, dan visi perusahaan sebagai titik perhatian utama bagi para manajer.
- 2) Dapat memberikan penekanan pada kombinasi antara ukuran kinerja finansial dan non-finansial, yang memastikan bahwa pihak manajerial tetap terfokus pada operasional bisnis dan secara menyeluruh menawarkan jaminan bahwa kinerja aktual sejalan dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Pihak manajerial dapat melakukan penilaian secara akurat sambil mempertimbangkan dampak jangka panjang pada perusahaan.
- 4) *Balanced scorecard* berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara daya saing jangka panjang dan mengidentifikasi keinginan investor dalam laporan keuangan. Hal ini memutuskan pihak manajerial untuk mengevaluasi investasi pada SDM, sistem, dan prosedur yang ada guna meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.

### 2.4. Perspektif *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* dapat mengindikasikan adanya metode pengukuran kinerja yang mengintegrasikan unsur finansial dan non-finansial. Terdapat beberapa perspektif yang dipakai dalam menilai aktivitas sebuah unit bisnis, yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif ini dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengevaluasi performa suatu organisasi. Pendekatan finansial dalam *balanced scorecard* merupakan pengukuran keuangan signifikan bagi kelangsungan sebuah organisasi. Ukuran keuangan ini menampilkan rencana, pelaksanaan, serta evaluasi dari strategi yang telah diimplementasikan.

(Permatasari, 2022) Pengukuran dalam perspektif ini disusun dengan menggunakan rasio evaluasi *value for money* atau 3E yang diperkenalkan oleh Mardiasmo. Rasio yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Rasio Ekonomi  
Rasio ekonomi menggambarkan efisiensi dalam pengelolaan anggaran yang mencakup pengelolaan yang bijaksana serta menghindari pemborosan.
- b) Rasio Efisiensi  
Rasio efisiensi membandingkan total pengeluaran yang tujuannya menghasilkan aliran uang masuk bagi perusahaan dengan hasil yang diperoleh.
- c) Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas mencerminkan sejauh mana sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada perspektif ini, Kaplan (2001) menjelaskan pihak manajerial mengamati pelanggan serta pasar atau *market* yang terus bersaing. Biasanya, ukuran pelanggan mencakup beberapa metrik utama dari hasil strategi yang berhasil dirumuskan dan diterapkan dengan baik. Pengukuran pelanggan ini meliputi tingkat kepuasan jemaat, pertumbuhan iman, dan peningkatan jumlah jemaat.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Sudut pandang ini mencakup serangkaian kegiatan yang diadakan oleh organisasi dengan tujuan menciptakan produk atau layanan yang sesuai dengan harapan komunitas. Aspek ini menggambarkan langkah-langkah bisnis yang diambil untuk menyediakan layanan dan kualitas kepada masyarakat.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Permatasari (2022) mengidentifikasi tiga prinsip utama dalam aspek ini, yaitu:

### a) Proses Inovasi

Sasaran dari proses ini adalah menambah kapasitas program baru yang diperkenalkan, meningkatkan proporsi pendapatan yang berasal dari program-program baru, dan mempercepat periode pengembangan.

### b) Proses Operasi

Proses operasional melibatkan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh organisasi, mulai dari menerima dana hingga mendistribusikannya kepada penerima manfaat melalui program-program yang telah dirancang.

### c) Proses Pelayanan Organisasi

Pelayanan yang dimaksud di sini berkaitan dengan kinerja organisasi, yaitu menilai proses bisnis internal dalam mengevaluasi pelayanan kepada jemaat.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton dalam Edison (2016) mengemukakan bahwa dalam aspek ini ditunjukkan sebagai penilaian efektivitas karyawan, kapabilitas karyawan untuk bertahan dalam organisasi, kepuasan pegawai, serta kemampuan sistem teknologi organisasi sehingga dapat dikelola dengan baik dan mampu menghadapi perubahan yang akan terjadi. Hasil pencapaian yang diperoleh sangat bergantung pada kapabilitas dan dorongan kuat dari karyawan.

Ada 4 indikator yang digunakan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mengukur kinerja melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni (Norton, 2020):

### a) Pelatihan, bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan komitmen karyawan.

Persentase peningkatan jumlah pelatihan karyawan termasuk ke dalam bobot ideal atas indikator pada perspektif ini.

### b) Produktivitas karyawan, mengetahui keseluruhan hasil kerja pegawai.

### c) Meningkatnya pegawai atau anggota yang puas terhadap organisasi, penilaian dalam indikator ini adalah sejauh mana anggota merasa puas dengan organisasi atau perusahaan yang ditempati sekarang.

