

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

ASWIRAH

NIM. 105030209111002



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN

MALANG

2013

MOTTO

*"Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan,
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),
tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain),
Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap"
(QS. Al Insiyroh : 6 – 8)*



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja
Perusahaan (Studi Pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep).

Disusun oleh : Aswirah

NIM : 105030209111002

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Februari 2013

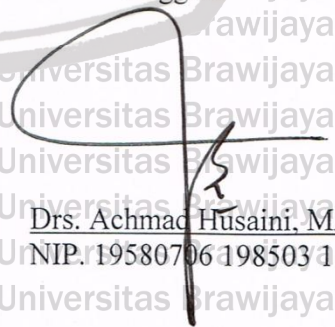
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si

NIP. 19630923 198802 2 001


Drs. Achmad Husaini, MAB

NIP. 19580706 198503 1 004

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 4 Maret 2013

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Aswirah


Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur
Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Semen Tonasa
(Persero) Pangkep).

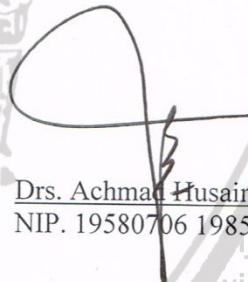
dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

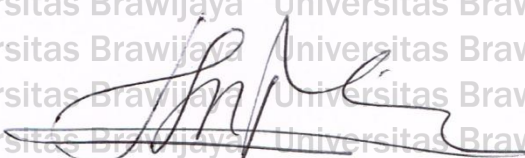
Anggota

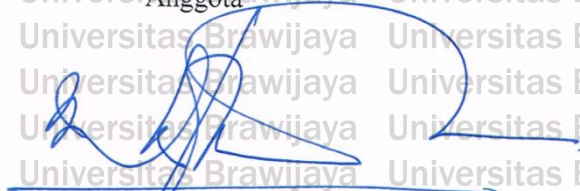

Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si
NIP. 19630923 198802 2 001


Drs. Achmad Husaini, MAB
NIP. 19580706 198503 1 004

Anggota

Anggota


Drs. Nengah Sudjana, M.Si
NIP. 19530909 198003 1 009


Dr. Moch. Dzulkrirom Ar
NIP. 19531122 198203 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah dijukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Februari 2013



ASWIRAH
NIM. 105030209111002

RINGKASAN

Aswirah, 2013, **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan** (Studi Pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep), Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si, Drs. Achmad Husaini, MAB, 117 hal + xiii

Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor finansial saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. *Balanced scorecard* merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* selama periode 2009 sampai dengan 2011.

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis deskriptif. Fokus penelitian meliputi empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam mendeskripsikan empat perspektif tersebut menggunakan data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan teknik pengumpulan data secara wawancara dan dokumentasi. Data sekunder yang digunakan adalah tahun 2009-2011 meliputi data keuangan, data pelanggan, data pegawai dan data produksi PT. Semen Tonasa.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sudah berorientasi pada jangka panjang, perusahaan menginvestasikan dana yang dimiliki untuk masa depan perusahaan yang lebih baik. Hasil analisis kinerja keuangan berdasarkan keputusan Menteri BUMN nomor: KEP-100/MBU/2002 mengalami penurunan dari tahun 2009-2011. Penurunan kinerja keuangan ini sebagai dampak dari pelaksanaan pembangunan pabrik baru dan pembangunan *packing plant*. Pada perspektif pelanggan, pangsa pasar KTI mengalami peningkatan seiring dengan peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan profitabilitas pelanggan. Retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan bersifat fluktuatif karena jumlah pelanggan semakin menurun. Kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik, kebijakan inovasi yang dilakukan cukup bagus untuk dapat bersaing dengan kompetitor. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, retensi karyawan bersifat fluktuatif dan produktivitas karyawan semakin meningkat.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebaiknya menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan agar diperoleh hasil pengukuran yang komprehensif dari keempat perspektif.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep).**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam menempuh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.Si, selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Djamhur Hamid, Dip.Bus., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. M. AL Musadieg, MBA, selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
4. Ibu Dr. Siti Ragil Handayani, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, masukan dan petunjuk sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Penelitian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Achmad Husaini, MAB selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, masukan dan petunjuk sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Penelitian skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.

