

**OPTIMALISASI KINERJA PT. BENTOEL PRIMA
MELALUI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SYSTEM**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi : Akuntansi



Disusun Oleh :

ARDHY APRIYANTO

04.23.9007

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG
2006**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : ARDHY APRIYANTO
Nomor Pokok : 04239007
Universitas : Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : OPTIMALISASI KINERJA PT. BENTOEL PRIMA MELALUI
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SYSTEM.

Malang, September 2006

DISETUJUI DAN DITERIMA

Ketua Program Studi

(Drs. Gaguk Apriyanto, M.Si)

Pembimbing

(DR. Edi Subiantoro, M.Si)



Dekan Fakultas Ekonomi

(Drs. Maxion Sumtaky, M.Si)

**OPTIMALISASI KINERJA PT. BENTOEL PRIMA MELALUI
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SYSTEM**

Dipersiapkan dan disusun oleh :
ARDHY APRIYANTO
04.23.9007

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji
Pada Tanggal 16 September 2006


Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji



DR. Edi Subiantoro, M.Si

Sekretaris Penguji



Dra. Eni Lisetyati, Ak, M.Si

Anggota Penguji




Dra. Suprapti

Skripsi ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Malang, September 2006
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Merdeka Malang




Drs. Maxion Sumtaky, M.Si



PT BENTOEL PRIMA

Kantor Pusat : Jalan Raya Karanglo, Singosari, Malang 65153, Indonesia, Kotak Pos 94, Malang 65101.
Telepon : (0341) 490000 (Hunting), Fax : (0341) 495710
Kantor Jakarta : Menara Rajawali Lantai 23, Jalan Mega Kuningan Lot # 5.1, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta 12950.
Telepon : (021) 5761718 (Hunting), Fax : (021) 5761801, 5761802

SURAT KETERANGAN

Ref. No. : L-MLG-HCD/PDP-F-06-0712

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Merdeka Malang yang bernama :

Nama : **Ardhy Apriyanto**
N I M : **04239007**
Fakultas : **Ekonomi**
Jurusan : **Akuntansi**

Mahasiswa tersebut di atas telah melaksanakan penelitian untuk penyusunan skripsi mulai tanggal 13 Juni 2006 sampai dengan 14 Agustus 2006 di PT Bentoel Prima Malang dengan bidang kajian "*Optimalisasi Kinerja PT Bentoel Prima Melalui Penerapan Konsep Balanced Scorecard System.*"

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Malang, 14 Agustus 2006



PT BENTOEL PRIMA

Uki Prabowo
Human Capital Development

UPR / UPR

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : ARDHY APRIYANTO

Nomor Pokok : 04.23.9007

Universitas : Merdeka Malang

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 5 April 1983

Alamat : Jl. Giro II blok R/17 Kelapa Gading, Jakarta Utara
14250

Nama Orang Tua (Ayah) : Drs. H. Mudjiono M.S, MM
(Ibu) : Hj. Titah Lusiana

Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SDN 07 Kelapa Gading, Jakarta Utara
Tahun 1995
2. Lulus SMP IKIP Jakarta (Lab School) Tahun
1998
3. Lulus SMUN 21 Jakarta Timur Tahun 2001
4. STIE IBII Jakarta Tahun 2001-2005
5. Terdaftar sebagai Mahasiswa Universitas
Merdeka Malang Fakultas Ekonomi Program
Studi Akuntansi Tahun 2005

Form 4

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG
FAKULTAS EKONOMI
 JURUSAN : AKUNTANSI, MENJEMIN DAN EKONOMI PEMBANGUNAN
 STATUS : " TERAKREDITASI "

KAMPUS : JL. TERUSAN RAYA DIENG 62 - 61 TELP. 562395 MALANG-65146

BERITA ACARA BIMBINGAN SEKripsi

1. Nama Mahasiswa : ARMY APRIYANTO
2. Nomor Pokok : 04239007
3. Jurusan : AKUNTANSI
4. Judul Skripsi : Optimalisasi Kinerja Pp- Bantol Pring Melalui Penerapan Balanced Scorecard System
5. Tanggal Mengajukan Judul : 31 April 2006
6. Pembimbing : Dr. Edy Subiantoro, Msi
7. Konsultasi : _____

| TANGGAL | KETERANGAN | PARAF |
|----------|-------------------------|-------|
| 15/4 '06 | proposal skripsi | |
| 21/4 '06 | bab I skripsi revisi | |
| 8/5 '06 | bab I skripsi skripsi | |
| 20/5 '06 | bab W skripsi V revisi | |
| 14/8 '06 | bab W skripsi V skripsi | |

