

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sistem pengukuran kinerja organisasi lazimnya menggunakan pendekatan keuangan, namun pendekatan ini dirasa kurang tepat digunakan pada organisasi nirlaba, karena selain menggunakan data historis yang hanya mencerminkan kondisi di masa lalu, juga tujuan keuangan bukanlah tujuan utama organisasi nirlaba. Atas dasar kelemahan dari pendekatan keuangan tersebut, maka penelitian ini mengembangkan rancangan *Balanced Scorecard* untuk organisasi nirlaba di mana dalam pendekatan ini hal-hal *intangibile* dan *tangible* terukur. Hal ini diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja SDN Sukamenak 01. Berdasarkan analisis SWOT dan Porter yang telah dilakukan dan dicerminkan pada *Balanced Scorecard*, maka ditemukan strategi yang diharapkan sesuai dengan seluruh komponen SDN Sukamenak 01. Pada akhirnya, strategi dari SDN Sukamenak 01 tersebut diharapkan akan lebih dijiwai oleh seluruh komponen SDN Sukamenak 01, sehingga akan meningkatkan performa SDN Sukamenak 01.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Untuk mencapai visi dan misi organisasi, SDN Sukamenak 01 perlu melakukan implementasi tujuan yang selaras dengan visi misi yang ada. Pada dasarnya tujuan yang diimplementasikan SDN Sukamenak 01 sudah selaras dengan visi dan misinya. Peneliti telah melakukan analisis SWOT dan Porter berdasarkan kondisi di atas. Hasil analisis SWOT dapat mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki SDN Sukamenak 01, kelemahan yang dimiliki SDN Sukamenak 01, peluang yang dapat diraih oleh SDN Sukamenak 01, serta ancaman yang harus diwaspadai oleh SDN Sukamenak 01. Analisis Porter yang telah dilakukan berhasil mengidentifikasi intensitas persaingan SDN Sukamenak 01, daya tawar pelanggan dan pemangku kepentingan SDN Sukamenak 01, daya tawar pemasok SDN Sukamenak 01, hambatan atas jasa pengganti SDN Sukamenak 01, dan ancaman bagi pendaatang baru yang masuk ke dunia pendidikan.

2. Selama ini SDN Sukamenak 01 hanya melakukan pengukuran keuangan dengan menggunakan selisih pendapatan dengan pengeluaran. Dana BOS yang diterima setiap tiga bulan sekali hanya dapat memenuhi kebutuhan kegiatan organisasi. SDN Sukamenak 01 membutuhkan ukuran kinerja yang lebih tepat seperti *Balanced Scorecard*, sehingga strategi dapat diukur secara keuangan dan non keuangan.
3. Dalam menyusun *Balanced Scorecard* bagi SDN Sukamenak 01, dilakukan analisis Porter dan SWOT terlebih dahulu untuk mengetahui betul bagaimana kondisi lingkungan persaingan SDN Sukamenak 01. Setelah kondisi lingkungan diketahui, strategi disusun dan disesuaikan agar selaras dengan visi dan misi organisasi dan kondisi lingkungan persaingan. *Balanced Scorecard* lalu disusun berdasarkan strategi yang sudah ditetapkan. Terdapat perbedaan perspektif utama yang digunakan SDN Sukamenak 01 dengan yang biasa digunakan oleh organisasi yang berorientasi laba. Dalam SDN Sukamenak 01 perspektif keuangan tidak cocok untuk dijadikan perspektif utama, karena sebagai organisasi nirlaba SDN Sukamenak 01 tidak berfokus untuk mencari keuntungan semata. Lebih tepat jika perspektif pelanggan dan pemangku kepentingan yang dijadikan perspektif utama karena selaras dengan visi dan misi SDN Sukamenak 01 yang lebih fokus kepada menghasilkan anak didik yang cerdas dan berkepribadian baik melalui penyelenggaraan pendidikan dasar yang bermutu.
4. Rancangan *Balanced Scorecard* yang disusun dalam penelitian ini mengacu kepada visi, misi, dan strategi yang disusun oleh SDN Sukamenak 01. Strategi tersebut akan diklasifikasikan ke dalam beberapa perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan dan pemangku kepentingan, proses bisnis internal, proses pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif keuangan.

Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Perspektif pelanggan dan pemangku kepentingan, dalam perspektif ini, tujuan strategis yang ingin dicapai SDN Sukamenak 01 adalah meningkatkan kesetiaan serta kepercayaan siswa dan orang tua siswa dan meningkatkan kemampuan non akademik siswa dan menyelenggarakan pendidikan dasar bermutu.

- b. Perspektif proses internal bisnis terdiri dari meningkatkan citra baik SDN Sukamenak 01, optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana sekolah, melakukan evaluasi pembelajaran siswa di SDN Sukamenak 01, melakukan kerjasama dengan pihak eksternal, dan meningkatkan layanan keluhan dan konsultasi siswa dan orang tua siswa.
- c. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan kesejahteraan guru, meningkatkan keahlian guru, menambah pelatihan guru.
- d. Perspektif keuangan yaitu mengoptimalkan penggunaan dana BOS.

