

**PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT EVALUASI
KINERJA PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK**

PERIODE 2007-2009

SKRIPSI

Nama : Fitri Nurliana

NIM : 43106120025



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA

2011

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitri Nurliana

NIM : 43106120025

Program Studi : Manajemen Keuangan

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 dikenakan sanksi pembataln skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 24 Februari 2011

Fitri Nurliana

43105120025

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Fitri Nurliana

NIM : 43106120025

Program Studi : Manajemen Keuangan

Judul Skripsi : PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI
ALAT EVALUASI KINERJA PADA PT. ASTRA
INTERNATIONAL TBK PERIODE 2007-2009

Tanggal Lulus Ujian :

Disahkan oleh:

Pembimbing Skripsi

(Hesti Maheswari,SE.,M.Si)

Dekan

Ketua program Studi

Manajemen S1

(Dr. Enny Ariyanto,M.Si)

(Arief Bowo Prayoga K.SE.,MM)

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Evaluasi Kinerja Pada PT. Astra
International Tbk Periode 2007-2009

Dipersiapkan dan Disusun oleh:

FITRI NURLIANA

43106120025

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing Skripsi

(Hesti Maheswari,SE.,M.Si)

Anggota Dewan Penguji

(Ir. Sahibul Munir SE. M.Si.)

Anggota Dewan Penguji

(Lianah SE., MCom.)

KATA PENGANTAR



Asslamualaikum wr. wb

Segala puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana-Jakarta.

Skripsi ini disusun dengan judul **“Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Evaluasi Kinerja Pada PT. Astra International Tbk Periode 2007-2008”** berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diberbagai macam pengujian. Skripsi ini merupakan hasil studi dan praktek ilmu pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan di Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh bantuan secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, atas segala cinta kasih yang Engkau berikan, sehingga hamba-Mu bisa hadir di bumi dan Engkau berkenankan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Untuk Kedua Orang tuaku terutama ibu ku yang tiada henti-hentinya selalu mendoakan dan memotivasi aku dalam menghasilkan sesuatu yang baik dan

bermanfaat bagi diri ku sendiri dan orang lain. Semoga Allah senantiasa melimpahkan kasih sayang-Nya kepada kalian berdua. Untuk ibu aku akan selalu berusaha agar menjadi kebanggaan dalam hidup mu. Semoga aku bisa menjadi anak yang sholeha dan berbakti pada orang tua.

3. Saudara-saudaraku, khususnya adik ku Fanny Oktaviana & nenek ku yang selalu mendoa aku untuk menjadi yang terbaik.
4. Hesti Maheswari,SE.,M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah membimbing dan mengarahkan yang terbaik dalam penyusunan skripsi ini.
5. Arief Bowo Prayoga K.SE.,MM selaku pimpinan program Studi Manajemen S1.
6. Dr. Enny Ariyanto SE.,M.Si selaku Dekan Fakultas ekonomi,
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Mercu Buana, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis pada masa perkuliahan.
8. Seluruh staff Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
9. Orang yang penulis sayangi (Priawan Rianggono), yang selalu memberikan dukungan dan motivasi, mendampingi dalam setiap kesulitan, saran dan semangat serta tidak lupa selalu mendoakan.
10. Rekan-rekan di Universitas Mercu Buana angkatan ke 10.
11. Semua pihak yang telah membantu penulis baik langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
12. Untuk semuanya yang telah berjasa dalam kehidupan penulis, semoga Allah membalas segala kebaikan kalian dengan limpahan pahala. Amin.

Skripsi ini penulis susun dengan sebaik-baiknya, maupun bilamana ada kekurangan didalam penyusunan skripsi ini, penulis mohon kritik dan saran, karena setiap manusia tak ada yang sempurna, kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Semoga skripsi ini akan memberikan manfaat kepada semua pihak yang membutuhkan.

