

**IMPLEMENTASI STRATEGI DENGAN KONSEP BALANCED
SCORECARD DALAM USAHA MENINGKATKAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF
(STUDI KASUS PADA PT. XXX DI GRESIK)**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI



MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

DIAJUKAN OLEH

AGUNG SAGITARIO WIDIANTORO

No. Pokok : 049916395

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2004



Surabaya, 2 - September - 2004

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by several loops and a long horizontal stroke.

Dr. H. Muslich Anshori, SE, MSc, Ak

ABSTRAKSI

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, kunci sukses perusahaan terletak pada *competitive advantage*. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang atau jasa berkualitas kelas dunia yang dapat memenangkan persaingan global. Perusahaan dapat memiliki *competitive advantage* jika perusahaan memiliki daya saing yang tinggi dalam kualitas, desain, pelayanan dan harga, karena *competitive advantage* pada pasar dipicu oleh kualitas yang lebih baik dengan biaya yang rendah. Untuk memenangkan persaingan, tiap perusahaan perlu untuk memiliki strategi jitu. *Balanced Scorecard* (BSC), selain sebagai sistem manajemen strategic, BSC digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja berimbang. BSC mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*). Pada perkembangannya, *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategic, sejak tahap perumusan strategi sampai dengan tahap implementasi dan pemantauan. Rumusan masalah dalam skripsi ini adalah bagaimana strategi diimplementasikan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dalam usaha meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan? PT. XXX merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi alas kaki (sandal, sepatu), berdiri pada tanggal 18 Mei 1985. Saat ini, antara kantor pusat dan pabrik dipisahkan menjadi dua lokasi. Kantor pusat PT. XXX terletak di Jalan Raya Juanda Super Blok B3-7, Kompleks Surya Inti Permata West Wing, Sidoarjo. Sedangkan pabrik PT. XXX terletak di Jalan Mayjen Sungkono nomer 61-65, Gresik. PT. XXX telah menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam perusahaannya. Dari visi dan misi perusahaan, kemudian menetapkan strategi perusahaan, yaitu strategi fokus. Dari strategi fokus inilah kemudian dijabarkan berbagai macam strategi yang terbagi kedalam empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap perspektif memiliki tujuan, ukuran, sasaran dan tindakan yang berbeda. Empat perspektif dalam BSC juga merupakan ukuran kinerja dari PT. XXX. Dari empat perspektif BSC inilah dapat diketahui bagaimana kinerja PT. XXX yang sebenarnya. Setelah melewati berbagai analisis dalam empat perspektif BSC, dapat dikatakan bahwa PT. XXX memiliki kinerja perusahaan yang baik. Ukuran kinerja bukanlah faktor utama dalam penerapan BSC, melainkan kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi dengan menggunakan konsep BSC. Karena BSC sebenarnya adalah alat manajemen untuk mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi dan misi perusahaan kepada seluruh bagian perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dan secara garis besar, PT. XXX mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik.