

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sistem pengukuran kinerja perusahaan lazimnya menggunakan pendekatan keuangan. Namun pendekatan ini dirasa kurang tepat digunakan pada organisasi nirlaba karena selain menggunakan data historis yang hanya mencerminkan kondisi dimasa lalu, juga tujuan keuangan bukanlah tujuan utama organisasi nirlaba. Atas dasar kelemahan dari pendekatan keuangan tersebut maka dalam penelitian ini dilakukan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dimana dalam pendekatan ini hal-hal *intangibile* dan *tangible* pun diukur. Hal ini diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja KPN. Disamping itu, penetapan strategi yang dilakukan KPN selama ini hanya berdasarkan kebijakan dan keputusan manajemen. Berdasarkan analisis SWOT dan Porter yang telah dilakukan dan dicerminkan pada *Balanced Scorecard*, maka ditemukan strategi yang diharapkan sesuai dengan seluruh komponen KPN.

Pada akhirnya strategi yang lahir dari KPN ini diharapkan akan lebih dijiwai oleh seluruh komponen KPN sehingga akan meningkatkan performa KPN. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan berikut kesimpulannya:

1. Untuk mencapai visi dan misi organisasi, KPN perlu melakukan implementasi strategi yang selaras dengan visi dan misi yang ada. Pada dasarnya strategi yang diimplementasikan KPN sudah selaras namun dalam penerapannya masih kurang terlaksana dengan baik karena KPN tidak memiliki ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana implementasi strategi yang dilakukan berhasil. Selain itu, strategi yang dibuat KPN pun telah sesuai dengan kondisi KPN saat itu yang dapat dilihat dari hasil analisis SWOT dan Porter yang dilakukan yaitu kekuatan yang dimiliki KPN, kelemahan yang dimiliki KPN, peluang yang dapat diraih oleh KPN serta ancaman yang harus diwaspadai oleh KPN.
2. Kinerja KPN berdasarkan sistem pengukuran lama, yaitu selisih positif arus kas, dinilai kurang baik. Defisit dari aliran kas membuat KPN susah

untuk mengembangkan kegiatan operasinya. Defisit arus kas ditutupi oleh dana saluran dari Yayasan, tetapi tidak selamanya Yayasan akan menutupi kekurangan ini karena KPN diharapkan bisa menjadi organisasi yang mandiri. KPN harus cepat memperbaiki kinerja organisasi untuk bisa tetap bertahan. Selama ini KPN sebenarnya sudah mengetahui bahwa ukuran non keuangan juga penting, seperti kepuasan karyawan, kualitas karyawan, dan hubungan baik dengan klien. Namun semua ukuran tersebut tidak menjadi kerangka bagi manajemen KPN dalam pengukuran kinerja KPN, dikarenakan kesadaran akan pentingnya ukuran non keuangan bukan prioritas KPN, sehingga ukuran-ukuran tersebut hanya menjadi *awareness* bagi pihak manajemen.

Dengan perkembangan ekonomi yang dialami oleh KPN dan keadaan persaingan yang terjadi, KPN membutuhkan ukuran kinerja yang lebih tepat, sehingga penetapan strategi dapat diukur secara keuangan maupun non keuangan. Hal ini dicapai dengan penerapan *Balanced Scorecard* ke dalam operasi organisasi, sehingga KPN dapat menciptakan *value* dalam operasi, menciptakan *competitive advantage*, dan meningkatkan daya saing organisasi.

3. Dalam menyusun *Balanced Scorecard* bagi KPN penulis melakukan analisis SWOT dan Porter terlebih dahulu untuk mengetahui betul bagaimana kondisi lingkungan persaingan KPN. 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 KPN dengan yang biasa digunakan oleh perusahaan profit. Dalam KPN perspektif keuangan tidak cocok untuk dijadikan perspektif utama karena sebagai organisasi nirlaba KPN tidak berfokus untuk mencari keuntungan semata. Lebih tepat jika perspektif pelanggan yang dijadikan perspektif utama karena selaras dengan visi dan misi KPN yang lebih fokus untuk memberikan pelayanan dan kepuasan terbaik bagi pelanggannya.

Balanced Scorecard yang disusun dalam penelitian ini mengacu kepada visi, misi dan strategi yang dianut oleh KPN. Strategi tersebut akan diklasifikasikan ke dalam beberapa perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif keuangan. Dibawah ini adalah strategi-strategi berdasarkan perspektif:

- a. Perspektif pelanggan, dalam perspektif ini tujuan strategis yang ingin dicapai KPN adalah meningkatkan kesetiaan dan kepercayaan siswa, meningkatkan kepuasan siswa serta mendapatkan siswa baru.
 - b. Pada perspektif proses internal bisnis terdiri dari meningkatkan citra baik organisasi, meningkatkan kerja sama dengan pihak eksternal, meningkatkan pemasaran, meningkatkan layanan keluhan dan konsultasi siswa, meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, dan menambah program belajar baru. Perspektif ini mendorong tercapainya tujuan strategis pada perspektif pelanggan.
 - c. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan keahlian karyawan, dan menambah pelatihan karyawan.
 - d. Perspektif keuangan yaitu meningkatkan stabilitas keuangan, meningkatkan efisiensi biaya operasional, dan meningkatkan pertumbuhan donasi.
4. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu manajemen dalam menganalisa 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 manajemen yang memungkinkan seluruh komponen dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat segera melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Penerapan *Balanced Scorecard* akan mendorong KPN dalam melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi organisasi dan

memberi gambaran strategis serta analisis sebab akibat atas keseluruhan kegiatan dan kinerja KPN.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan atas segala unsur dalam analisis visi dan misi, kondisi perusahaan, analisis SWOT dan analisis Porter, maka penulis mengusulkan beberapa saran yang dapat dilakukan pihak organisasi untuk mencapai visi dan misi yang sesuai dengan harapan dan keinginan organisasi.

