

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI NIRLABA

(Studi Kasus Pada KPN)



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Daniel Adidarma
2013130064**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2018**

DESIGNING THE BALANCED SCORECARD IN NONPROFIT ORGANIZATION

(Case Study at KPN)



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics

By
Daniel Adidarma
2013130064

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2018

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



SKRIPSI

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
ORGANISASI NIRLABA**

(Studi Kasus Pada KPN)

Oleh:

Daniel Adidarma

2013130064

Bandung, April 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gery', is positioned above the name of the supervisor.

Gery Raphael Lusanjaya, SE., M.T.

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Atty Yuniawati', is positioned above the name of the supervisor.

Atty Yuniawati, SE., MBA., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Daniel Adidarma
Tempat, tanggal lahir : Palembang, 29 September 1995
Nomor Pokok : 2013130064
Program Studi : Akuntansi
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Perancangan *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada KPN)

dengan,

Pembimbing : Atty Yuniawati, SE., MBA., CMA.
Ko Pembimbing : -

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal : April 2018

Pembuat pernyataan : Daniel Adidarma



(Daniel Adidarma)

ABSTRAK

Di era global ini persaingan dunia kerja sangat ketat. Peningkatan tenaga kerja asing di Indonesia cukup signifikan dengan adanya MEA. Hal ini menjadi ancaman bagi tenaga kerja Indonesia, karena menurut survey yang dilakukan oleh EF pada tahun 2017 Indonesia menempati posisi yang cukup buruk dalam kategori penguasaan bahasa Inggris sementara penguasaan bahasa Inggris dituntut oleh banyak perusahaan. Ini membuka peluang bagi jasa pendidikan di Indonesia khususnya kursus bahasa Inggris. Kursus Pembina Nusantara (KPN) adalah lembaga pendidikan bahasa yang didirikan di bawah payung Yayasan Pembina Nusantara. Untuk menjadi organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif KPN perlu mengukur kinerja secara komprehensif. Pengukuran kinerja organisasi bertujuan untuk mendapatkan kondisi yang tepat tentang organisasi, sehingga mengetahui strategi yang tepat dan seberapa jauh strategi-strategi yang diterapkan manajemen itu berhasil. Namun, selama ini KPN mendapatkan ukuran kinerja dari penerapan strategi hanya melalui ukuran keuangan tanpa memperhatikan betapa pentingnya ukuran non keuangan untuk menjadi indikator keberhasilan penerapan strategi.

Balanced Scorecard sangat diperlukan sebagai alat bantu manajemen yang dapat mengukur kinerja organisasi secara keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif akan dibentuk sasaran strategis yang saling berhubungan dan menghasilkan ukuran-ukuran yang berkesinambungan. Seluruh sasaran strategis yang dibentuk berguna untuk mencapai *outcomes* yang ingin dicapai organisasi. Organisasi dapat mengurangi atau menyesuaikan perspektif yang ada sesuai dengan keadaan organisasi untuk mencapai yang diinginkan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis, metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti untuk kemudian dianalisis sehingga dapat terlihat jelas gambaran mengenai objek yang diteliti dan menarik kesimpulan atas masalah-masalah yang dihadapi. Penulis menggunakan data primer dan data sekunder sebagai landasan dalam menganalisis permasalahan yang terjadi. Penulis melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi data dalam penelitian yang dijalani.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa KPN belum memiliki pengukuran kinerja yang dapat menjelaskan kondisi organisasi dan hanya menggunakan ukuran keuangan saja. Ukuran non keuangan belum menjadi kerangka dalam manajemen KPN dalam pengukuran kinerja organisasi, disebabkan kesadaran akan pentingnya ukuran non keuangan bukan prioritas KPN, sehingga ukuran-ukuran tersebut hanya menjadi *awareness* saja. Penulis menyusun *Balanced Scorecard* untuk organisasi. Melalui berbagai perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* dibentuk sasaran strategis dan menghasilkan ukuran-ukuran yang berkesinambungan dan memiliki hubungan sebab akibat. Terdapat perbedaan perspektif utama pada organisasi nirlaba dan perusahaan laba, sehingga dalam menyusun *Balanced Scorecard* untuk KPN penulis melakukan beberapa penyesuaian yang dirasa lebih cocok untuk digunakan dalam organisasi nirlaba. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* akan lebih mudah bagi organisasi untuk mengukur performa dan mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan performa organisasi. Dari tingkat *Top Management* hingga level operasional harus berkomitmen dalam mengaplikasikan *Balanced Scorecard*, karena dibutuhkan waktu yang lama dan berkelanjutan, namun besar manfaatnya bagi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, organisasi nirlaba. industri pendidikan