9. Tanggal Selesai Menulis Skripsi : 14/8 '06
10. Keterangan Bimbingan Telah Selesai : _____
11. Telah Dievaluasi / Di uji Dengan Nilai : A

Dosen Pembimbing,

Dr. Edy Subiantoro, Msi
 (Cukup : Rata-rata 2 (dua))

Malang,
 Dekan

DRS. MAXION SUMTAKY, Msi.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga dapatlah tersusun skripsi ini dengan judul : **“OPTIMALISASI KINERJA PT. BENTOEL PRIMA MELALUI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SYSTEM.”**

Adapun tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Merdeka Malang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan yang baik ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menghaturkan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Allah SWT, segala puji bagi Allah, Tuhan Semesta Alam. Tanpa-Nya penulis merasa tidak mungkin sanggup untuk menyelesaikan Skripsi ini.
2. Bapak Kolonel Inf.(purn) Ir. H. Albiyadi, SE selaku Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang atas bantuan dan bimbingan selama penulis menyelesaikan studi di Universitas Merdeka Malang.
3. Bapak Kolonel (purn) H. Toegino Soekarno, SE selaku Wakil Ketua Yayasan Perguruan Tinggi Merdeka Malang atas bantuan dan bimbingan selama penulis menyelesaikan studi di Universitas Merdeka Malang.
4. Bapak , Drs. H. Budi Siswanto, MSi selaku Rektor Universitas Merdeka Malang.

5. Bapak Drs. Maxion Sumtaky, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
6. Bapak Drs. Gaguk Apriyanto, MSi, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Merdeka Malang dan sekaligus Dosen Wali penulis.
7. Bapak DR. Edi Subiantoro, MSi, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan serta motivasi untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Darjoto Setyawan selaku Presiden Direktur PT. Bentoel Prima yang telah berkenan memberikan izin penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Harijadi Gunawan selaku Kadept. Human Capital Administration PT. Bentoel Prima yang telah memberikan izin penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.
10. Bapak Uki Prabowo, staff Human Capital Development yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran untuk membantu penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
11. Bapak Kolonel Inf. Aries Suhartono, S.Sos selaku KAPUSKOPAD A DAM V Brawijaya atas bimbingan dan bantuan selama penulis menyelesaikan studi di Universitas Merdeka Malang.
12. Kedua orang tuaku, Bapak Mudjiono dan Ibuku Tita yang banyak membantu penulis baik materi, dukungan dan doanya. Serta tidak lupa saudara-saudraku Didit dan Nisa terima kasih atas semua bantuannya.

13. Untuk semua sahabat-sahabatku yang tidak bisa aku sebutkan, terima kasih banyak.

Akhirnya mengingat keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki, penulis menyadari adanya kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna kesempurnaan skripsi ini dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, Agustus 2006

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI | ii |
| HALAMAN SURAT KETERANGAN PENELITIAN..... | iii |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP..... | iv |
| KATA PENGANTAR..... | v |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| ABSTRAKSI | xii |
| BAB I : PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah Penelitian | 1 |
| B. Perumusan Masalah..... | 3 |
| C. Batasan Masalah..... | 4 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 4 |
| E. Kegunaan Penelitian | 5 |
| BAB II : LANDASAN TEORI | |
| A. Pengukuran Kinerja | 6 |
| 1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja..... | 6 |
| 2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja | 7 |
| B. Balanced Scorecard | 8 |
| 1. Kelahiran Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 8 |

| | |
|---|----|
| 2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> | 10 |
| 3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 12 |
| 4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> | 15 |
| 5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> | 16 |
| 6. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> | 17 |
| 7. Tahapan Pelaksanaan <i>Balanced Scorecard</i> | 26 |
| 8. Kunci Keberhasilan Dalam Membangun <i>Balanced scorecard</i> | 28 |
| BAB III : METODE PENELITIAN | |
| A. Definisi Operasional Variabel..... | 31 |
| B. Jenis Penelitian..... | 32 |
| C. Lokasi Penelitian | 32 |
| D. Sumber Data | 32 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 32 |
| F. Teknik Analisis Data | 33 |
| BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | |
| A. Hasil Penelitian..... | 37 |
| 1. Sejarah Singkat Perusahaan..... | 37 |
| 2. Tujuan Perusahaan | 40 |
| 3. Lokasi Perusahaan..... | 40 |
| 4. Struktur Organisasi dan Personalia..... | 40 |
| 5. Proses Produksi | 45 |

