

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa kerangka *balanced scorecard*, yang diawali dengan melihat visi, misi dan analisa SWOT, lalu kemudian dikembangkan dengan sistem manajemen strategik sebagai dasar penilaian kinerja Universitas Katolik Parahyangan, sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu mengukur kinerja Universitas Katolik Parahyangan Bandung dengan melihat indikator ukuran masing-masing perspektif Metode *Balance Scorecard*. Karena hal itu maka *balanced scorecard* dapat diterapkan sebagai langkah perbaikan kinerja organisasi, dengan mengacu pada indikator ukuran masing-masing perspektif yang dapat diterapkan, sebagai upaya mewujudkan visi, misi, dan tujuan Universitas Katolik Parahyangan.

Selama ini pengukuran kinerja Universitas Katolik Parahyangan menggunakan pengukuran kinerja dari pemerintah (eksternal), yang cenderung birokratis, yang hanya melihat hasil akreditasi saja. Universitas Katolik Parahyangan tentunya juga harus memiliki suatu bentuk pengukuran kinerja yang bersifat internal dimana pengukuran kinerja itu nantinya dapat dijadikan sebagai suatu bentuk alternatif yang lebih menjurus kepada spesialisasi fungsional yang harus diintegrasikan kedalam proses bisnis yang berorientasi kepada *stakeholder* (mahasiswa). Pelayanan kepada *stakeholder* yang menciptakan suatu bentuk pelayanan inovatif yang fleksibel, responsif dan bermutu tinggi dengan mengoptimalkan efisiensi pembiayaan.

Inovasi dan optimalisasi kualitas jasa pendidikan serta kecepatan pelayanan Universitas Katolik Parahyangan tentunya akan dapat dihasilkan oleh karyawan di lingkungan Universitas yang mendapatkan pelatihan secara berkelanjutan dan makin luasnya wawasan kegiatan bisnisnya (pendidikan) dari berbagai kegiatan seminar yang diselenggarakan oleh Universitas secara berkala (internal) dan juga yang diselenggarakan oleh berbagai instansi dan institusi lainnya (eksternal).

Selain itu didukung oleh kesempatan yang diberikan oleh Universitas bagi karyawan yang mampu dan berminat untuk menempuh pendidikan lanjutan, kemudian memegang peranan penting dalam membantu Universitas Katolik Parahyangan guna mengembangkan berbagai langkah-langkah strategik dan mengimplementasikan berbagai

konsep-konsep baru ke dalam kebijakan dan strategi Pendidikan Tinggi guna lebih mengoptimalkan pelayanan pada universitas dan mendukung pencapaian tujuan Universitas Katolik Parahyangan. Dengan menerapkan kerangka *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik dan kerangka pengukuran kinerja, organisasi tidak hanya akan mampu memuaskan mahasiswa yang telah dilayani Universitas Katolik Parahyangan, tetapi juga akan mampu memuaskan dan meningkatkan loyalitas karyawan yang ada pada Universitas Katolik Parahyangan sehingga akan dapat mendorong pencapaian optimalisasi universitas dan meningkatkan pendapatan organisasi, serta dapat mewujudkan visi perusahaan yaitu: **Menjadi komunitas akademik peringkat ASEAN untuk meningkatkan pemenuhan martabat manusia.**

## 5.2. Saran

Dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dan dapat menumbuhkan komitmen yang nyata dari seluruh level manajemen dalam Universitas Katolik Parahyangan, maka dibutuhkan suatu pemahaman dan komitmen akan visi dan tujuan yang sama dari keseluruhan individu yang ada di dalam Universitas katolik Parahyangan, kemudian diterjemahkan ke dalam pengembangan rancangan *Balanced Scorecard* sebagai rangkaian langkah strategik organisasi untuk berkembang dimasa mendatang, yang selanjutnya diukur berdasarkan keempat perspektif dari hasil pengembangan sistem manajemen strategik organisasi. Komitmen yang dimaksudkan disini haruslah dapat menggambarkan sikap dan dukungan penuh dari seluruh karyawan yang peduli sebagai wujud dari kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja universitas yang diwujudkan dalam perilaku kerja dan loyalitas yang digambarkan melalui kontribusinya kepada universitas.