ABSTRACT

In this global era of the world work competition is very tight. The increase of foreign workers in Indonesia is quite significant with the existence of MEA. This is a threat to Indonesian workers because according to a survey conducted by EF in 2017 Indonesia occupies a fairly bad position in the category of mastery of English, while the mastery of English is in demand by many companies. This opens opportunities for education services in Indonesia, especially English courses. Kursus Pembina Nusantara (KPN) is a language education institution established under the umbrella of Pembina Nusantara Foundation. To become an organization that has competitive advantages KPN needs to measure its performance comprehensively. Performance measurement is intended to find out the condition of organization, to know the right strategies and how far the strategies implemented by the management work. However, KPN has only measured performance financially and ignored how important non financial performance measurement to become the indicator for applied strategy.

Balanced Scorecard is needed as a tool for helping the management to measure organization performance financially and non financially. Balanced Scorecard have four perspectives, consisted of financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective Every perspective will shape strategic aim that interconnected and creating measurement that interrelated. All strategic aim that created are useful to achieve the outcomes that organization hope for. Company can add or remove some perspective to achieve what they want.

The research method that being used were analytical description, this method applied by collecting data that have connection with problem that were investigated, so it can be analyzed and give clearer picture for the object that were inspected and draw a conclusion from it. Researcher use primary data and secondary data for basis to analyze the problem. Researcher also do some observation, interview, and documentation data for this research.

Based on the results of the analysis, it is known that KPN has not yet implement performance measure that can explain the condition of the organization and only use financial measure only. Non-financial measures have not yet become a framework in KPN management in measuring organizational performance, because the awareness of non financial measurement were not prioritized by KPN. The author designs the Balanced Scorecard for the organization. Through the various perspectives that exist within the Balanced Scorecard the author formed strategic goals and produced sustainable measures that have causal relationships. There is a big difference of the main perspective on non profit organization and profit company, so in preparing Balanced Scorecard for KPN the author did some adjustments which felt more suitable for use in non profit organization. Using the Balanced Scorecard will make it easier for organizations to measure performance and make informed decisions to improve organizational performance. From top level management to operational level have to commit in applying Balanced Scorecard, because it takes a lot of time and run continuously, however it has a lot of benefits in helping the organization to create competitive advantages.

Keywords : *Balanced Scorecard, non profit organization, education industry*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Perancangan *Balanced Scorecard* pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada KPN)”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak doa, dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Papa Putu Eca Ardana dan Mama Betty Tiurma Napitupulu selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan bantuan, baik secara moril dan materiil, dalam proses penyusunan skripsi.
2. Tulang Aldo, Macing, Uda Binsar yang selalu memberikan nasihat dalam pengambilan keputusan, yang merekomendasikan penulis untuk kuliah di Unpar dan yang juga setia mendukung penulis secara moril dan materiil.
3. Ivan Andreas dan Farrel Adonia sebagai adik penulis yang selalu membantu dan memberikan dukungan, juga rekan penulis dalam setiap keadaan.
4. Mbah Ketut Muderu, Mbah Puteri dan Opung Titir Saulina Pandjaitan yang tidak pernah lupa mendoakan penulis dalam setiap keadaan dalam menyelesaikan studi selama di Fakultas Ekonomi Unpar.
5. Ibu Atty Yuniawati, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membantu, memberikan koreksi, saran, bimbingan dan pelajaran hidup yang sangat berharga, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Bapak Arthur Purboyo, Drs., Aktt, MPAc. Selaku dosen bidang kajian dan seminar Akuntansi Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Muliawati, S.E, M.Si., Ak. Selaku dosen wali penulis yang selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan skripsinya.

