

**ANALISA MANAJEMEN STRATEGIK PADA PT. GARUDA INDONESIA
BERDASARKAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2010-2011**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi
(S1)**

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Yang disusun oleh:

Elly Puspita

NPM: 08 03 17077

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

NOVEMBER 2012

SKRIPSI

**ANALISA MANAJEMEN STRATEGIK PADA PT. GARUDA INDONESIA
BERDASARKAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2010-2011**



Disusun Oleh:

ELLY PUSPITA

NPM: 08 03 17077

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be "E. Kusumadmo", written over a faint watermark of the Universitas Ainus Jember logo.

E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Yogyakarta, 9 November 2012

SKRIPSI

**ANALISA MANAJEMEN STRATEGIK PADA PT. GARUDA INDONESIA
BERDASARKAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2010-2011**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Elly Puspita

NPM: 08 03 17077

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal 10 Desember 2012 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji

E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji

Dra. Rosa Widjojo, MBA.

Budi Suprpto, MBA. Ph.D

Yogyakarta, 12 Desember 2012

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Dr. Dorothea Wahyu Ariani, SE., MT.,

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISA MANAJEMEN STRATEGIK PADA PT. GARUDA INDONESIA BERDASARKAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2010-2011

Benar-benar hasil karya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 9 November 2012

Yang Menyatakan



Elly Puspita

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas semua karunia dan rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis selama pembuatan skripsi yang berjudul “Analisa Manajemen Strategi Pada PT. Garuda Indonesia Berdasarkan Balanced Scorecard Tahun 2010-2011” sehingga dapat terselesaikan. Maksud dan tujuan penelitian ini adalah dalam rangka melengkapi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam pembuatan skripsi ini tidak lepas dari bantuan beberapa pihak yang telah memberikan berbagai saran, masukan, bantuan dan bimbingan serta dukungan moril maupun materiil yang berarti kepada penulis. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan waktu, tenaga dan kesabaran untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan petunjuk dalam proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Dorothea Wahyu Ariani, SE., MT., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya, serta seluruh dosen dan staf akademik Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu sebagai bekal yang tak ternilai bagi masa depan penulis.

3. Bapak Hendro Purnomo dan Ibu Endang Sriningsih sebagai orang tua saya yang telah mencurahkan kasih sayang, perhatian, selalu mendoakan dan memberikan dukungan, nasehat, serta kesabaran dalam membimbingku sejak aku lahir hingga sekarang.
4. Kakak-kakakku tersayang: Cik Linda, Ko andri, Cik Lia, Ko Paul, Cik Nana, Ko Sinyo, yang telah memberikan kasih sayang, nasehat, tuntunan serta dukungan kepada penulis.
5. Ponakan-ponakanku yang lucu dan tersayang Feli, Justin, dan Michael yang selalu memberikan hiburan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi.
6. TOA Family : Mak'e, Cemplex, Hipo, Panjul, Bebek, Babon, Siska, Pang, Meong, dan Jan, sahabat-sahabatku yang selama ini selalu menemani, mendoakan, memberi inspirasi dan dukungan kepada penulis.
7. Teman-teman KKN: Moses, Ayu, Ivon, Hatem, Ko Sigit, Julius, terima kasih atas kebersamaan yang tak terlupakan, juga bantuan dan dukungan yang telah diberikan untuk penyusunan skripsi ini.
8. Ko Frans yang selalu mendukung dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Seorang sahabat lama yang telah mendoakan dan membagikan pengalaman, ilmu dan nasehatnya yang berharga sehingga menginspirasi dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan pendidikan S1 ini.

10. Teman-teman dan pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang juga telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, sumbangan dan inspirasi bagi penulis selanjutnya terhadap permasalahan yang masih berkaitan.

Yogyakarta, 22 November 2012

Elly Puspita



Dipersembahkan untuk orang-orang yang kusayangi

Papa, Mama,

Cik Linda, Cik Lia, dan Cik Nana serta

Sahabat-sahabatku yang telah

memberi warna dalam hidupku.

MOTTO

“Dimana ada kemauan, maka disitu pasti ada jalan”.

“jika tidak dapat menjadi orang pandai, cobalah menjadi lebih berani”. (Eudora Welty)

“Jangan takut kalau cuma berkembang perlahan tetapi takutlah kalau kita cuma diam saja”. (Pepatah Cina)

“Apa yang tampaknya tak mungkin, seringkali hanya karena belum mencoba”. (Jim Goodwin)

“Jika Anda tidak memiliki apa yang Anda inginkan, Anda harus menyukai apa yang Anda miliki”. (Pepatah Prancis)

“Carilah pekerjaan yang kaucintai, maka seumur hidupmu tak akan pernah merasa bekerja”. (Konfusius)