Jakarta, _____

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI ...	iv
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
ABSTRAK	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Pembatasan Masalah	3

1.4	Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.5	Kegunaan dari Penelitian dan Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI		6
2.1	Tinjauan Umum Atas Pengukuran Kinerja	6
2.1.1	Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	7
2.1.2	Tujuan dan Karakteristik Pengukuran Kinerja	7
2.1.3	Manfaat Pengukuran Kinerja	8
2.2	Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	10
2.2.1	Sejarah dan Perkembangan <i>Balance Scorecard</i> ...	10
2.2.2	<i>Balance Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen	11
2.3	Perspektif Finansial	15
2.3.1	Mengaitkan Tujuan Finansial Dengan Strategi Unit Bisnis	15
2.3.2	Manajemen Resiko	17
2.3.3	Tema Strategis Perspektif Finansial	17
2.4	Perspektif Pelanggan	18
2.4.1	Segmentasi Pasar	19

2.4.2	Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama	...	19
2.4.3	Mengukur Proposisi Pelanggan		22
2.5	Perspektif Proses Bisnis Internal		23
2.5.1	Rantai Nilai Proses Bisnis Internal		24
2.6	Perspektif Pembelajar dan Petumbuhan		26
2.6.1	Kapabilitas Pekerja		26
2.6.2	Kelompok Pengukuran Utama Pekerja	..	27
2.6.3	Kapabilitas Sistem Informasi		28
2.6.4	Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan	.	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN			 31
3.1	Gambaran Umum Perusahaan		31
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan		31
3.1.2	Catur Dharma dan Visi Perusahaan		31
3.1.3	Struktur Bisnis		32
3.1.4	Struktur Organisasi		33
3.2	Metode Penelitian		36
3.3	Definisi Operasional Variabel		36

3.3.1	Perspektif Keuangan	37
3.3.2	Perspektif Pelanggan	38
3.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	38
3.3.4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	38
3.4	Variabel dan Skala Pengukuran	39
3.5	Metode Pengumpulan Data	40
3.6	Metode Analisis Data	41
BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN		43
4.1	Aspek Perspektif Keuangan (<i>finansial perspektif</i>) .	43
4.1.1	Rasio Likuiditas	44
4.1.2	Rasio Leverage	46
4.1.3	<i>Rasio Aktivitas</i>	49
4.1.4	<i>Rasio Profitabilitas</i>	53
4.1.5	Rata-rata Industri PT. Astra International Tbk di Bandingkan Dengan PT. Bakrie & Brothers Tbk	55
1.	Rasio Likuiditas	55
2.	Rasio Leverage	58
3.	Rasio Aktivitas	63
4.	Rasio Profitabilitas	69
4.2	Aspek Perspektif Pelanggan (<i>Customers Perspektif</i>) .	78

4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Bisnis Perspektif</i>)	87
4.3.1	Otomotif	87
4.3.2	Jasa Keuangan	89
4.3.3	Alat Berat	90
4.3.4	Agribisnis	91
4.3.5	Teknologi Informasi	92
4.3.6	Infrastruktur, Logistik & lain-lain	93
4.3.7	Rasio Pertumbuhan (Growth Rasio)	95
4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	96
4.4.1	Sumber Daya Manusia	96
4.4.2	Program Pengelolaan SDM	97
4.4.3	Astra Management Development Institute (AMDI)	98
4.4.4	Dana Pensiun Astra (DPA)	98
4.4.5	Koperasi Astra Internasional (KAI)	99
4.4.6	Pengelompokan & Pertumbuhan Karyawan	
	Grup Astra Berdasarkan Line Bisnis	100
	1. Bisnis Otomotif	100
	2. Bisnis Jasa Keuangan	101
	3. Bisnis Alat Berat/ Pertambangan ...	102
	4. Bisnis Agribisnis	103
	5. Bisnis Teknologi Informasi	104
	6. Bisnis Infrastruktur & Mata Rantai Logistik	105

4.4.7	Pengelompokan & Pertumbuhan Karyawan	
	Grup Astra Berdasarkan Pendidikan	106
1.	Tingkat Pendidikan SD- SMP	106
2.	Tingkat Pendidikan SMA	107
3.	Tingkat Pendidikan DI-D3	108
4.	Tingkat Pendidikan S1	109
5.	Tingkat Pendidikan S2	110
4.4.8	Pertumbuhan Jumlah Karyawan	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		112
5.1	KESIMPULAN	112
5.1.1	Perspektif Keuangan	112
5.1.2	Perspektif Pelanggan	112
5.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	112
5.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	113
5.2	Saran	113
DAFTAR PUSTAKA		xxv