7. Bapak Ir. Andi Unggul Attas, MBA selaku Direktur PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep beserta para stafnya yang telah memberikan kesempatan pemenuhan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian skripsi.
8. Ayahanda Drs. H. Jamaluddin dan Ibunda Hj. Naderia, S.Pd, kakakku Jasmaniar S.H.,M.H dan adikku Sri Hardyanti terima kasih atas doa, semangat, dan bantuannya yang diberikan selama ini baik secara moril maupun materil dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Mbak Ana, seorang teman, sahabat, dan saudara yang tak henti-hentinya memberikan dukungan serta seluruh anak AN-06 Politeknik Negeri Ujung Pandang.
10. Teman-teman SAP FIA- UB angkatan 2010 dan kepada seluruh pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu-persatu, terima kasih atas doa dan dukungannya.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan tersebut dan semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan.

Malang, Februari 2013

Aswirah

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINAL SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Pengukuran Kinerja	13
1. Pengertian Kinerja	13
2. Pengertian Pengukuran Kinerja	13
3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	14
4. Pengukuran Kinerja Tradisional	15
C. Pengukuran Kinerja BUMN	17
D. <i>Balanced Scorecard</i>	19
1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	19
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	20
3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	22
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	22
5. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	24
6. Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	25
a. Perspektif Keuangan	26
b. Perspektif Pelanggan	31
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	35
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	37
E. Hubungan Antara Berbagai Perspektif Sasaran Strategi Yang Dihasilkan Dalam Perencanaan Strategi Dengan Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	41
F. Kerangka Pemikiran	43

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	45
B. Fokus Penelitian.....	46
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	47
D. Sumber Data.....	47
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Instrument Penelitian.....	48
G. Analisis Data.....	49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	53
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	53
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	56
3. Sistem Manajemen.....	56
4. Tujuan Perusahaan.....	58
5. Budaya Perusahaan.....	60
6. Struktur Organisasi.....	61
7. Produk.....	69
B. Penyajian Data dan Analisis Data.....	71
1. Penyajian Data.....	71
a. Data Keuangan.....	71
b. Data Pelanggan (Distributor).....	75
c. Data Karyawan.....	76
d. Data Produksi.....	77
2. Analisis dan Interpretasi Data.....	78
a. Perspektif Keuangan.....	78
b. Perspektif Pelanggan (Distributor).....	89
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	99
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	104
e. Hubungan Antar Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	108

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	111
B. Saran.....	115

DAFTAR PUSTAKA	118
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	120
-----------------------	-----

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Realisasi Konsumsi Pengadaan Semen Per Pulau Per Tahun (Ton)	4
2	<i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu	12
3	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan	18
4	Neraca PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Periode 31 Desember Tahun 2009	72
5	Neraca PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Periode 31 Desember Tahun 2010	73
6	Neraca PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Periode 31 Desember Tahun 2011	74
7	Laporan Laba Rugi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Periode 31 Desember Tahun 2009, 2010 dan 2011.	75
8	Jumlah Distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep	76
9	Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011	77
10	Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011	77
11	Produksi Semen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep II, III dan IV Tahun 2009, 2010 dan 2011	77
12	Rekapitulasi Penilaian Aspek Keuangan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.	87
13	Pangsa Pasar Nasional dan Pangsa Pasar Kawasan Timur Indonesia PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011	89
14	Rekapitulasi Perspektif Pelanggan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011	97
15	Data waktu pengolahan dan waktu penyelesaian PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009, 2010 dan 2011.	102