Demikian halnya dengan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berfungsi sebagai titik awal dalam membangun pemahaman yang sama dalam menerapkan *balanced scorecard*, yang berfungsi sebagai mediator dalam mencapai visi dan tujuan Universitas Katolik Parahyangan. Dukungan dari pengelola universitas (Yayasan, Rektor, PR I, PR II, PR III, atau pun Dekan) berupa keterlibatannya dalam pengembangan sistem manajemen strategik dan kerangka pengukuran kinerja akan dapat menumbuhkan komitmen yang nyata dari setiap level manajemen pada universitas dalam

mewujudkannya, karena pemimpin memiliki pengetahuan dan wawasan yang relatif lebih luas bila dibandingkan dengan bawahannya.

Selanjutnya dibutuhkan peran aktif dari setiap Kepala-kapala Biro (keuangan, akademik, kepegawaian, dll) untuk mengintegrasikannya kepada bawahannya dan memberikan masukan (informasi) yang lebih responsif dan jelas, sehingga *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik dan kerangka pengukuran kinerja, dapat memberikan nilai masukan yang nyata dan dapat menjadi motivator bagi pengembangan organisasi yang diharapkan akan dapat memperbaiki kinerja universitas secara berkelanjutan, yang pada akhirnya dapat mewujudkan visi Universitas 2012 yaitu menjadi komunitas akademik peringkat ASEAN untuk meningkatkan pemenuhan martabat manusia. Karena itu maka Universitas Katolik Parahyangan harus mampu memberikan kepuasan kepada pelaku-pelaku utama universitas yaitu: mahasiswa, pengguna lulusan, karyawan, dan juga yayasan, sehingga dapat bersaing dengan perguruan tinggi lain.

Untuk menerapkan Metode *Balanced Scorecard* maka tentu saja pihak universitas perlu menetapkan langkah-langkah yang harus diambil secara lebih terencana. Dalam hal ini penulis mengajukan saran langkah-langkah yang harus dilakukan pihak universitas dalam melaksanakan Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dengan target waktu 1 tahun (**Tabel 5.1**).



Langkah	Keterangan	Prosedur	Waktu yang disarankan	Target (56 Minggu)
6	Menentukan strategi objektif dan hubungan sebab akibat	Lanjutan prosedur pada langkah kelima	1-2 pertemuan	Minggu VII s.d. Minggu VIII
7	Merumuskan berbagai perspektif- konsep BSC	Lanjutan prosedur pada langkah keenam	1-2 pertemuan	Minggu IX
8	Merinci Visi, Misi, dan merumuskan seluruh Rencana Strategik ( <i>Strategik Objectives</i> dengan Berbagai Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja, ke Dalam <i>Target</i> , dan <i>Strategik Initiatives</i> ), pada tiap-tiap perspektif	Lanjutan prosedur pada langkah keenam	1-4 pertemuan	Minggu X
9	Mengidentifikasi faktor penting bagi kesuksesan	Lanjutan prosedur pada langkah ketujuh	1-2 pertemuan	Minggu XI
10	Membentuk rancangan akhir BSC dan menetapkan BSC sebagai pengukuran kinerja UNPAR dengan berbagai perspektif yang ada.	Penentuan final oleh manajemen tingkat atas dengan bimbingan tenaga ahli yang sudah lebih berpengalaman dalam BSC	5-6 pertemuan	Minggu XIII s.d. Minggu XVII
11	Mensosialisasikan BSC dalam Unit-unit kerja yg ada di UNPAR melalui Raker/Workshop (Biro, Fakultas & Unit pelaksana teknis lainnya) di har tertentu	Mengikut sertakan seluruh tenaga dosen, tenaga penunjang bahkan pekarya tentang kosep dan pentingnya BSC	3-4 pertemuan	Minggu XVIII s.d. Minggu XXX