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Halaman Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Halaman Persembahan	viii
Halaman Motto	ix
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xv
Daftar Tabel	xvi
Intisari	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Tujuan	6
1.5. Manfaat	6
1.7. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1. Konsep Manajemen Strategik	10

2.1.1. Strategi	10
2.1.2. Manajemen Strategik	14
2.2. Pengertian Visi dan Misi	15
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	16
2.3.1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.2. Definisi dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.4. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.4.1. Perspektif Keuangan	19
2.3.4.2. Perspektif Pelanggan	21
2.3.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	24
2.3.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	25
2.3.5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	28
2.3.6. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis	30
2.3.7. Penyelarasan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	32
3.1. Jenis penelitian	32
3.2. Teknik Pengumpulan Data	32
3.3. Jenis Data	33
3.4. Teknik Analisis Data	33
3.4.1. Teknik Analisis Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	34

BAB IV GAMBARAN UMUM PT. GARUDA INDONSEIA (Persero), Tbk ..

.....	38
4.1. Visi, Misi, Nilai, Tujuan dan Sasaran Perusahaan	38
A. Visi	38
B. Misi	38
C. Nilai Perusahaan	38
D. Tujuan dan Sasaran Perusahaan	39
4.2. Sejarah Perusahaan	40
4.3. Anak Perusahaan	44
4.3.1. PT. Aero Wisata	44
4.3.2. PT. Abacus Distribution System Indonesia	45
4.3.3. PT. Garuda Maintenance Facility Aero Asia (GMFAA)	45
4.3.4. PT. Aero Sytems Indonesia	45
4.4. Strategi Unit Bisnis (SUB)	46
4.4.1. SUB Garuda Sentra Medika	46
4.4.2. SUB Cargo	47
4.4.3. SUB Citilink	48
4.5. Pembagian Tugas dan Wewenang	51
4.5.1. Unsur-Unsur Organisasi Induk	51
4.5.2. Unsur Pelaksana	51
4.5.3. Unsur Pendukung	53
4.5.4. Tanggung Jawab Direksi	54
4.6. Penghargaan	55

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	57
5.1. Kondisi Umum Penerbangan Indonesia	57
5.2. Menganalisis Visi dan Misi Perusahaan	60
5.2.1. Analisis SWOT	60
5.2.2. Analisis Visi dan Misi	67
5.2.2.1. Visi	67
5.2.2.2. Misi.....	69
5.3. Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	70
5.3.1. Hubungan Sebab Akibat pada Peta Strategi	72
5.4. Perancangan Kinerja PT.Garuda Indonesia (Persero), Tbk dengan <i>Balanced Scorecard</i>	74
5.4.1. Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategik	74
5.4.2. Hubungan Sasaran Strategik dengan Ukuran Hasil, Ukuran Pemicu Kinerja dan Inisiatif Strategik	77
5.4.3. Target dan Realisasi pada Setiap Perspektif	80
5.4.4. Pengukuran Kinerja PT. Garuda Indonesia (persero), Tbk dengan Masing-Masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	82
 BAB VI PENUTUP	 94
6.1. Kesimpulan	94
6.2. Implikasi	96
6.3. Saran	98
6.4. Keterbatasan Penelitian	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	23
Gambar 2.2.	Model Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal.....	25
Gambar 2.3.	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	28
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk	50
Gambar 5.1.	Peta Strategi PT.Garuda Indonesia (Persero), Tbk	71

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Model Penjabaran Strategi ke dalam Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	34
Tabel 5.1.	Sasaran Strategik Berserta Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja dan Inisiatif Strategik.....	74
Tabel 5.2.	Target dan Realisasi untuk Setiap Perspektif.....	81

**ANALISA MANAJEMEN STRATEGIK PADA PT. GARUDA INDONESIA
BERDASARKAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2010-2011**

Disusun oleh:

Elly Puspita

NPM: 08 03 17077

Pembimbing:

E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja manajemen PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk pada tahun 2010-2011 dengan cara analisa manajemen strategik berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan merupakan data sekunder, yang diperoleh dari mengunduh data yang telah dikeluarkan oleh PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk.

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis situasi atau lingkungan perusahaan yang kemudian digunakan untuk menyusun peta strategi *balanced scorecard*, sehingga dapat diketahui hubungan dari keempat perspektif tersebut dan selanjutnya dapat dipakai untuk analisa manajemen strategik sehingga kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk dapat diukur.

Berdasarkan hasil analisis maka disimpulkan bahwa kinerja PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk pada tahun 2010 kurang baik karena dari keempat perspektif hanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saja yang dapat memenuhi target, sedangkan kinerja perusahaan untuk tahun 2011 masih kurang baik karena pada perspektif keuangan dan proses bisnis internal masih belum memenuhi target, namun selama tahun 2010-2011 peningkatan pencapaian target atau realisasi.

Kata Kunci: manajemen strategik, *balanced scorecard*, pengukuran kinerja.