

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi, manajemen sangat menyadari betapa pentingnya peran strategi bisnis dalam keberhasilan organisasi. Lingkungan bisnis telah berubah semakin cepat dan dinamis. Persaingan telah merambah pada arena yang selama beberapa dekade ini tidak pernah memikirkannya. Manakala persaingan semakin dinamis, maka batas-batas arena semakin kabur dan persainganpun semakin sulit untuk diidentifikasi. *Balanced scorecard* yang digagas oleh Kaplan dan Norton (1996:128) telah menjadi sistem manajemen strategi pada beragam perusahaan industri yang dipakai sebagai alat pengukur kinerja perusahaan dan berkembang menjadi inti sistem manajemen strategi yang bermanfaat dalam menerjemahkan implementasi strategi. Perencanaan strategi dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* menghasilkan rencana strategi yang komprehensif dan koheren karena dalam rencana strategi yang dibuat dengan menggunakan *balanced scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam persaingan usaha yang sangat ketat, strategi harus menjadi “jantung” sistem manajemen organisasi. Strategi harus menjadi rujukan dalam penyusunan struktur maupun sistem dalam organisasi (Kaplan dan Norton, 1996: 39). Dengan demikian, semua sistem manajemen harus mampu mendukung implementasi strategi lebih efektif serta memberikan informasi tentang

pengukuran dan pemantauan tentang seberapa jauh strategi telah diimplementasikan dari tingkat manajemen puncak sampai level bawah perusahaan secara efektif supaya dalam kegiatan operasinya perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian strategi sebagai hubungan sebab akibat merupakan sebuah strategi yang selalu berubah dari waktu ke waktu mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh organisasi. Strategi yang baik harus memiliki kejelasan logika kausalitas, yaitu kejelasan antara satu isu strategis yang satu dengan isu strategis yang lain. Hubungan sebab-akibat tersebut juga harus menyeluruh, yakni memandang organisasi secara berimbang dalam ragam perspektif bisnis, termasuk cakupan periodenya (jangka panjang, menengah, dan pendek). Peta strategi membuat strategi menjadi eksplisit, dan tidak lagi bersifat abstrak. Dengan peta strategi maka manajemen memiliki sarana untuk mengelola strategi pada era ekonomi berbasis pengetahuan.

Untuk memasuki lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, namun lebih dari itu. Perusahaan memerlukan tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen menyebabkan kompleksnya masa depan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Masa depan yang kompleks memerlukan berbagai pemikiran dari sebagian besar anggota organisasi untuk menggambarkan secara jelas kondisi masa depan yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Manajemen

strategik terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan yaitu: perencanaan laba jangka panjang yang meliputi perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program; perencanaan laba jangka pendek; pengimplementasian; dan pemantauan.

Manajemen strategik ini memberikan insentif bagi perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam menciptakan masa depan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, langkah kecil tidak akan menjanjikan hasil memadai untuk membangun masa depan perusahaan. Dalam lingkungan seperti ini, langkah-langkah besar dan cerdas hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan memiliki sistem manajemen yang pas dengan kebutuhan tersebut. Perencanaan dengan anggaran tidak memberikan insentif bagi perusahaan untuk menghasilkan langkah-langkah strategik untuk menuju ke masa depan. Manajemen strategik, melalui perencanaan laba jangka panjang, menyediakan fasilitas bagi perusahaan untuk berpikir strategik dan menuangkan hasil pemikiran tersebut ke dalam langkah-langkah strategik melalui proses perumusan strategik, perencanaan strategik, dan penyusunan program.

Formulasi dan implementasi strategi tidak boleh terlepas dari proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996:72). Jadi kekuatan sesungguhnya dari *balanced scorecard* tidak terletak pada pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukur kinerja eksekutif yang telah disempurnakan, tetapi pada pemanfaatan sebagai inti sistem manajemen strategik. Sehingga melalui sistem manajemen strategik, maka visi, misi, nilai dasar, dan strategi dari perusahaan

dapat diterjemahkan ke dalam sasaran dan inisiatif strategik, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

1.2. Pokok Bahasan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah “Bagaimanakah proses implementasi *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik?”.

1.3. Tujuan

Pembahasan makalah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimanakah proses implementasi *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik.