| | |
|---|----|
| 6. Hasil Produksi | 50 |
| 7. Pemasaran Hasil Produksi | 51 |
| 8. Laporan Keuangan | 51 |
| B. Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Menilai Kinerja Perusahaan | 59 |
| 1. Perspektif Keuangan | 59 |
| 2. Perspektif Pelanggan | 66 |
| 3. Perspektif Proses Bisnis Internal | 71 |
| 4. Perspektif Proses Belajar dan Berkembang | 74 |
| C. Rangkuman Hasil Analisis <i>Balanced Scorecard</i> | 80 |
| BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN | |
| A. Kesimpulan | 83 |
| B. Saran | 84 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| 1. <i>Return on Investment</i> Pada PT. bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005 | 60 |
| 2. <i>Operating Profit Margin</i> Pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005 | 61 |
| 3. <i>Growth Rate Sales</i> Pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005 ... | 63 |
| 4. Hasil Analisis Perspektif Keuangan pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 64 |
| 5. <i>Customer Retention</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005.. | 67 |
| 6. <i>On Time Delivery</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 68 |
| 7. <i>Number of Complain</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005. | 69 |
| 8. Hasil Analisis Perspektif Pelanggan Pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 69 |
| 9. <i>Defect Rate</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 71 |
| 10. <i>Idle Capacity</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 72 |
| 11. Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal Pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 73 |
| 12. <i>Employee Productivity</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005 | 75 |
| 13. <i>Employee Turnover</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005 .. | 76 |
| 14. <i>Employee Training</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005.... | 77 |
| 15. <i>Absenteism</i> pada PT. Bentoel Prima Dari Tahun 2003-2005..... | 78 |
| 16. Perspektif Proses Belajar dan Berkembang Pada PT. Bentoel Prima dari tahun 2003-2005 | 79 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| 1. Customers Perspective Core`Measurement Group | 21 |

ABSTRAKSI

Perusahaan harus meningkatkan kinerjanya secara optimal dengan mengikuti perkembangan teknologi dan segera membenahi kekurangan yang ada. Sebaiknya perusahaan tidak hanya memperhatikan aspek finansial dalam mengukur kinerjanya, karena hanya akan mempunyai pengaruh jangka pendek saja dan tidak terjadi *goal congruence* antara divisi-divisi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan, serta informasi yang diperoleh juga kurang akurat, sehingga dibutuhkan perhatian aspek non finansial untuk kepentingan jangka panjang. Oleh karena itu, untuk mengatasi kelemahan tersebut dapat digunakan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan antara aspek finansial dengan aspek non finansial sehingga menghasilkan informasi yang relevan, tepat waktu, dan akurat.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan pada PT. Bentoel Prima Malang dan mengetahui akan pentingnya keseimbangan antar finansial dan non finansial di dalam menetapkan strategi untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja PT. Bentoel Prima Malang. Teknik analisis yang digunakan adalah metode analisis dari *Balanced Scorecard* yang terdapat pada empat perspektif yaitu : memasukkan data keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, pertumbuhan dan pembelajaran dalam *Balanced Scorecard* serta mengevaluasi hasil dari pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan dari hasil analisis penerapan BSC terhadap PT. Bentoel Prima Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1) Perspektif Keuangan, dari segi perspektif finansial, faktor-faktor yang diukur mengalami penurunan, ini menunjukkan kinerja PT. Bentoel Prima Malang harus lebih ditingkatkan, karena tingkat pengembalian investasi yang cukup baik dan tingkat profitabilitas maupun tingkat penjualan mengalami penurunan, dan hal ini dapat mengganggu stabilitas finansial perusahaan. 2) Perspektif Pelanggan, dari segi pelanggan dapat dikatakan baik secara keseluruhan, karena terjadi peningkatan pada pelanggan lama yang memesan serta diikuti dengan kenaikan pelanggan baru. 3) Perspektif Bisnis Internal Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif ini secara umum dapat dikatakan mengalami peningkatan, yang berarti dapat menguntungkan perusahaan. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Secara keseluruhan kepuasan karyawan sudah cukup baik, dilihat dari peningkatan produktivitas karyawan, penurunan tingkat absensi karyawan dan meningkatnya jumlah karyawan yang mengikuti training.