8. Johanes Agung selaku sahabat karib penulis sejak duduk di bangku SMP, yang selalu siap setiap saat diajak nongkrong, yang tidak pernah membiarkan penulis berlaku konyol sendirian dan yang paling penting selalu memberikan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
9. Daniel Adipradipto, Yoki Sepwanto dan Andrew Grindheim selaku sahabat karib penulis yang selalu membantu, bertukar pikiran, menemani penulis *through good and bad time*, rekan rohani penulis, dan tidak pernah meninggalkan penulis diwaktu susah.
10. Adrian Bernard, Billi Mulyono, Franciscus Ari, Gustino Adi Varianto, Ivander Adriel, Jeremy Julio, Jeremy William, Kevin Ronggo, Michael Christian, Rayner Markus, Rizky Danubiantara, Tibi Avellino dan Vincen Darmianto selaku sahabat penulis selama berkuliah di Unpar, teman nongkrong, teman futsal, teman billiard yang selalu setia menemani penulis. Yang pintu kos nya selalu terbuka bagi penulis, tempat ngutang dan bertingkah konyol.
11. Teman-teman Akunpar 2013 yang tidak bisa disebutkan satu persatu, tetapi selalu menemani, berjuang bersama melewati masa-masa kuliah yang indah ini.
12. Kak Bia sebagai koordiv penulis saat TNT yang selalu meminjamkan buku pelajaran dan selalu memberi bimbingan selama perkuliahan.
13. Yefta Netaneel sebagai mentor penulis saat ospek yang konyol tetapi selalu memberikan support bagi penulis.
14. Stephanie Janice sebagai teman penulis yang sudah menjadi tempat curhatan penulis yang selalu setia mendengarkan dan juga sebagai guru tutor pribadi penulis.
15. Gerald Theodore sahabat penulis dari semester pertama yang memiliki satu visi dan misi dengan penulis.
16. Boim, Apip, Majid dan Adrian yang menjadi teman seperjuangan penulis di semester-semester akhir ini.
17. Aji, Mamang dan Ule selaku koordiv penulis saat ospek yang selalu mau memberikan nasihat dan mengajarkan teknik memotret yang baik dan benar.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki banyak kekurangan yang disebabkan oleh pengetahuan dan pengalaman penulis yang masih terbatas. Oleh karena itu, penulis memohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan serta mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Bandung, April 2018

Daniel Adidarma

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4
1.5 Kerangka Pemikiran	5
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Organisasi Nirlaba	10
2.1.1 Pengertian Organisasi Nirlaba	10
2.1.2 Ciri-ciri Organisasi Nirlaba	11
2.2 Visi dan Misi	11
2.3 Kinerja	12
2.3.1. Pengertian Kinerja	12
2.3.2. Pengukuran Kinerja	12
2.3.3. Kriteria Pengukuran Kinerja	13
2.3.4 Implementasi Pengukuran Kinerja	14
2.3.5. Manfaat Pengukuran Kinerja	15
2.4. Balanced Scorecard	15
2.4.1. Pengertian Balanced Scorecard	16
2.4.2. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard	16
2.4.3 Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard	22
2.4.4 Kelemahan Balanced Scorecard	25
2.5 Balanced Scorecard pada Organisasi <i>Profit</i> dan Organisasi <i>Non profit</i>	25
2.6. Strategi	26

2.6.1. Pengertian Strategi.....	26
2.6.2. Jenis-Jenis Strategi.....	27
2.6.3. Manajemen Strategi	30
2.7 Analisis SWOT	31
2.8 Analisis Porter	32
2.8.1 Ancaman pendatang baru (Threats of Potential New Entrants)	33
2.8.2 Ancaman dari Produk Substitusi (Threats of Substitute Products)	34
2.8.3 Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyer)	35
2.8.4 Daya Tawar Pemasok (Bargaining Power of Supplier)	35
2.8.5 Persaingan Antar Perusahaan dalam Satu Industri (<i>Rivalry Among Existing Firms</i>)	36
2.9. Hubungan Balanced Scorecard dengan pengukuran kinerja	37
2.10 SERVQUAL	38
BAB III	41
METODE PENELITIAN	41
3.1 Metode Penelitian.....	41
3.2 Data Penelitian	41
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.4 Langkah-Langkah Penelitian	43
3.5 Unit Penelitian.....	44
3.6 Profil Perusahaan.....	44
3.7 Visi dan Misi KPN	45
3.8 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Pada KPN.....	46
BAB IV	51
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Analisis Visi, Misi dan strategi organisasi KPN	51
4.2 Analisis keadaan perusahaan	53
4.2.1 Analisis Porter's <i>five forces</i>	54
4.2.2 Analisis SWOT.....	58
4.3 Perancangan Balanced scorecard	61
4.3.1 Tujuan Strategis.....	62
4.3.2 Strategy Map	64
4.4 Penentuan Ukuran Strategis, Penjelasan Ukuran Strategis dan Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i> KPN.....	68
4.4.1 Perspektif Pelanggan.....	69
4.4.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	73
4.4.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	77