### d) Pegawai yang bertahan dalam organisasi, berarti mengukur seberapa baik organisasi dapat mempertahankan karyawan selama mungkin.

## 2.5. Analisis SWOT

Hasil yang diterapkan pada pengembangan *balanced scorecard* di gereja diperoleh dengan menganalisis SWOT, yaitu sebuah metode perencanaan yang terukur yang berguna dalam menilai peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada objek yang diteliti.

Rangkuti (2019;19) menerangkan pengertian dari analisis SWOT merupakan sebuah pengidentifikasian faktor-faktor secara teratur untuk menyusun rencana perusahaan yang dipakai untuk menilai kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman di suatu unit bisnis. Beberapa aspek analisis SWOT meliputi:

1. Strengths (Kekuatan), yakni keunggulan suatu organisasi yang akan menjadi dasar pengukuran kepuasan pelanggan.
2. Weaknesses (Kelemahan), yakni menentukan kekurangan sebuah organisasi.
3. Opportunities (Peluang), yakni kondisi bagaimana organisasi jangka panjang.
4. Threats (Ancaman), yakni kondisi dari luar organisasi yang mengancam organisasi yang berdasarkan fakta yang sedang terjadi.

Berdasarkan referensi tersebut, disimpulkan bahwasanya analisis SWOT adalah sebuah identifikasi dari berbagai faktor secara teratur dalam merumuskan perencanaan pelayanan tertentu. Berikut penentuan kuadran dalam penyusunan diagram analisis SWOT, yaitu:



**Gambar 2. 1. Diagram Analisis SWOT**

Sumber: Rangkuti (2009)

## 2.6. Matriks SWOT

Definisi dari Matriks SWOT adalah alat yang berguna untuk merumuskan elemen-elemen strategis dalam sebuah perusahaan. Alat ini membantu menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Proses pembuatan matriks SWOT dapat dilihat pada tabel berikut:

EFAS IFAS	<b>S (Strength)</b> Tentukan faktor2 kekuatan internal	<b>W (Weakness)</b> Tentukan faktor2 kelemahan internal
<b>O (Opportunity)</b> Tentukan faktor2 peluang eksternal	<b>Strategi SO:</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO:</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>T (Threat)</b> Tentukan faktor2 ancaman eksternal	<b>Strategi ST:</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT:</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 2. 2. Matriks SWOT**

## 2.7. Kriteria Penilaian Kinerja

Implementasi dari pengukuran aktivitas layanan gereja dengan penerapan metode BSC memerlukan kriteria penilaian sebagai alat dalam mengukur aktivitas kinerja layanan yang telah dilakukan. Berikut kriteria penilaian dalam mengukur kinerja penerapan *balanced scorecard*, yaitu:

### 1. Pembobotan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2011) menyatakan bahwa proses penentuan bobot ditujukan dalam mengidentifikasi tingkat prioritas bagi perusahaan. Semakin tinggi bobot pada perspektif yang diberikan maka bisa diketahui semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

### 2. Indikator Kinerja

Pemanfaatan standar ukur kinerja layanan sangat krusial dalam memahami dan mengevaluasi ukuran aktivitas operasional organisasi dilaksanakan dengan baik dan tepat. Masing-masing unit organisasi memiliki standar yang berbeda, tergantung pada jenis layanan yang mereka tawarkan. Dalam menentukan indikator kinerja, beberapa komponen berikut perlu dipertimbangkan (Mardiasmo, 2002:125).

- a. Total biaya yang digunakan pada aktivitas organisasi
- b. Tingkatan pemanfaatan
- c. Standar serta kualitas layanan
- d. Ruang lingkup layanan (*coverage*);
- e. Tingkat terpenuhinya kepuasan terhadap layanan

### 3. *Key Performance Indicator's* (KPI)

Mulyadi (2001) menyatakan bahwa KPI berfungsi untuk menilai sejauh mana pertumbuhan atau keunggulan dalam penentuan bobot setiap perspektif *balanced scorecard* dengan sasaran strategi serta peningkatan target realisasi organisasi. Salah satu kriteria penilaian kinerja adalah dengan menghitung skor *Key Performance Indicator's* (KPI) sebagai berikut:

