

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sistem manajemen strategik sebagai suatu media teknologi informasi, dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mengelola strategi-strategi perusahaan. Sistem manajemen strategik akan memberikan informasi-informasi bagi perangkat perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya sesuai dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran strategiknya, serta menjanjikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif . Dampak lain dari teknologi informasi ini, yaitu rerangka *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengkomunikasikan berbagai sasaran strategik yang akan diwujudkan di masa depan oleh organisasi. *Balanced scorecard* memberikan kemudahan bagi seluruh personel perusahaan di dalam mengkoordinasikan perwujudan berbagai sasaran strategik perusahaan melalui komunikasi, persuasi, dan *trust* (Mulyadi, 2001).

Balanced scorecard mampu menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Manajemen perusahaan yang mampu memahami dan memanfaatkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur itu akan memiliki kemampuan untuk menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Akan tetapi, hal tersebut menjadi terhambat oleh kelemahan-kelemahan manajemen, seperti: (1) kurangnya kesadaran tentang tujuan utama perusahaan sebagai institusi

pencipta kekayaan; (2) kurangnya kemampuan manajemen dalam menciptakan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang; (3) kurangnya kesadaran manajemen tentang pentingnya sistem manajemen sebagai alat untuk merealisasikan ide-ide cemerlang dalam menjalankan bisnis; (4) kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai alat untuk membangun perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang. Masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan (Mulyadi, 2001).

Balanced scorecard sebagai salah satu produk dari kemajuan teknologi informasi yang dapat diterapkan pada sistem manajemen strategik perusahaan, mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan tujuan strategik serta ukuran kinerja operasional. *Balanced scorecard* memberikan rerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan, dan melalui teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel, serta koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan (Mulyadi, 2001).

Dari pengertian tersebut disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengendalian yang secara tepat dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis berdasarkan perspektif finansial dan non-finansial. Selanjutnya, Pasla (2000: 17) menjelaskan bahwa manfaat sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen

strategik karena penerapan *scorecard* tersebut dapat menutupi kekurangan sebagian besar manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Balance scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Pasla, 2000:2). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi dapat tercapai.

Balanced scorecard diukur dalam jangka pendek dan jangka panjang dan dievaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan setiap tujuan. *Balanced scorecard* dapat diterapkan oleh semua jenis organisasi dan semua jenis industri baik *profit* maupun *nonprofit* (Eddy Nurmanto, 2007).

Balanced scorecard memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik keempat perspektif. Dengan demikian, *balanced scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Green House Property merupakan perusahaan yang bergerak dibidang properti. perusahaan ini belum menerapkan metode *Balance Scorecard* dimana dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, diharapkan dapat membantu perusahaan memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam

sasaran-sasaran strategik. Sebagai perusahaan yang terus berkembang, *Green House Property* harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat. Persaingan yang semakin ketat juga harus diimbangi dengan manajemen yang baik agar perusahaan bisa bertahan.

Penerapan metode *balanced scorecard*, diharapkan *Green House Property* berhasil dalam mengimplemetasikan strateginya agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk mencapai sasaran strategik jangka panjang sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik ke empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *balance scorecard* menjadikan tahap perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komperenhensif, sehingga rencana strategik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul: **“Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik Dalam Pencapaian Sasaran Strategik Jangka Panjang (Studi Kasus Pada *Green House Property* Bandung)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana visi, misi, dan strategi *Green House Property* diterapkan pada konsep *balanced scorecard* sehingga tujuan strategik jangka panjang perusahaan dapat tercapai?

2. Bagaimana ukuran/indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang *Green House Property*?
3. Bagaimana perancangan peta strategi yang sesuai bagi *Green House Property* untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik jangka panjang?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis sehubungan dengan identifikasi masalah di atas adalah:

1. Untuk mendeskripsikan visi, misi, dan strategi *Green House Property* diterapkan dengan konsep *balanced scorecard*.
2. Untuk menentukan ukuran/indikator yang akan digunakan sebagai pengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik *Green House Property*.
3. Untuk merancang model peta strategi untuk menerjemahkan hubungan antara visi, misi, dan strategi *Green House Property* dengan sasaran strategik dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*, kemudian menentukan ukuran/ indikator keberhasilan dan inisiatifnya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari informasi yang dapat dikumpulkan sebagai bahan penelitian, penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak terutama:

1. Bagi pihak yang diteliti (*Green House Property*)

Hasil penelitian ini diharapkan bahwa penerapan *balanced scorecard* sebagai manajemen strategik dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk mencapai sasaran strategik jangka panjang.

2. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai *balanced scorecard* dan manajemen strategik sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah dipelajari dengan penerapannya pada *Green House Property*.

3. Bagi pembaca

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi pembaca mengenai *balanced scorecard*. selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian serupa di masa yang akan datang jika mengambil tema *balanced scorecard*.