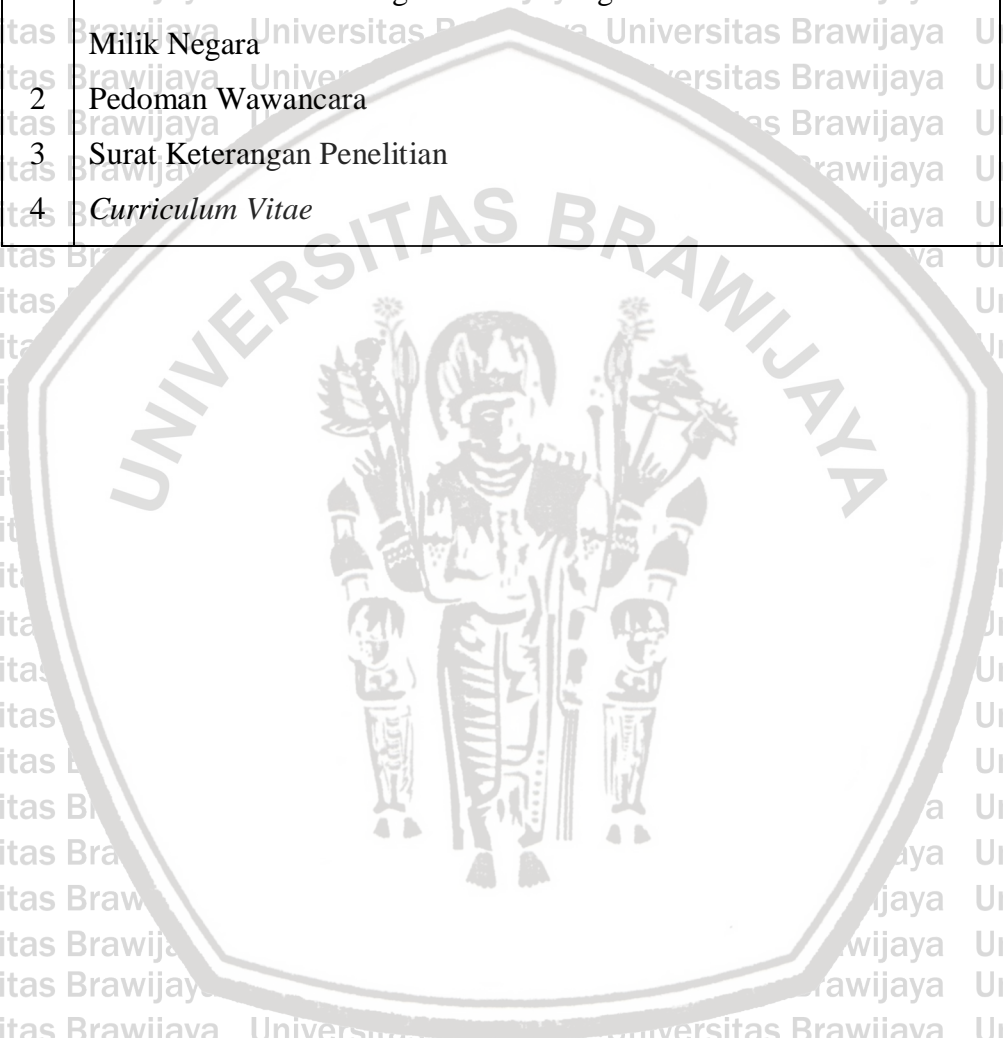


DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1	Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik	23
2	Desain Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	25
3	Perspektif Pelanggan - <i>Core Measurement Group</i>	33
4	Perspektif Pelanggan - <i>Customer Value Proposition</i>	34
5	Alur Perspektif Proses Bisnis Internal	35
6	Alur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	40
7	Hubungan keempat perspektif dalam konsep <i>Balanced Scorecard</i>	41
8	Hubungan antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	42
9	Kerangka Pemikiran	44
10	Struktur Organisasi	62
11	Semen <i>Portland</i> Tipe I	70
12	Semen <i>Portland</i> Komposit	70

DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal.
1	Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara	121
2	Pedoman Wawancara	147
3	Surat Keterangan Penelitian	150
4	<i>Curriculum Vitae</i>	151



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Cara pandang pelaku bisnis terhadap dunia usaha dan persaingan pun mengalami suatu perubahan. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan, bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan pelaku bisnis menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen serta menuntut pelaku bisnis melakukan persaingan dengan lebih kompetitif. Pelaku bisnis yang dapat bertahan pada persaingan domestik dan global dipastikan memiliki keunggulan dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga diharapkan dalam melakukan tindakan untuk memenangkan persaingan bisnis, pelaku bisnis seharusnya juga dapat meningkatkan efisien dan efektifitas kinerja bisnisnya.

Memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, para pelaku bisnis memerlukan manajemen strategi yang mempunyai tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan organisasi melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sekarang dan untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi pada masa yang akan datang.

Ketatnya persaingan dan kompleksitas dunia bisnis pada era perdagangan global menimbulkan ketidakpastian pada masa mendatang. Pelaku bisnis yang mapan pada saat ini belum tentu dapat mempertahankan posisi tersebut pada masa yang akan datang apabila tidak memiliki strategi untuk masa depan organisasinya.

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan pengukuran terhadap kinerjanya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam organisasi.

Pengukuran kinerja organisasi pada era perekonomian tradisional hanya menitikberatkan pada sisi finansial. Ukuran finansial organisasi biasanya dilihat dari tingkat rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, dan rasio hutang.

Organisasi yang berhasil biasanya dilihat dari tingkat *return of investment* (ROI). Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari organisasi.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi organisasi hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Penerapan strategi organisasi yang hanya melalui ukuran finansial sudah tidak sesuai lagi dengan era perdagangan global. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor finansial saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya

manusia) perusahaan, selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Organisasi pada era perdagangan global perlu merumuskan sasaran-sasaran strategis dengan menetapkan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang untuk menjalankan kegiatan usahanya. Manajemen memerlukan gambaran secara riil mengenai lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang dan di masa mendatang sehingga dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Metode yang diperlukan suatu organisasi dalam hal ini adalah metode yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek finansial dengan aspek non finansial yang secara umum dinamakan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. *Balanced scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatan didalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu *financial perspective* (perspektif keuangan), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal business perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Keempat perspektif yang diukur dalam *balanced*

scorecard merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berhubungan erat dengan visi dan strategi organisasi.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri semen sejak tahun 1968 yang berada dibawah naungan Semen Gresik Group. Semen sebagai komoditas strategis sudah dianggap sebagai kebutuhan pokok pembangunan manusia modern, sehingga menjadi sesuatu yang mutlak. Persaingan pada industri semen semakin ketat seiring dengan pertumbuhan konsumsi semen yang terus meningkat. Konsumsi pengadaan semen pada tahun 2009 sebesar 39.050.900 ton, tahun 2010 sebesar 40.777.867 ton, dan tahun 2011 sebesar 47.999.892 ton. Konsumsi tertinggi berada pada pulau Jawa sebesar 21.760.960 ton pada tahun 2009, tahun 2010 sebesar 21.919.531 ton, dan tahun 2011 mencapai 26.515.022 ton (tabel 1).

Tabel 1 Realisasi Konsumsi Pengadaan Semen Per Pulau Per Tahun (Ton)

Tahun	Realisasi Konsumsi Pengadaan Semen Per Pulau Per Tahun (Ton)						Total
	Sumatra	Jawa	Kalimantan	Sulawesi	Bali-Nusa Tenggara	Maluku – Papua	
2009	8.872.482	21.760.960	2.435.923	3.002.689	2.176.635	802.311	39.050.900
2010	9.690.932	21.919.531	2.872.026	3.046.477	2.334.985	913.916	40.777.867
2011	11.027.719	26.515.022	3.360.841	3.526.631	2.778.789	790.890	47.999.892

Sumber: Pusat Pembinaan Sumber Daya Investasi (<http://pusbinsdi.net>)

Pasar semen domestik dikuasai oleh 3 (tiga) produsen semen yaitu Indocement, Semen Gresik Group (PT. Semen Gresik Tbk, PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Padang), dan PT Holcim Indonesia Tbk. Semen Gresik Group

menguasai 41% pangsa pasar domestik pada tahun 2011, PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk sebesar 31 % dan PT. Holcim Indonesia Tbk sebesar 16. % (www.asi.or.id).

