

**ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* PADA
PT ASTRA OTOPARTS, TBK
ASTRA NIAGA DOMESTIK DIVISION**

SKRIPSI

Program Studi Akuntansi

**Nama : ARNAS YUDHA PAMUNGKAS
N I M : 43209110115**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2011**

**ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*
PADA PT ASTRA OTOPARTS,TBK – ASTRA NIAGA
DOMESTIK DIVISION**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA EKONOMI
Program Studi Akuntansi – Strata 1**

**Nama : ARNAS YUDHA PAMUNGKAS
N I M : 43209110115**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2011**

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Arnas Yudha Pamungkas

NIM : 43209110115

Program Studi : S1 Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 26 Februari 2011

(Arnas Yudha Pamungkas)

NIM : 43209110115

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Arnas Yudha Pamungkas
NIM : 43209110115
Program Studi : S1 Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Implementasi Balance Scorecard pada PT.
Astra Otoparts, Tbk-Astra Niaga Domestik Division.
Tanggal Ujian Skripsi : 24 Maret 2011

Disahkan Oleh,
Pembimbing,

Sri Rahayu, SE., M.Ak
Tanggal :

Dekan,

Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. Enny Aryanto, MM
Tanggal :

Nurul Hidayah, SE., Ak., M.Si
Tanggal :

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi Berjudul

**ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD PADA PT. ASTRA
OTOPARTS, TBK ASTRA NIAGA DOMESTIK DIVISION**

Dipersiapkan dan Disusun oleh :

Arnas Yudha Pamungkas

NIM : 43209110115

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Maret 2011

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing Skripsi

Sri Rahayu, SE., M. Ak

Anggota Dewan Penguji

Drs. Suharmadi, Ak., M.Si., MM

Anggota Dewan Penguji

Marsyaf, SE., Ak., M.Ak

KATA PENGANTAR

Allhamdulillah. Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **Analisis Implementasi *Balance Scorecard* pada PT Astra Otoparts Tbk Astra Niaga Domestik Division**”. Skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana.

Penulis mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Sri Rahayu SE., M.Ak. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan saran,waktu,bimbingan,semangat,pengetahuan dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat yang telah diberikan kepada penulis. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr Enny Aryanto, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana.
2. Ibu Nurul Hidayah, SE., Ak., M.Si selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana
3. Seluruh dosen-dosen dan staff Program Studi Akuntansi Universitas Mercubuana.

4. Seluruh rekan-rekan seperjuangan Akuntansi S1 angkatan 2009 yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas kebersamaan selama menuntut ilmu di kampus tercinta .

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua . Amin ya Rabbal a'lam...

Jakarta, 25 Februari 2011

Arnas Yudha Pamungkas

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Manajemen Strategis.....	9
B. Model Manajemen Strategis.....	11
C. Komponen Manajemen Strategis.....	13

D. Implementasi Manajemen Strategis.....	16
1. Faktor Manusia dalam Implementasi Manajemen Strategis..	17
2. Budaya Perusahaan.....	18
3. Faktor Non Manusia dalam Implementasi Manajemen Strategis.....	19
4. Struktur Organisasi.....	19
E. Pengertian Balance Scorecard.....	20
F. Balance Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	23
G. Faktor Penghambat Implementasi Rencana Strategis.....	25
H. Empat Perspektif dalam Balance Scorecard.....	28
1. Perspektif Finansial.....	28
2. Perspektif Pelanggan.....	35
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	38
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	42

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	43
B. Gambaran PT. Astra Otoparts, Tbk.....	44

C.	Visi dan Misi PT. Astra Otoparts Tbk.....	47
1.	Visi PT. Astra Otoparts, Tbk.....	47
2.	Misi PT. Astra Otoparts Tbk.....	47
D.	Struktur Organisasi PT. Astra Otoparts Tbk-Astra Niaga	
	Domestik Division.....	47
E.	Kondisi Finansial PT. Astra Otoparts Tbk-Astra Niaga	
	Domestik Division (2006-2009).....	49
F.	Strategi PT. Astra Otoparts Tbk-Astra Niaga Domestik	
	Division.....	51
G.	Design Penelitian.....	52
H.	Teknik Pengumpulan Data.....	52
I.	Jenis Data.....	52
J.	Metode Analisis Data.....	53

BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

A.	Implementasi Visi PT AOP, Tbk-Astra Niaga Domestik	
	Division.....	54

B. Implementasi Misi PT AOP, Tbk-Astra Niaga Domestik	
Division.....	56
C. Faktor Manusia dalam Implementasi Manajemen Strategi	
AOP-Astra Niaga Domestik Division.....	59
D. Faktor Non Manusia dalam Implementasi Strategi	
AOP-Astra Niaga Domestik Division.....	61
E. <i>Balanced Scorecard</i> pada AOP-Astra Niaga Domestik	
Division.....	62
1. Perspektif Finansial.....	63
2. Perspektif Pelanggan	80
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	89
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	94
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan.....	105
1. Manajemen Strategis AOP-Astra Niaga Domestik	
Division.....	105
2. <i>Balanced Scorecard</i> AOP-Astra Niaga Domestik Div.....	106
B. SARAN.....	108
DAFTAR PUSTAKA.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Perbandingan Proses Bisnis Internal Tradisional dengan <i>Balanced Scorecard</i>	39
4.1 Laporan Keuangan AOP-Astra Niaga Domestik Division Tahun 2006-2009.....	63
4.2 Inventori dan <i>Cost of Sales</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division (2005-2009).....	77
4.3 Hasil Kuesioner dimensi <i>Customer Core Measurement</i>	81
4.4 Hasil Kuesioner dimensi <i>Costumer Value Proposition</i> (Kepuasan Harga).....	83
4.5 Hasil Kuesioner dimensi <i>Customer Value Proposition</i> (Kepuasan Produk).....	85
4.6 Hasil Kuesioner dimensi <i>Customer Value Proposition</i> (<i>Lead Time</i>).....	87

4.7	Hasil Kuesioner Kompetensi Pegawai	95
4.8	Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan.....	96
4.9	Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Infrastruktur Teknologi.....	102
4.10	Hasil Kuesioner Tingkat Motivasi.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Sistem Manajemen Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1 Proses Manajemen Strategi.....	12
2.2 Keempat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.3 Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama.....	37
2.4 Proposisi Nilai Pelanggan.....	41
3.1 Bisnis Utama Perseroan (Manufaktur).....	45
3.2 <i>Distribution Network</i>	46
3.3 Struktur Organisasi AOP-Astra Niaga Domestik Division.....	48
3.4 Grafik <i>Net Sales</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division Tahun 2006-2009.....	49
3.5 Grafik <i>Gross Profit</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division Tahun 2006-2009.....	50

4.1	Grafik Prosentase <i>Gross Margin</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division	
	Tahun 2006-2009.....	67
4.2	Grafik Prosentase <i>Net Profit Margin</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division	
	Tahun 2006-2009.....	70
4.3	Grafik Prosentase <i>Return on Asset</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division	
	Tahun 2006-2009.....	73
4.4	Grafik Prosentase <i>Return on Equity</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division	
	Tahun 2006-2009.....	76
4.5	Grafik <i>Inventory Turnover</i> AOP-Astra Niaga Domestik Division	
	Tahun 2006-2009.....	80
4.6	Grafik Tingkat Kepuasan dimensi Customer Core Measurement.....	82
4.7	Grafik Tingkat Kepuasan Harga dimensi	
	<i>Customer Core Value Proposition</i>	84
4.8	Grafik Tingkat Kepuasan Produk dimensi <i>Customer Core Value Proposition</i>	86
4.9	Grafik Tingkat kepuasan <i>Lead Time</i> dimensi	
	<i>Customer Core Value Proposition</i>	88

4.10	Grafik Tingkat kompetensi pegawai	95
4.11	Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi PT Astra Otoparts, Tbk.....	98
4.12	Tingkat Kepuasan Karyawan AOP-Astra Niaga Domestik Division.....	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner Penelitian untuk Pegawai.....	111
2 Kuesioner Penelitian untuk Pelanggan.....	112