1. Agar strategi terlaksana dengan baik maka diberikan usulan penerapan strategi tersebut dengan pengukuran *Balanced Scorecard* yang telah disajikan pada Bab Hasil dan Pembahasan. Hal ini dilakukan secara rinci dalam implementasi strategi agar dapat mencapai target yang diharapkan. KPN juga sebaiknya tidak hanya menggunakan pendekatan keuangan dalam mengukur kinerja organisasi, tetapi juga mempertimbangkan hal-hal yang *intangibile* dalam organisasi, yaitu dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, dimana terdapat tiga pendekatan lain yang dilakukan selain keuangan (*customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective*).
2. Melakukan transparansi mengenai kondisi organisasi agar dapat dipahami oleh seluruh karyawan, sehingga karyawan dapat memahami sejauh mana tindakan dalam pekerjaan yang diinginkan organisasi untuk terciptanya strategi organisasi. Menyampaikan visi dan misi kepada karyawan dengan tepat dengan tujuan dan jalannya organisasi agar tidak salah dalam mengimplementasikan strategi yang dibuat organisasi. Untuk menyokong jalannya keberlangsungan organisasi kedepan maka disarankan untuk mencari donatur tetap dalam rangka menambah modal organisasi sehingga dapat mengatasi modal kerja organisasi.
3. Strategi-strategi dan pengukuran-pengukuran yang telah ditetapkan harus berasal dari dalam organisasi sendiri dan ditemukan dengan melakukan analisis keadaan lingkungan organisasi terlebih dahulu. KPN dapat mengimplementasikan tujuan-tujuan strategis dan pengukurannya

berdasarkan *Balanced Scorecard* yang telah disusun dalam penelitian ini. KPN diharapkan melakukan evaluasi secara berkala per semester atas penerapan tujuan strategis dan pengukuran yang telah ditetapkan.

4. Dalam pengaplikasian *Balanced Scorecard*, KPN harus menjalankannya dengan konsisten, dan berkelanjutan. Pengaplikasian *Balanced Scorecard* memerlukan waktu yang cukup panjang, namun besar kontribusinya bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.
5. Penetapan target dan kriteria perlu dibicarakan oleh seluruh pihak yang ada di organisasi agar dapat menciptakan target yang masuk akal, netral dan tidak menguntungkan satu pihak.
6. Dibutuhkan komitmen seluruh anggota organisasi dari *level top management* hingga level operasional untuk menyukseskan program *Balanced Scorecard*. Disarankan untuk memberikan penghargaan untuk memacu karyawan agar mempunyai motivasi untuk mencapai target-target dan inisiatif-inisiatif yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2007. 12th edition. *Management Control System*. New York: The McGraw-Hill, Inc.
- Atkinson, A. A. And Robert S. Kaplan. 1998. 3th edition. *Advance Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Erni Trisnawati, Sule. 2005. *Pengantar Manajemen*, Jakarta. Kencana.
- Horngren, C.T. Srikant M. Datar and George Foster. 2015. 15th edition. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2010. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaplan, R.S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 2001. *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. dan David P. Norton. 2004. *Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press.
- Setiawati, Lilis. 2011. *Gampang Menyusun Laporan Keuangan Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Maluyu, S.P. Hasibuan. 2001. Edisi Revisi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Matan, R. dan Hartnett, B. 2011. *How Nonprofit Organizations Manage Risk*.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 2001. Edisi ke-2. Cetakan ke-1. *Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan: Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nils-Goran, Olve, Jan Roy, Carl-Johan Petri. 2003 “*Making Scorecard Actionable: Balancing Strategy and Control*”, Chichester: Jhon Willey and Sons Inc
- Niven, Paul. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
- Niven, Paul. 2008. *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Porter, Michael E. 2008. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review,
- Rais , Sasli, dan Wahkyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT*. Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no. 14 April 2009.

Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia

Reider, Rob. 2002. 3rd Edition. *Operational Review: Maximum Result at Efficient Costs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI.

Salusu. J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. 6th Edition. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. UK: John Wiley & Sons Ltd.

Schobel, Kurt, dan Cam Scholey. 2012. *Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. Measuring Business Excellence*.

Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Erlangga.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan.

Wheelen, Thomas L, J.David Hunger. 2012. 13th edition. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc

<http://www.balancedscorecard.org>

<http://www.kemendag.go.id>

<https://www.ef.co.id/epi>

<https://databoks.katadata.co.id>