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep merupakan pemasok semen terbesar di wilayah Indonesia Timur yang meliputi Sulawesi, Kalimantan dan Nusa Tenggara. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep memiliki pangsa pasar di Kawasan Timur Indonesia (KTI) pada tahun 2009 sebesar 36 %, tahun 2010 sebesar 38 % dan tahun 2011 sebesar 40 %. Perusahaan ini juga menetapkan beberapa segmen pembeli yang dituju, antara lain kontraktor, pengusaha properti, dan pengusaha barang material.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep memperoleh laba usaha pada tahun 2009 sebesar Rp578.838.844.000, pada tahun 2010 sebesar Rp742.401.682.000 dan pada tahun 2011 sebesar Rp736.855.661.000. Laba usaha PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bersifat fluktuatif, sehingga untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan industri semen lainnya dan menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus mempunyai sistem kinerja yang lebih komprehensif, terpadu dan strategi, oleh karena itu untuk mencapai sasaran strategisnya, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep harus merubah sistem kinerja yang bersifat konvensional yang masih menitikberatkan pada aspek keuangan menjadi suatu sistem pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh, selain itu PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bertekad untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan di masa mendatang seiring dengan berkembangnya industri semen serta memperluas pangsa pasar dan posisi

perusahaan sebagai perusahaan persemenan terkemuka di Asia dengan tingkat efisiensi tinggi. Hal ini menjadi tantangan bagi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep untuk meningkatkan kinerjanya di berbagai aspek perusahaan.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang terdapat pada *balanced scorecard* yang mencakup tujuan jangka panjang perusahaan. Penerapan metode *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul **“Penerapan *Balanced scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan” (Studi Pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* selama periode 2009-2011?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* selama periode 2009-2011.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik dalam aspek akademis maupun aspek praktis.

1. Aspek Akademis

- a. Sebagai sarana untuk memperluas pengetahuan dan wawasan bagi penulis dalam bidang akuntansi manajemen, khususnya pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan atau landasan bagi penulis selanjutnya dalam melakukan penelitian di bidang yang sama pada masa yang akan datang.

2. Aspek Praktis

- a. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tambahan bagi perusahaan terutama dalam hal pengukuran kinerja, selain itu dapat juga digunakan sebagai bahan pertimbangan atau landasan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan masalah tersebut di masa yang akan datang.
- b. Diharapkan juga dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kontribusi Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan berbagai konsep teori dan pendapat para ahli yang relevan dengan judul penelitian. Teori yang dibahas meliputi Pengukuran Kinerja, Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN), *Balanced Scorecard*, Hubungan Antara Berbagai Startegi yang Dihasilkan Dalam Perencanaan Strategi Dengan Kerangka *Balanced Scorecard*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, yang meliputi Jenis Penelitian, Fokus Penelitian, Lokasi dan Situs Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Instrument Penelitian, dan Analisis Data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan pengolahan dan analisis data yang diperoleh selama penelitian dan kemudian diinterpretasikan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis data yang telah dilakukan serta memberikan saran yang relevan dengan permasalahan yang dibahas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Metode *balanced scorecard* adalah metode yang pengukurannya melibatkan aspek keuangan dan aspek non keuangan. Penelitian terdahulu telah banyak yang membahas mengenai *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan dan sebagai alat perencanaan strategik. Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas mengenai *balanced scorecard* secara rinci yaitu:

1. Siska Dian Kurniawati (2012)

Penelitian Siska Dian Kurniawati berjudul “Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard (BSC)* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. PLN (Persero) AJP Malang).” Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian studi kasus dengan metode analisis deskriptif. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menggambarkan, mengetahui, dan menganalisa penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

Hasil kinerja berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060/K/DIR/2005 menunjukkan kinerja PT. PLN (Persero) AJP Malang periode 2010 dan 2011 mengalami peningkatan. Sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil dari analisis tahun 2010 PT. PLN (Persero) AJP Malang mampu memperoleh bobot 85,70 dan tahun 2011 sebesar 97,94.

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.:KEP-100/MBU/2002 pada tahun 2010 diperoleh total bobot perspektif keuangan sebesar 18,5 dan pada

tahun 2011 sebesar 44,5 yang terdiri dari 7 indikator kinerja. PT. PLN (Persero) AJP Malang perlu melakukan penekanan atau efisiensi biaya serta melakukan penyesuaian beban biaya terhadap mata uang asing (dollar) dengan tarif pelanggan dalam bentuk mata uang dalam negeri (rupiah).