4.4.4 Perspektif Keuangan	81
4.5 Rancangan Balanced Scorecard KPN.....	84
BAB V.....	89
KESIMPULAN DAN SARAN	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN	97
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. SWOT <i>Matrix</i> KPN.....	59
Tabel 4.2. Tujuan Strategis.....	62
Tabel 4.3. Tujuan Strategis Berdasarkan Perspektif.....	63
Tabel 4.4. Perpektif Pelanggan.....	70
Tabel 4.5. Usulan Faktor dan Kriteria Kepuasan Siswa KPN.....	71
Tabel 4.6. Perpektif Proses Bisnis Internal.....	74
Tabel 4.7. Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	78
Tabel 4.8. Usulan Faktor dan Kriteria Kepuasan Karyawan KPN.....	79
Tabel 4.9. Perpektif Keuangan.....	82
Tabel 4.10. Tujuan Strategis, Ukuran Strategis dan Bobot Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> pada KPN.....	8
Gambar 2.1	Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	17
Gambar 2.2.	Hubungan Antara Ukuran Perspektif Pelanggan.....	20
Gambar 2.3.	<i>The Balance Scorecard as a Strategic Framework for Action</i>	23
Gambar 2.4.	Perbedaan <i>Private Sector Organization</i> dan <i>Public Organization</i>	25
Gambar 2.5.	Jenis-Jenis Strategi	27
Gambar 2.6.	<i>Porter's Generic Competitive Strategies</i>	28
Gambar 2.7.	Lima Kekuatan Persaingan Dalam Industri.....	32
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi KPN.....	47
Gambar 4.1.	<i>Strategy Map</i> KPN.....	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran. Tabel Analisis *Pairwise Comparison* Antar Perspektif

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Mengacu pada kesuksesan yang telah dicapai oleh Uni Eropa, negara-negara berkembang di kawasan Asia Tenggara akhirnya membentuk sebuah persekutuan negara yang bernama Asosiasi Negara-Negara Asia Tenggara atau *Association of South East Asia Nations* (ASEAN) pada tanggal 8 Agustus 1967. Pembentukan persekutuan ini dilakukan dengan tujuan mempercepat pertumbuhan ekonomi di kawasan Asia Tenggara yang cenderung belum stabil dan peningkatan pada bidang-bidang lainnya, seperti sosial dan budaya. Tujuan ASEAN yang masih luas lingkungannya, mendorong dibentuknya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau *ASEAN Economic Community* (AEC) yang fokusnya pada bidang ekonomi saja. MEA sendiri memiliki mekanisme integrasi pasar bebas antar negara-negara ASEAN. Dengan dilaksanakannya MEA diharapkan dapat menciptakan kawasan ekonomi terpadu di kawasan Asia Tenggara serta kesejahteraan ekonomi negara-negara anggota dapat tercapai.

MEA sudah dilaksanakan mulai tanggal 1 Januari 2016 yang lalu. MEA sudah berjalan dari tahun 2016 sampai tahun 2017, tetapi belum memberikan dampak yang besar bagi ekonomi Indonesia karena menurut Kementerian Perdagangan Indonesia (Kemendag; 2017; Neraca Perdagangan Indonesia Total; <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/indonesia-export-import/indonesia-trade-balance>; diakses tanggal 18 November 2017) posisi ekspor Indonesia ke negara ASEAN hanya meningkat sebesar 2% selama 2015 ke 2016 yaitu dari 20% menjadi 22% untuk total ekspor nonmigas. Walaupun demikian MEA masih diharapkan untuk meningkatkan arus investasi antar negara ASEAN. Seharusnya peningkatan tersebut dapat terlaksana dengan dipermudahnya kegiatan investasi antar negara. Selain mempermudah kegiatan investasi, MEA juga akan mempermudah migrasi tenaga kerja antar negara ASEAN. Peningkatan tenaga kerja ini akan dirasakan oleh semua negara peserta MEA, termasuk Indonesia. Para tenaga kerja melakukan migrasi dari suatu negara ke negara lainnya dengan harapan dapat memperoleh pekerjaan di negara lain.