- i. **KPI Maximize**, yaitu penentuan KPI dimana hasil yang dicapai makin tinggi, makin baik. Contohnya peningkatan kepuasan jemaat. Perhitungan skor dilakukan dengan rumus:

$$\text{KPI MAX} = (\text{REALISASI/TARGET}) \times 100$$

- ii. **KPI Minimize**, yaitu penentuan KPI dimana hasil yang dicapai makin rendah, makin baik. Contohnya jumlah arus kas keluar. Perhitungan skor dilakukan dengan rumus:

$$\text{KPI MIN} = (\text{TARGET/REALISASI}) \times 100$$

- iii. **Skor Akhir**, yaitu perhitungan yang didapat dari hasil skor rata-rata setiap pengukuran dengan persentase bobot masing-masing perspektif *balanced scorecard*. Perhitungan skor dilakukan dengan rumus:

$$\text{SKOR AKHIR} = \text{SKOR} \times \text{BOBOT}$$

#### 4. Penentuan Skor Pencapaian

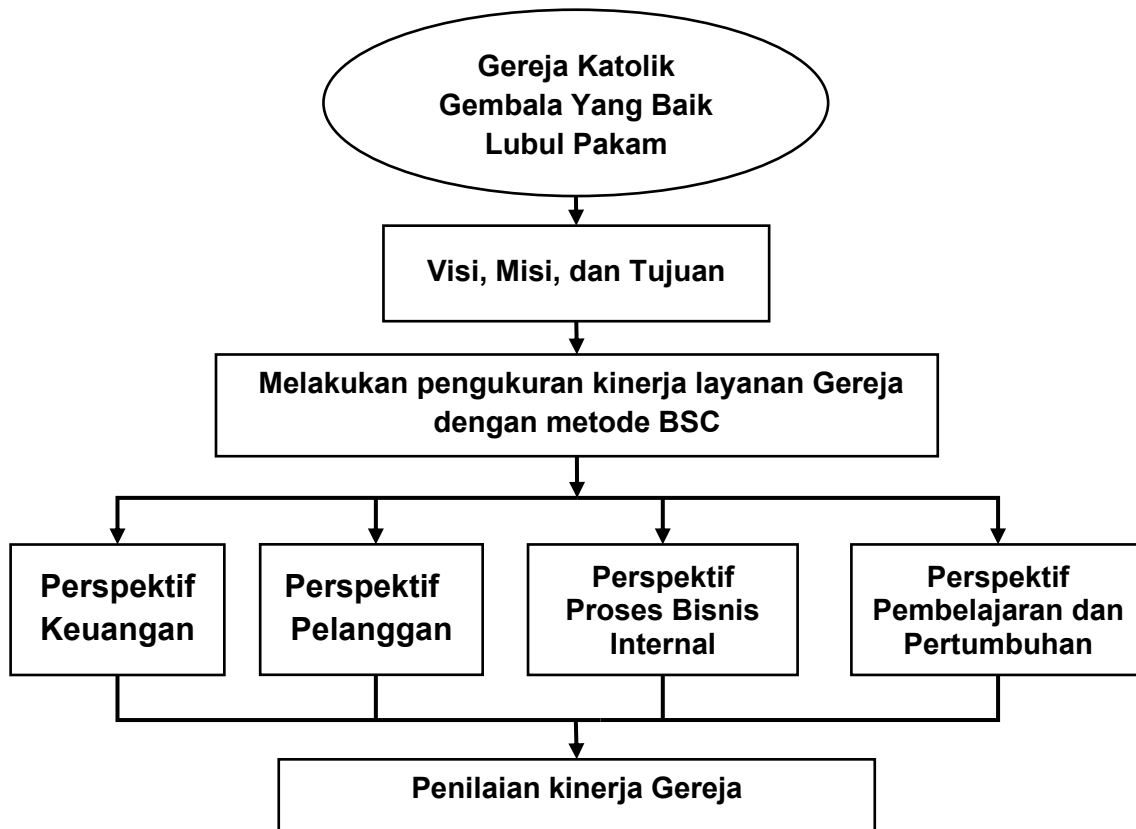
Penentuan skor pencapaian dimaksud untuk melihat hasil dari penerapan metode *balanced scorecard* terhadap suatu organisasi dengan menentukan kriteria dari skor yang dihasilkan ke dalam kategori yang telah ditentukan. Berikut tabel penentuan skor pencapaian:

**Tabel 2. 1. Penentuan Skor Pencapaian**

Penilaian Skor	Keterangan
91% - 100%	Istimewa
81% - 90%	Sangat baik
51% - 80%	Baik
30% - 50%	Rata-rata
>30%	Buruk

Sumber : Hasil Olahan Penulis

## 2.8. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 3. Kerangka Berpikir