Langkah	Keterangan	Prosedur	Waktu yang disarankan	Target (56 Minggu)
12	Merumuskan berbagai perspektif yang ada	Raker/Workshop yg dihadiri seluruh komponen yang ada di Unit masing-masing bersama dgn pejabat struktural yg ada di Unit masing-masing (diandaikan pejabat-pejabat sdh memahani BSC-langkah keenam)	1-2 pertemuan	Minggu XXXI s.d. Minggu XXXIII
13	Merinci seluruh Rencana Strategik yang ada di Unit masing-masing ( <i>Strategik Objectives</i> dengan Berbagai Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja, ke Dalam <i>Target</i> , dan <i>Strategik Initiatives</i> ), pada tiap-tiap perspektif	Lanjutan prosedur pada langkah kesebelas	1-4 pertemuan	Minggu XXXIV s.d. Minggu XXXVIII
14	Mengidentifikasi faktor penting bagi kesuksesan	Lanjutan prosedur pada langkah kesebelas	1-2 pertemuan	Minggu XXXIX s.d. Minggu XLIV
15	Membentuk rancangan akhir BSC & menetapkan BSC sbg pengukuran kinerja fakultas dgn berbagai perspektif dlm BSC	Penentuan final oleh pejabat struktural unit bersama dengan seluruh komponen yang ada pada masing-masing Unit	6-7 pertemuan	Minggu XLV s.d. Minggu LII
16	Mempresentasikan BSC tiap Unit kepada pihak	Penentuan final oleh pejabat struktural unit bersama dengan rektorat dan Yayasan dan dgn tim ahli BSC	4-5 pertemuan	Minggu LIII s.d. Minggu LVI
17	Implementasi BSC	Dengan komitmen dan pemantauan berkesinambungan setiap pejabat struktural yg ada di lingk. Unpar.	-	Penerapan BSC UNPAR dimulai



## Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan.,-9th ed: *Management Control Systems*, Irwin/McGraw-Hill. Boston,1998.
- Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*, PT. Alfabeta, Bandung, 2003.
- Charles Handy, *The Age of Paradox*, Boston: Havard Business School Press, 1994
- Departemen Pendidikan Nasional, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi,*Pedoman Evaluasi-Diri Program Studi*, Jakarta.
- Dess, Gregory G. & Miller Alex, *Strategic Management*, International Edition, Singapore, The McGraw-Hill, 1993.
- Jones, Charles W.L. Hill & Gareth R., *Strategic Management: An Integrated Approach*, 6<sup>th</sup> edition, Boston, Houghthon Mifflin Company, 1998.
- Jordan, Thomas E, *Measurement and Evaluation in Higher Education*, The falmer Press, 1989
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0323/U/1996 tentang *Kriteria Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi untuk Program Sarjana*
- Kotler, Penterjemah Hendra Teguh, SE., Ak, dan Ronny A. Rusly SE., Ak, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Imlementasi, dan Kontrol*, Edisi Indonesia, Jilid 2, Edisi 9, Pt. Prenhallindo, 1990.
- Lupiyoadi,Rambat, *Manajemen Pemasaran Jasa:Teori dan Praktik*, , Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Mulyadi & J. Setiawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta, 1999
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Konsep Sejarah dan Keunggulannya*, MakalahSeminar Nasional How to Profit with Balanced Scorecard, Bandung, 2004.
- Ndraha T, *Manajemen Perguruan Tinggi*, PT. Bina Aksara, 1988.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Massachusetts, harvard Business School Press, 1996.

- Schoel, William F. and Joseph P. Guiltian, *Marketing*. Boston: allyn and Bacon, 1992
- Stanton William. J, *Fundamental Of Marketing*, 8<sup>th</sup> Ed, Mc Graw-Hill Book Company, 1981
- Suwarno Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, CV Haji Masagung, 1994.
- Tjiptono Fandy, *Manajemen Jasa*, Andy, Yogyakarta, 2000.
- Valarie A. Zeithaml And Marry Jo Bitner, *Service Marketing*, Mc Graw-Hill, New York, 1996
- Vincent Gaspersz, *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan, Sistem Manejemen Kinerha Terintegrasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,2002
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David., *Strategic Management and Bussiness Policy, Entering 21<sup>st</sup> Century Global Society*, 6<sup>th</sup> edition, USA, Addison-Wesley, 1998.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno, dan M.Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.
- Zeithamal,Valarie A., A.Parasuraman, Leonard L.Berry, *Delivering Quality Service*, Free Press, 1990