Indonesia pada tahun 2017 ini berada di peringkat 39 dari 72 negara untuk kategori penguasaan Bahasa Inggris pada skala internasional, berdasarkan data dari survei English Proficiency Index (EPI) tahun 2017 yang dilakukan oleh EF (EF; 2017; Indeks Kecakapan Bahasa Inggris EF; <https://www.ef.co.id/epi/>; diakses tanggal 18 November 2017). Hasil survey menunjukkan Singapura sebagai negara Asia dengan peringkat tertinggi dalam kemampuan berbahasa Inggris, diikuti dengan Malaysia dan Filipina yang termasuk 15 besar. Indonesia meraih nilai lebih rendah dibandingkan dengan beberapa negara tetangga terdekat, termasuk Vietnam yang berada di posisi 31.

Berkaitan dengan meningkatnya migrasi tenaga kerja, Indonesia mendapat dampak yang cukup signifikan atas pertumbuhan tingkat tenaga kerja asing. Tingkat pertumbuhan tenaga kerja asing yang masuk Indonesia pada akhir November 2016 mencapai 74.183 pekerja meningkat 7,5 persen dari posisi akhir 2015, yaitu 69.025 pekerja, begitu pula dengan tenaga kerja Indonesia yang bekerja di luar negeri (Kementerian Ketenaga kerjaan; 2016; Tenaga Kerja Asing di Indonesia Meningkat; <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/12/20/2016-tenaga-kerja-asing-di-indonesia-meningkat>; diakses tanggal 18 November 2017). Menurut Kementerian Ketenaga kerjaan tingkat tenaga kerja asing yang masuk Indonesia ini bukan yang tertinggi menurut catatan sejarah, mengingat pada tahun 2011 pernah mencapai angka 77,307 pekerja. Trend tenaga kerja asing yang masuk Indonesia sempat menurun mulai dari tahun 2012 sampai tahun 2015 akhir, lalu akhirnya meningkat lagi setelah diberlakukan MEA pada awal 2016.

Mulai diberlakukannya MEA membuka peluang tersendiri bagi jasa pendidikan di Indonesia khususnya kursus bahasa Inggris, dimana Indonesia menjadi pasar yang sangat menjanjikan bagi industri tersebut. Warga Indonesia sebagai warga negara berkembang perlu meningkatkan kemampuan Bahasa Inggris, kemampuan lisan dan tulisan menjadi penting untuk menarik investasi asing, perusahaan multinasional dan menciptakan pekerjaan berbayar tinggi. Tiga hal tersebut adalah visi pemerintah Indonesia di masa depan melalui investasi bisnis dengan pelayanan yang lebih baik.

Masuknya tenaga kerja asing ke Indonesia meningkatkan persaingan dunia kerja di Indonesia yang sudah panas. Memiliki kemampuan berbahasa Inggris

yang mumpuni dapat menjadi nilai tambah bagi seorang tenaga kerja. Di era yang semakin global ini kemampuan berbahasa Inggris sudah tidak harus dipertanyakan lagi, karena bahasa tersebut menjadi alat komunikasi yang digunakan di banyak negara. Hal ini menyebabkan trend atas kebutuhan edukasi bahasa Inggris meningkat, tidak hanya untuk tenaga kerja Indonesia tapi juga calon tenaga kerja Indonesia. Tempat kursus Bahasa Inggris adalah solusi yang tepat bagi kebutuhan ini, karena dapat memberikan edukasi informal diluar edukasi Bahasa Inggris yang formal, dimana edukasi formal tidak dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja untuk menguasai Bahasa Inggris dengan fasih.