DAFTAR TABEL

3.1	Operasional Variabel dan Pengukurannya	39
3.2	Variabel yang digunakan dalam <i>Balance Scorecard</i>	42
4.1	Ikhtisar Laporan keuangan PT. Astra International Tbk	43
4.2	Rasio Lancar PT. Astra International Tbk	45
4.3	Rasio Cepat PT. Astra International Tbk	46
4.4	Rasio Hutang PT. Astra International Tbk	47
4.5	Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga PT. Astra International Tbk	48
4.6	Rasio Hutang Equity PT. Astra International Tbk	49
4.7	Perputaran Persediaan PT. Astra International Tbk	50
4.8	Periode Penagihan Rata-rata PT. Astra International Tbk	51
4.9	Perputaran Aktiva Tetap PT. Astra International Tbk	51
4.10	Perputaran Total Aktiva PT. Astra International Tbk	52
4.11	Margin Laba Atas Penjualan PT. Astra International Tbk	53
4.12	Tingkat Pengembalian Total Asset PT. Astra International Tbk	54
4.13	Hasil Pengembalian Modal Sendiri (Net Worth)	
	PT. Astra International Tbk	55

4.14 Rasio Lancar PT. Bakrie & Brother Tbk	55
4.15 Rata-rata Industri Dari Rasio Lancar	56
4.16 Rasio Cepat PT. Bakrie & Brother Tbk	57
4.17 Rata-rata Industri Dari Rasio Cepat	57
4.18 Rasio Hutang PT. Bakrie & Brother Tbk	58
4.19 Rata-rata Industri Dari Rasio Hutang	59
4.20 Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga PT. Bakrie & Brother ...	60
4.21 Rata-rata Industri Dari Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga PT. Bakrie & Brother	60
4.22 Rasio Hutang Equity PT. Bakrie & Brother Tbk	61
4.23 Rata-rata Industri Dari Rasio Hutang Equity	62
4.24 Perputaran Persediaan Equity PT. Bakrie & Brother Tbk	63
4.25 Rata-rata Industri Dari Rasio Perputaran Persediaan Equity ...	63
4.26 Rasio Periode Penagihan Rata-rata PT. Bakrie & Brother Tbk ..	64
4.27 Rata-rata Industri Dari Rasio Periode Penagihan Rata-rata	65
4.28 Rasio Perputaran Aktiva Tetap PT. Bakrie & Brother Tbk	66
4.29 Rata-rata Industri Dari Rasio Perputaran Aktiva Tetap	66
4.30 Rasio Perputaran Total Aktiva PT. Bakrie & Brother Tbk	67

4.31 Rata-rata Industri Dari Rasio Perputaran Total Aktiva	68
4.32 Rasio Margin Laba Atas Penjualan PT. Bakrie & Brother Tbk	69
4.33 Rata-rata Industri Dari Rasio Margin Laba Atas Penjualan ...	69
4.34 Rasio Tingkat Pengembalian Total Aktiva ROA	
PT. Bakrie & Brother Tbk	70
4.35 Rata-rata Industri Dari Rasio Tingkat Pengembalian	
Total Aktiva ROA	71
4.36 Rasio Hasil Pengembalian Modal Sendiri (Net Worth)	
PT. Bakrie & Brother Tbk	72
4.37 Rata-rata Industri Dari Rasio Hasil Pengembalian	
Modal Sendiri (Net Worth)	72
4.38 Analisis Keuangan PT. Astra International Tbk tahun 2007-2009	
& Rata-rata Industri	73
4.39 Kepuasan Pelanggan Pada PT. Astra Honda Motor	77
4.40 Pendapatan Astra Otomotif	88
4.41 Pendapatan Jasa Keuangan	88
4.42 Pendapatan Alat Berat	90
4.43 Pendapatan Agribisnis	91