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, diharapkan dapat membantu pihak-pihak SDN Sukamenak 01 dalam menganalisis hubungan timbal balik dan keterkaitan dari keempat perspektif yang ada. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, harus diperhatikan bahwa kunci sukses dari penerapan keseluruhan strategi adalah transparansi pihak-pihak SDN Sukamenak 01 yang memungkinkan seluruh komponen untuk dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing, sehingga dapat segera melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Penerapan *Balanced Scorecard* akan mendorong SDN Sukamenak 01 dalam melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi sekolah dan memberi gambaran strategis serta analisis sebab akibat atas keseluruhan kegiatan dan kinerja SDN Sukamenak 01.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan atas segala unsur dalam analisis visi dan misi, analisis kondisi perusahaan dengan analisis SWOT dan analisis Porter, maka beberapa saran yang dapat dilakukan pihak sekolah untuk mencapai visi dan misi yang sesuai dengan harapan dan keinginan sekolah adalah sebagai berikut :

1. Agar strategi terlaksana dengan baik, maka diberikan usulan penerapan strategi tersebut dengan pengukuran *Balanced Scorecard* yang telah dirancang. Hal ini dilakukan secara rinci agar dapat mencapai target yang diharapkan.
2. Melakukan transparansi mengenai kondisi sekolah agar dapat dipahami oleh seluruh guru, sehingga guru dapat memahami sejauh mana tindakan dalam pekerjaan sekolah untuk terciptanya strategi sekolah. Menyampaikan visi dan misi

kepada seluruh pemangku kepentingan sekolah dengan tepat agar tidak salah dalam mengimplementasikan strategi yang dibuat sekolah.

3. Strategi-strategi dan pengukuran-pengukuran yang telah ditetapkan harus berasal dari dalam SDN Sukamenak 01 sendiri dan ditemukan dengan melakukan analisis keadaan lingkungan sekolah terlebih dahulu. SDN Sukamenak 01 dapat mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis dan pengukurannya berdasarkan *Balanced Scorecard* yang telah dirancang dalam penelitian ini.
4. Dalam implementasi *Balanced Scorecard*, SDN Sukamenak 01 harus menjalankannya dengan konsisten dan berkelanjutan. Implementasi *Balanced Scorecard* memerlukan waktu yang cukup panjang, namun besar kontribusinya bagi SDN Sukamenak 01 untuk mencapai tujuannya.
5. Pencapaian target dan kriteria perlu dibicarakan oleh seluruh pihak berkepentingan di SDN Sukamenak 01 agar dapat menciptakan target yang masuk akal, netral, dan yang tidak menguntungkan satu pihak.
6. Dibutuhkan komitmen seluruh pihak sekolah dari level manajemen atas hingga level operasional serta pemangku kepentingan untuk menyukseskan program *Balanced Scorecard*. Disarankan memberikan penghargaan untuk memacu guru agar memiliki motivasi untuk mencapai target-target dan inisiatif yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Young, David W. 2003. *Management Control in Nonprofit Organization*. USA: Mc-Graw-Hill Irwin.
- Atkinson, A.A., Banker, R.D., Kaplan, R.S., dan Young, S.M. (1997). *Management Accounting*. Edisi 2. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- David, F.R. dan David, F.R. 2011. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Drucker, P.F. 2000. *The Leader of the Future (Pemimpin Masa Depan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Foris dan Mustamu. 2015. *Analisis Strategi pada Perusahaan Plastik dengan Porter's Five Forces*. Agora Vol. 3, No.1 : 736-741.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Manajemen no. 145 : 36-40.
- Hunger, David J dan Wheelen, Thomas L. 1996. *Strategic Management*. Edisi ke-5. New York : Addison Wesley.
- IAI. 2010. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Imelda, R. H. N. 2004. "Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik." Jurnal Akuntansi & Keuangan, Vol. 6 : 106-122.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Massachusetts :Harvad Business Review.
- Kaplan, R.S. dan Atkinson, A.A. 1998. *Advanced Management Accounting*. New Jersey : Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D. P. 2001. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler dan Keller. 2015. *Management Marketing*. Edisi 15. London : Pearson.
- Kuncoro, M. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Lynch, R.L. dan Cross, K. 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York : Warren Gorham Lamont.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPF.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. dan Hubeis, A.V. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia : Bogor.
- Marrus. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksa.
- Mulyadi. 2007. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nainggolan, P. 2006. *Akuntansi Keuangan Yayasan dan Lembaga Nirlaba Sejenis*. Edisi Satu. Jakarta : PT. Radja Grafindo Persada.
- Pasolong, H. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Pearce II, J.A. dan Richard B.Jr, R. 2008. *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat : Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 36 Tahun 2014 tentang Pedoman Pendirian, Perubahan, dan Penutupan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Prasetyo C, Benedicta J. 2004. *Perancangan Strategy Map*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik-Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Setiawan, Komang Adi. 2007. *Mengelola Organisasi Nonprofit*. <http://komangadi.wordpress.com/2007/11/122/mengelola-organisasinonprofit/>. (20 Agustus 2019).

Setiyaningsih, Suwitri. *Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang*. Journal of Public Policy and Management Review. Vol. 1 no. 3 : 51-60.

Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Tjiptono, F. 2006. *Manajemen Jasa Edisi Pertama*. Yogyakarta : Andi.

Tunggal, A.W. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.

Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta. Erlangga.