Tenaga kerja asing yang masuk ke Indonesia selain meningkatkan persaingan dunia kerja bagi masyarakat asli juga membuka peluang baru untuk industri kursus bahasa Indonesia. Tenaga kerja yang masuk dan bekerja di Indonesia, akan tinggal lama dan mau tidak mau harus bisa beradaptasi dengan budaya dan bahasa yang ada. Tidak sedikit dari tenaga kerja asing tersebut yang kesulitan untuk cepat beradaptasi pada lingkungan budaya dan bahasa di Indonesia. Hal ini membuka peluang yang sangat besar bagi lembaga pendidikan bahasa. Lembaga pendidikan bahasa yang menyediakan jasa kursus bahasa Indonesia sangat diminati tenaga kerja asing, karena bisa memenuhi kebutuhan kehidupan sehari-hari.

Kursus Pembina Nusantara (KPN) adalah lembaga pendidikan bahasa yang didirikan di bawah payung Yayasan Pembina Nusantara. KPN didirikan untuk menjawab salah satu permasalahan pendidikan yang ada di Indonesia. Yayasan Pembina Nusantara sendiri adalah lembaga swadaya masyarakat yang bergerak di bidang sosial pendidikan, kemanusiaan dan keagamaan. Banyaknya lembaga pendidikan bahasa baru yang bermunculan menjadi tantangan tersendiri bagi KPN untuk tetap menjaga kualitas pendidikannya. Oleh sebab itu, KPN perlu memastikan strategi yang telah ditentukan dapat dikomunikasikan dan diterapkan dari *top management* sampai staf operasional.

Untuk menjadi perusahaan yang dapat memiliki *competitive advantage*, perusahaan harus beroperasi dengan efektif dan efisien. Tidak hanya memperhatikan perspektif keuangan, perspektif non keuangan pun harus diperhatikan, seperti internal bisnis, hubungan dengan pelanggan, juga *learning and growth*. Sifat manusia yang selektif dalam memilih produk dan jasa menuntut

perusahaan untuk selalu menjaga kualitas produk dan jasa yang ditawarkan agar dapat terus bersaing.

Mengingat KPN belum memiliki ukuran keberhasilan kinerja dari perspektif nonkeuangan, penulis menggunakan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dalam bukunya “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”. *Balanced Scorecard* berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang digolongkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana keselarasan visi, misi, dan strategi KPN?
- b. Bagaimana keadaan kinerja dan pengukuran kinerja KPN saat ini?
- c. Bagaimana proses penyusunan *Balanced Scorecard* di KPN?
- d. Bagaimana penyusunan *Balanced Scorecard* dapat membantu manajemen KPN untuk mencapai tujuan organisasinya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan Identifikasi Masalah di atas, Penelitian bertujuan untuk:

- a. Mengetahui keselarasan visi, misi, dan strategi KPN.
- b. Mengetahui keadaan kinerja dan pengukuran kinerja KPN saat ini.
- c. Mengetahui proses penyusunan *Balanced Scorecard* di KPN.
- d. Mengetahui susunan *Balanced Scorecard* yang dapat membantu manajemen KPN untuk mencapai tujuan organisasinya

1.4 Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan Identifikasi Masalah di atas, Penelitian yang dilakukan bermanfaat :

1. Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian yang di lakukan, diharapkan bisa menjadi sumber informasi yang baik dalam membantu perusahaan membentuk *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerja baik keuangan dan nonkeuangan berdasarkan strategi perusahaan dengan efektif dan efisien.

2. Bagi Penulis

Proses penelitian ini berguna untuk membuka wawasan penulis dan menambah pengalaman bagi penulis, dalam menerapkan teori-teori yang ada di buku, khususnya tentang *Balanced Scorecard*, yang pernah dipelajari semasa menempuh studi di Fakultas Ekonomi Universitas Parahyangan, program studi Akuntansi.

3. Bagi Pembaca

Hasil dari penelitian ini dapat membantu membuka wawasan dan menambah pengalaman, juga sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya, khususnya mengenai teori dari *Balanced Scorecard*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Pada praktiknya evaluasi kinerja perusahaan sangat penting dilakukan, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui posisi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan proses di mana manajer pada seluruh tingkatan mendapatkan informasi mengenai kinerja tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan serta menentukan apakah kinerja tersebut sesuai dengan kriteria yang sudah dibuat sebelumnya sebagaimana yang ada dalam anggaran dan rencana perusahaan (Mahmudi, 2010:14). Manajemen tingkat atas secara langsung lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan strategi perusahaan. Dengan adanya evaluasi kinerja maka akan diketahui apakah strategi yang diterapkan sudah efektif dan efisien atau belum. Pada kenyataannya banyak perusahaan yang hanya menilai kinerja dari sisi ukuran

keuangannya saja, dan mengabaikan ukuran nonkeuangan. Padahal ukuran nonkeuangan jika digunakan untuk acuan pengukuran kinerja, bisa berkontribusi pada tercapainya tujuan perusahaan. Walaupun ukuran keuangan bisa menggambarkan keadaan perusahaan tetapi itu hanya untuk jangka pendek dan hanya menggambarkan masa lampau. Sementara dengan adanya ukuran nonkeuangan perusahaan bisa memperkirakan posisi perusahaan di masa depan.

Kaplan & Norton dalam bukunya yang berjudul *The Balanced Scorecard : Translating strategy into action* (1996:8) memperkenalkan metode dalam penilaian kinerja bernama *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengetahui posisi, kondisi dan performa yang tepat tentang perusahaannya agar dapat menyusun strategi perusahaan selanjutnya. *Balanced Scorecard* diharapkan mampu untuk mengkomunikasikan visi dan misi yang hendak dicapai oleh perusahaan tidak hanya dari sisi keuangan saja, namun juga dari sisi nonkeuangan.

Dalam mengukur kinerja perusahaan penerapan *Balanced Scorecard* menggabungkan aspek nonkeuangan dan keuangan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif yang disebutkan, tujuan strategis tiap perspektif nya harus saling berkesinambungan.

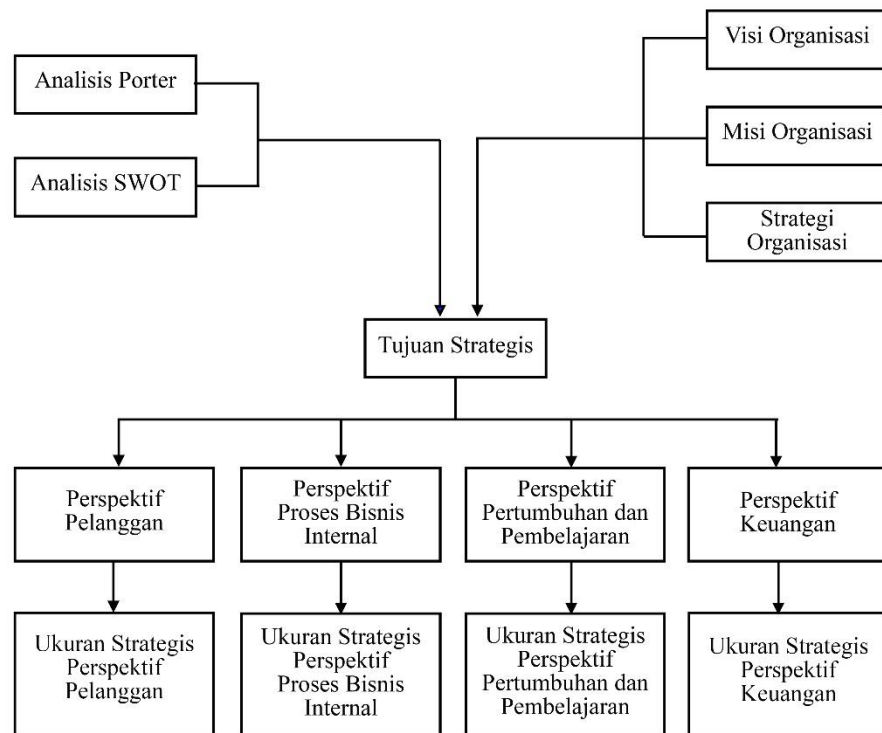
Menurut pendapat Robert S. Kaplan dan Anthony A. Atkinson dalam bukunya yang berjudul *Advanced Management Accounting* (1998:371), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada bagaimana perusahaan dapat menciptakan kepuasan karyawan, sistem, dan prosedur perusahaan yang lebih baik sehingga berujung pada meningkatnya produktivitas. Dengan meningkatnya kualitas kinerja tersebut para eksekutif perusahaan juga dapat mengidentifikasi proses bisnis mana saja yang harus perusahaan perbaiki hal tersebut dibahas dalam perspektif internal bisnis, peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dari kinerja tersebut juga berhubungan dengan kepuasan pelanggan yang ditekankan dalam perspektif pelanggan. Pelanggan yang merasa puas dan melakukan transaksi dengan perusahaan mendukung perusahaan untuk mencapai ROI yang merupakan salah satu ukuran yang dapat dilihat dari perspektif keuangan.