4.44 Pendapatan Teknologi Informasi	93
4.45 Pendapatan Infrastruktur, Logistik & lain-lain	94
4.46 Laju Rasio Pertumbuhan	95
4.47 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Sektor Otomotif	100
4.48 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Sektor Jasa Keuangan ..	101
4.49 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Sektor	
Alat Berat/ Pertambangan	102
4.50 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Sektor Agribisnis	103
4.51 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Teknologi Informasi	104
4.52 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Infrastruktur &	
Mata Rantai Logistik	105
4.53 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Tingkat Pendidikan SD-SMP	106
4.54 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Tingkat Pendidikan SMA	107
4.55 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Tingkat Pendidikan D1-D3	108
4.56 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Tingkat Pendidikan S1	109
4.57 Peningkatan Jumlah Karyawan Pada Tingkat Pendidikan S2	110
4.58 Pertumbuhan Jumlah Karyawan	111

DAFTAR GAMBAR

2.1	Perkembangan Peran Balance Scorecard	11
2.2	Kerangka Kerja <i>Balance Scorecard</i>	14
2.3	Tema Keuangan Strategis	17
2.4	Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	22
2.5	Pola pemikiran yang mendasari <i>Balance Scorecard</i>	30
4.1	Rasio Lancar PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	56
4.2	Rasio Cepat PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	58
4.3	Rasio Hutang PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	59
4.4	Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	61
4.5	Rasio Hutang Equity PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	62
4.6	Rasio Perputaran Persediaan PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	64

4.7	Rasio Penagihan Rata-rata PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	65
4.8	Rasio Perputaran Aktiva Tetap PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	67
4.9	Rasio Perputaran Total Aktiva PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	68
4.10	Rasio Margin Laba Atas Penjualan PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International Tbk	70
4.11	Rasio Tingkat Pengembalian Total Aktiva ROA PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International Tbk	71
4.12	Rasio Hasil Pengembalian Modal Sendiri (Net Worth) PT. Bakrie & Brother, Tbk & PT. Astra International, Tbk	73
4.13	Pertumbuhan Pendapatan dari Astra Otomotif	88
4.14	Pertumbuhan Pendapatan dari Jasa Keuangan	89
4.15	Pertumbuhan Pendapatan Alat Berat/ Pertambangan	90
4.16	Pertumbuhan Pendapatan Agribisnis	92
4.17	Pertumbuhan Pendapatan Teknologi Informasi	93
4.18	Pertumbuhan Pendapatan Infrastruktur, Logistik dan Lain-lain	94
4.19	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Pada Sektor Otomotif	100

4.20	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Pada Sektor Jasa Keuangan	101
4.21	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Pada Sektor Alat Berat	
	/ Pertambangan	102
4.22	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Pada Sektor Agribisnis	103
4.23	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Pada Sektor Teknologi Informasi	104
4.24	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Pada Sektor Infrastruktur &	
	Mata Rantai Logistik	105
4.25	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Dengan Tingkat	
	Pendidikan SD-SMP	106
4.26	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Dengan Tingkat Pendidikan SMA	107
4.27	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Dengan Tingkat Pendidikan D1-D3	108
4.28	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Dengan Tingkat Pendidikan S1	109
4.29	Pertumbuhan Jumlah Karyawan Dengan Tingkat Pendidikan S2	110

LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Neraca Konsolidasi PT. Bakrie & Brothers Tbk tahun 2009
- Lampiran 2 : Laporan Laba Rugi Konsolidasi PT. Bakrie & Brothers Tbk
tahun 2009
- Lampiran 3 : Neraca Konsolidasi PT. Bakrie & Brothers Tbk tahun 2007-2008
- Lampiran 4 : Laporan Laba Rugi Konsolidasi PT. Bakrie & Brothers Tbk
tahun 2007-2008
- Lampiran 5 : Neraca Konsolidasi PT. Astra International Tbk tahun 2009
- Lampiran 6 : Laporan Laba Rugi Konsolidasi PT. Astra International Tbk
tahun 2009
- Lampiran 7 : Neraca Konsolidasi PT. Astra International Tbk tahun 2007-2008
- Lampiran 6 : Laporan Laba Rugi Konsolidasi PT. Astra International Tbk
tahun 2007-2008