

ABSTRAK

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategik yang merupakan inovasi yang luar biasa. *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan adanya keempat perspektif tersebut, maka perusahaan dapat menyeimbangkan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan dan dapat memberikan pengendalian yang dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai sistem pengendalian manajemen yang dapat membantu perusahaan dalam mengubah visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan menjadi aksi keseharian operasional perusahaan.

Pada saat ini Hotel Santika Bandung yang menjadi objek penelitian penulis belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik, untuk itulah penulis bertujuan untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang bagi Hotel Santika.

Dalam membangun *Balanced Scorecard*, penulis menggunakan enam tahap yaitu (1) mengidentifikasi landasan organisasi, (2) mengembangkan strategi bisnis, (3) menguraikan strategi bisnis ke dalam komponen-komponen yang lebih kecil, yang disebut sasaran strategis, (4) membuat peta strategi, (5) mengembangkan ukuran kinerja, (6) mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan dalam pengimplementasian strategi.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
1.5 Rerangka Pemikiran	8
1.6 Metoda Penelitian	11
1.6.1 Metoda Pengumpulan Data	11
1.6.2 Metoda Analisis	13
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.2 Hubungan dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	17
2.1.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19

2.2	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Pengendalian Manajemen.....	39
2.2.1	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.3	Langkah-Langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	46
2.4	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mencapai Tujuan Strategis Jangka Panjang	51
2.4.1	Mengaitkan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi	53
2.4.2	Mengelola Strategi Bisnis	55
2.4.3	Target, Alokasi Sumber Daya, Inisiatif, dan Anggaran	57

BAB III OBJEK DAN METODA PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian	59
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	59
3.1.2	Fasilitas Hotel Santika	61
3.1.3	Struktur Organisasi	64
3.2	Metoda Penelitian	69
3.2.1	Metoda Pengumpulan Data	69
3.2.2	Metoda Analisis	71

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Profil Perusahaan	74
4.2	Visi, Misi, dan Strategi	75

4.3	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Pengendalian Manajemen.....	75
4.4	Langkah-Langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	76
4.4.1	Mengidentifikasi Landasan Organisasi	76
4.4.2	Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan	79
4.4.3	Menguraikan Strategi Bisnis ke dalam Komponen- Komponen yang lebih Kecil	81
4.4.4	Membuat Peta Strategi	86
4.4.5	Mengembangkan Ukuran Kinerja	91
4.4.6	Mengidentifikasi Inisiatif yang Diperlukan untuk Implementasi Strategi	101
4.5	Pembahasan Keseluruhan	107
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Simpulan	112
5.2	Saran	113
	DAFTAR PUSTAKA	115

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1	: 12 Konsep Manajemen Terpopuler	3
Tabel 2.1	: Mengukur Tema Keuangan Strategis	23
Tabel 2.2	: Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer	46
Tabel 2.3	: Ukuran Umum untuk Keempat Perspektif dalam BSC	49
Tabel 4.1	: Analisis Hubungan Visi, Misi, Strategi Hotel Santika terhadap Sasaran Strateginya	87
Tabel 4.2	: Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> Hotel Santika	93
Tabel 4.3	: Inisiatif Hotel Santika	102
Gambar 1.1	: Rerangka Pemikiran	10
Gambar 2.1	: Hubungan Visi, Strategi dan BSC.....	18
Gambar 2.2	: Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai	33
Gambar 2.3	: Rerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	34
Gambar 2.4	: Keseimbangan Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik	45
Gambar 2.5	: Langkah Penyusunan Sasaran Strategis	48
Gambar 2.6	: Model Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	49
Gambar 3.1	: Struktur Organisasi Hotel Santika Bandung	66
Gambar 4.1	: Peta Strategi Hotel Santika	90