

**ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS* DALAM RANGKA
PENGENDALIAN OPERASIONAL UNTUK
MENDUKUNG KEUNGGULAN
BERSAING
(KASUS PADA CV. CEMPAKA TULUNGAGUNG)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI**

JURUSAN AKUNTANSI



**DIAJUKAN OLEH
WENY APRIDONA
NIM : 049611233 E**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

SKRIPSI

**ANALISIS *KEY SUCCESS FACTORS* DALAM RANGKA
PENGENDALIAN OPERASIONAL UNTUK
MENDUKUNG KEUNGGULAN
BERSAING
(KASUS PADA CV. CEMPAKA TULUNGAGUNG)**

**DIAJUKAN OLEH :
WENY APRIDONA
NIM: 0499611233 E**



TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING

A handwritten signature in black ink, appearing to read "I Made Narsa".

Drs. I MADE NARSA, MSi, Ak.

TANGGAL 22-10-2004

KETUA PROGRAM STUDI,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Moh. Suyunus".

Drs. MOH. SUYUNUS, MAFIS., Ak.

TANGGAL 22-10-04

ABSTRAK

Penjualan CV Cempaka mengalami penurunan selama empat tahun terakhir, demikian juga dengan kemampuan CV Cempaka mengalami penurunan yang berarti. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa pengukuran keuangan saja ternyata tidak cukup untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Untuk itu penelitian ini bermaksud memberikan pengukuran kinerja berupa konsep *key success factors* CV. Cempaka sebagai pelengkap laporan kinerja finansial yang dapat memberikan informasi tambahan bagi pihak manajemen dalam melakukan pengendalian kinerja, untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi *key success factor* perusahaan rokok CV. Cempaka dan menerapkan pengukuran kinerja non keuangan untuk membantu perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan efisiensi produksi perusahaan rokok CV. Cempaka. Ruang lingkup penelitian merupakan batasan penelitian yang digunakan karena kompleksnya realitas yang dihadapi. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Data yang digunakan mengenai aktivitas produksi adalah data tahun 1997 sampai dengan tahun 2001. Selain itu hanya beberapa aspek yang akan dibahas dalam pengukuran kinerja non keuangan dengan menyesuaikan data-data yang berhasil diperoleh dari perusahaan.

Atas dasar kerangka kerja Grant, maka *key success factors* yang dapat diidentifikasi dan dapat lebih dikembangkan dan diperdayakan oleh perusahaan rokok CV. Cempaka yaitu kualitas dan ketersediaan bahan baku dan harga. Penerapan ukuran-ukuran kinerja non-finansial untuk mengendalikan aktivitas operasional dalam perusahaan adalah efisiensi, kinerja mesin, efisiensi produktivitas, kualitas pemasok bahan baku, kinerja kualitas, waktu dan *customer acceptance*. Perusahaan dapat menggunakan ukuran-ukuran kinerja operasional yang disesuaikan dengan kebutuhan operasionalnya. Diharapkan dengan adanya pengukuran ini, perusahaan akan selalu menerapkan upaya perbaikan. Keterkaitan antara penerapan kinerja non finansial atas dasar *key success factors* dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada upaya melakukan perbaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan menerapkan ukuran kinerja efisiensi dan ukuran kinerja kualitas. Upaya ini diharapkan mampu mengantisipasi dan mengimbangi pergerakan faktor eksternal yang dinamis, sehingga keunggulan yang dimiliki tetap dapat dipertahankan.

Kata Kunci: Key Success Factors, Non Financial performance dan Competitive advantage.