

ABSTRAK

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENCAPAIAN SASARAN STRATEGIK JANGKA PANJANG (STUDI KASUS PADA *GREEN HOUSE PROPERTY* BANDUNG)

Sistem manajemen strategis telah memberikan informasi bagi perusahaan untuk menjalankan kegiatan usahanya sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan strategis dan menjanjikan pertumbuhan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. *Balanced scorecard* dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan strategis yang komprehensif, koheren, dan seimbang. Peneliti melakukan penelitian di *Green House Property*, Bandung, yang belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis mereka.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur indikator untuk mencapai tujuan strategis dari *Green House Property* dengan penerapan *balance scorecard*. Metodologi yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif dengan studi kasus. Selain itu, metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan visi, misi *Green House Property* membutuhkan peningkatan kinerja untuk mencapai visi dan misi mereka, di sisi lain, peneliti mencoba untuk membuat *balanced scorecard* dari *Green House Property* dengan menerjemahkan *balanced scorecard* dari *Green House Property* dan digunakan enam langkah, yaitu: (1) identifikasi dasar organisasi, (2) pengembangan strategi perusahaan, (3) penjelasan strategi ke dalam empat perspektif (tujuan strategis), (4) menciptakan peta strategis, (5) pengukuran bisnis strategis, dan terakhir (6), menentukan target dan menciptakan inisiatif yang diperlukan untuk pelaksanaan strategi.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, visi, misi, strategi, sistem manajemen strategis.

ABSTRACT

CREATING BALANCED SCORECARD AS STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN ORDER TO ACHIEVE LONG-TERM STRATEGIC GOALS (CASE STUDIES IN *GREEN HOUSE PROPERTY*)

Strategic management system has give information for company to run their business activity appropriate to the strategies which has been decided for achieving the strategic goal and promising the growth of company to enter the competitive business environment. Balanced scorecard can translate vision, mission, and strategic into comprehensive, coherent, and balanced. The researcher did the research in the Green House Property, Bandung, which is not yet implementing balanced scorecard as their strategic management system.

This research has done to measure the indicator for achieving the strategic goals of Green House Property with the implementation of balance scorecard. The methodology used in this research was descriptive method with case study. Moreover, the data collection method was using observation, interview and literature study. The result of the research showed that the implementation of vision, mission of Green House Property needs improvements in the performance for achieving their vision and mission, on the other hand, the researcher tried to create balanced scorecard of Green House Property by translating balanced scorecard of Green House Property and used six steps, which are: (1) identification of organization foundation, (2) development of company strategy, (3) explanation the strategy into the four perspective (strategic goals), (4) creating strategic map, (5) measurement of business strategic, and the last (6), determining target and creating initiatives which are needed for the implementation of the strategy.

Keywords: *Balanced Scorecard, vision, mission, strategy, strategic management system.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI LAPORAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	7
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	7

2.1.2	Manfaat Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.3	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.4	Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2	Penelitian Terdahulu	12
2.3	Empat Perspektif Kinerja Bisnis dalam <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3.1	Perspektif Keuangan	20
2.3.2	Perspektif Pelanggan	20
2.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	23
2.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	24
2.4	Sistem	26
2.4.1	Definisi Sistem	26
2.5	Strategi	26
2.5.1	Definisi Strategi	26
2.5.2	Jenis-jenis Strategi	27
2.6	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik	29
2.7	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Sistem Manajemen Strategik	30
2.7.1	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Perumusan Strategik	30
2.7.2	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perencanaan Strategi	31
2.7.3	Peran <i>Balance Scorecard</i> dalam Tahap Penyusunan Program ..	32
2.7.4	Peran <i>Balance Scorecard</i> dalam Tahap Implementasi	33
2.7.5	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Pemantauan	33
2.8	Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi	35

2.9 Rerangka Pemikiran	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
3.1 Metode Penelitian	38
3.2 Teknik Pengumpulan Data	38
3.3 Langkah-langkah Penelitian	45
3.4 Variabel Penelitian	47
3.5 Objek Penelitian	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Gambaran Perusahaan	49
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	49
4.1.2 Visi, Misi, Tujuan Perusahaan, serta Paradigma Bisnis dari <i>Green House Property</i>	50
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	51
4.2 Hasil Wawancara yang Mengacu kepada 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	52
4.2.1 Perspektif Keuangan	52
4.2.2 Perspektif Pelanggan	54
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	56
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
4.3 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik	60
4.3.1 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Tahap Perumusan	

Strategik	60
4.3.2 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perencanaan Strategi	61
4.3.3 Peran <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Penyusunan Program dan Anggaran	62
4.3.4 Peran <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Implementasi	63
4.3.5 Peran <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pemantauan	64
4.4 Langkah-langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.4.1 Mengidentifikasi Landasan Organisasi	64
4.4.2 Mengembangkan Strategi Perusahaan	67
4.4.3 Menguraikan Strategi ke Dalam Komponen Sasaran Strategik yang Dijabarkan Dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	68
4.4.4 Membuat Peta Strategi	71
4.4.5 Pengukuran Strategi Bisnis	76
4.4.6 Penjabaran Target-target Program atau Inisiatif Strategi Jangka Panjang	82
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	 86
5.1 Simpulan	86
5.2 Saran	88
5.3 Keterbatasan	89
 DAFTAR PUSTAKA	 90
LAMPIRAN	91
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURRICULUM VITAE</i>)I	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	<i>Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System</i> 11
Gambar 2.2	<i>Strategy Translation Process</i> 12
Gambar 2.3	Peran <i>Balance Scorecard</i> pada tiap tahap Sistem Manajemen Strategik 34
Gambar 2.4	Rerangka Pemikiran Penelitian 37
Gambar 4.1	Struktur Organisasi <i>Green House property</i> 52
Gambar 4.2	Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>) <i>Green House Property</i> 75

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1	Tinjauan Atas Penelitian Terdahulu 13
Tabel III.1	Daftar pertanyaan mengacu pada 4 perspektif <i>balanced scorecard</i> 39
Tabel III.2	Daftar pertanyaan mengacu pada strategi manajemen 42
Tabel III.3	Langkah-langkah Penelitian 45
Tabel IV.1	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Keuangan 53
Tabel IV.2	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Pelanggan 55
Tabel IV.3	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal 56
Tabel IV.4	Hasil Wawancara Mengenai Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 58
Tabel IV.5	Matriks SWOT <i>Green House Property</i> 66
Tabel IV.6	Sasaran-sasaran Strategik Ke Dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> 69
Tabel IV.7	Ukuran Sasaran Strategik <i>Green House Property</i> 2013-2017 77

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A Surat Penelitian dari <i>Green House Property</i>	91