

STRATEGIC PLANNING

44
A.190105
Ras
S

**STRATEGIC CONTROL SYSTEM DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI ALAT BANTU
PENGENDALIAN IMPLEMENTASI STRATEGI
PERUSAHAAN DALAM RANGKA MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING PADA PT "X"**

SKRIPSI

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



DIAJUKAN OLEH :

**JEANIE RASUNAWATY
No. Pokok : 049916300**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**


SKRIPSI

**STRATEGIC CONTROL SYSTEM DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI ALAT BANTU
PENGENDALIAN IMPLEMENTASI STRATEGI
PERUSAHAAN DALAM RANGKA MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING PADA PT "X"**

DIAJUKAN OLEH :
JEANIE RASUNAWATY
No. Pokok : 049916300


TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,


Dr. BAMBANG TJAHHADI, MBA, Ak

TANGGAL 30-8-04

KETUA JURUSAN AKUNTANSI,


Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak

TANGGAL 31-8-04

ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin tajam, perusahaan harus jeli dalam menetapkan strategi mereka. Strategi dirancang untuk dicapai dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan dan didasarkan kepada asumsi manajemen tentang berbagai peristiwa yang belum terjadi. Pelaksanaan suatu strategi biasanya memakan waktu lima tahun atau lebih. Dalam jangka waktu tersebut, banyak terjadi perubahan yang mempunyai dampak atas keberhasilan akhir strategi. Karenanya, perlu adanya pengendalian strategis (*strategic control*) yang tujuannya adalah menyediakan manajer (a) suatu cara untuk memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dan (b) umpan balik spesifik tentang sebaik apa kinerja organisasi dan anggotanya.

Pengendalian strategi bisnis dapat dicapai dengan mengintegrasikan empat acuan yang terdiri dari *beliefs systems* (sistem kepercayaan), *boundary systems* (sistem pembatasan), *diagnostic control systems* (sistem pengendalian diagnostik), dan *interactive control systems* (sistem pengendalian interaktif). Keempat acuan inilah yang disebut *levers of control*. Dari keempat sistem ini, yang memiliki peran terpenting adalah *diagnostic control system*, sebagai sistem yang mampu mengukur kinerja perusahaan dalam pencapaian strategi. Sebagai alat bantu penerapan sistem ini, maka digunakanlah pendekatan *balanced scorecard*.

Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus akan dijadikan model analisis dalam penelitian ini, karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana *strategic control system* dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat bantu pengendalian implementasi strategi perusahaan.

PT. "X" saat ini belum menerapkan sistem pengendalian yang berbasis strategi. Pengendalian yang dilakukan oleh PT."X" diserahkan sepenuhnya kepada Biro Pengawasan Intern (BPI). Pengendalian tersebut hanyalah berupa pengukuran kinerja keuangan berdasarkan akuntansi konvensional dan tolok ukur yang ada pada Kepmen BUMN. Sedangkan untuk kinerja non-keuangan digunakan beberapa *scorecard*, yang membantu penilaian terhadap beberapa aspek dalam perusahaan.

Strategic control system dengan pendekatan *balanced scorecard* (BSC), dapat digunakan PT. "X" sebagai alat bantu dalam pengendalian implementasi strateginya. Dengan adanya sistem pengendalian yang berbasis strategi, maka akan lebih mudah bagi manajer untuk merespon hal-hal yang terjadi di luar dugaan, menggambarkan kinerja perusahaan sebenar-benarnya, dan juga menyediakan manajer dengan informasi yang *up-to-date* bagi pengambilan keputusan. Selain itu juga, penerapan *strategic control system* dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu PT. "X" dalam mencapai keunggulan bersaing.