Organisasi nirlaba adalah suatu organisasi yang bertujuan pokok mendukung suatu isu atau hal untuk menarik perhatian publik dengan suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian untuk mencari laba. Dalam kegiatan operasionalnya organisasi nirlaba juga tetap membutuhkan evaluasi kinerja manajemen sama seperti pada perusahaan pada umumnya. Organisasi nirlaba membutuhkan *Balanced Scorecard* karena *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi untuk mendeskripsikan strategi organisasi, fokus kepada aksi yang penting dan mengeksekusi strategi tersebut dengan sukses. Beberapa organisasi nirlaba mungkin menghadapi masalah dengan mengartikulasikan strateginya, *Balanced Scorecard* akan membantu manajemen menerapkan strategi menjadi aksi yang bisa diukur.

Manajemen yang menerapkan *Balanced Scorecard* merasa hal ini bisa membuat lebih dari sekedar *framework* untuk mengukur kinerja perusahaan mereka. Mereka menemukan bahwa *Balanced Scorecard* bisa digunakan untuk mentransformasi strategi organisasi, menentukan target yang dapat diukur dan membuat *timetable* untuk pengekseskuan. Melalui *Balanced Scorecard*, mereka dapat fokus kepada pengukuran dan observasi terhadap hubungan sebab-akibat antara tujuan strategis dan memiliki laopran yang akurat terhadap *leading activities* dan *lagging activities*. Daripada menebak-nebak aktivitas apa yang berguna bagi organisasi, dengan *Balanced Scorecard* manajemen akan memiliki bukti substansial untuk menentukan keputusan selanjutnya (Matan dan Hartnett, 2011:5).

Dalam merancang *Balanced Scorecard* maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan membuat kerangka pemikiran dari perancangan *Balanced Scorecard* terlebih dahulu dengan tujuan agar dapat mempermudah proses perancangannya. Kerangka pemikiran digambarkan pada Gambar 1.1

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Perancangan *Balanced Scorecard* pada KPN



Sumber : Penulis

Langkah awal sebelum merancang *Balanced Scorecard*, perlu dilakukan analisis terlebih dahulu pada lingkungan internal dan eksternal dari organisasi dengan menggunakan analisis Porter dan analisis SWOT. Visi merupakan arah, cita-cita organisasi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, visi perlu diterjemahkan dalam bentuk pernyataan misi yang lebih nyata agar mudah dimengerti oleh anggota organisasi. Misi merupakan jawaban terhadap apa bisnis kita saat ini dan masa yang akan datang.

Dari masing-masing komponen di atas seperti visi, misi, analisa SWOT dan Porter maka akan dapat ditentukan tujuan strategis dari masing-masing perspektifnya. Tujuan strategis yang dibuat sudah memiliki hubungan sebab akibat antara tujuan strategis di dalam perspektif yang sama maupun dengan perspektif

yang lain. Dari tujuan strategis tersebut akan ditentukan ukuran-ukuran strategisnya dari masing-masing perspektif yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan tiap-tiap tujuan strategis.

Alangkah baik nya jika organisasi nirlaba mulai menerapkan *Balanced Scorecard*, agar organisasi dapat mengukur kinerja nya secara keuangan dan nonkeuangan untuk mengetahui posisi dan kondisi organisasi sendiri untuk dapat melakukan perbaikan, membuat keunggulan kompetitif dan dapat mencapai tujuan organisasi. Diharapkan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat bantu yang relevan dalam mengukur kinerja organisasi yang didasari oleh visi, misi dan strategi organisasi, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.