2. Sri Wahyuni (2011)

Penelitian ini mengenai “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT Semen Bosowa Maros).” *Balanced Scorecard* sebagai analisis kinerja dalam perusahaan PT Semen Bosowa Maros dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, hal ini sesuai dengan tujuan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur yang tidak hanya menilai dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.

3. Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)

Penelitian ini berjudul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang.” Tujuan penggunaan metode *balanced scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Pengukuran kinerja pada PDAM Kabupaten Semarang dengan menggunakan data tahun 2006-2008 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PDAM Kabupaten Semarang pada tahun berjalan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif. *Balanced scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *balanced scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *balanced scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Tabel 2 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Alat Analisis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Siska Dian Kurniawati (2012)	Analisis Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. PLN (Persero) AJP Malang)	Empat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060/K/DIR/2005 dan Keputusan Menteri BUMN No.:KEP-100/MBU/2002 dengan dibandingkan tiap tahunnya yang kemudian dijabarkan kedalam strategi perusahaan untuk tiap-tiap perspektif <i>balanced scorecard</i> .	Metode deskriptif Studi Kasus	Hasil penelitian menunjukkan kinerja PT. PLN (Persero) AJP Malang periode 2010 dan 2011 mengalami peningkatan, akan tetapi perusahaan perlu melakukan penekanan atau efisiensi biaya serta melakukan penyesuaian beban biaya terhadap mata uang asing (dollar) dengan tarif pelanggan dalam bentuk mata uang dalam negeri (rupiah).
2	Sri Wahyuni (2011)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT Semen Bosowa Maros)	Empat perspektif <i>balanced scorecard</i> yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.	Kualitatif dan kuantitatif	Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik akan tetapi masih perlu diadakan perbaikan kinerja karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil
3	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)	Analisis Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PDAM Kabupaten Semarang	Analisis kualitatif digunakan dalam menjabarkan visi, misi dan tujuan ke dalam rencana perusahaan. Analisis kuantitatif Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i>	Kualitatif dan kuantitatif	Hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai <i>scorecard</i> yang dihasilkan dari masing – masing perspektif.

Sumber: Data diolah

B. Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai arti yang sangat luas, menyangkut kesehatan suatu perusahaan secara umum. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut. Kinerja dapat sebagai ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer atau sebuah perusahaan mencapai tujuan yang memadai.

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan bagian karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi, 2001:353). Pengertian ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya menggambarkan kondisi organisasi perusahaan, namun lebih menekankan pada pencapaian hasil kinerja manajer dalam melaksanakan tugasnya.

2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Perubahan suatu organisasi dari skala kecil menjadi besar menyebabkan akan banyak pihak yang mulai terlibat didalamnya, sehingga dapat menimbulkan permasalahan-permasalahan untuk mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja adalah salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, serta memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa datang. Pengukuran kinerja secara obyektif dapat dilakukan dengan

membandingkan antara harga *output (exit value)* dengan harga *input (entry value)* (Yuwono *et al.*, 2002:23).

Pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai yang ada pada perusahaan (Yuwono *et al.*, 2002:23).

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan sekaligus manfaat dari pengukuran kinerja untuk organisasi yaitu:

- a. Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pertanyaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.
- c. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimum.
- d. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, dan mutasi.
- e. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- f. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- g. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan (Mulyadi dan Setiawan, 2001:353).

4. Pengukuran Kinerja Tradisional

Perusahaan-perusahaan selama ini banyak yang menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Dalam manajemen tradisional telah terjadi kesalahan berpikir (*fallacy*) sebagaimana dikemukakan oleh McNamara bahwa hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara disebut sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan (Mulyadi dan Setyawan, 2001:330).

Kelemahan pengukuran kinerja tradisional (kinerja keuangan) yaitu:

- a. Ukuran kinerja keuangan tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis sekarang, yang didalamnya kinerja keuangan terutama lebih banyak dihasilkan dari *intangible assets*, bukan dari aktiva yang tampak dalam neraca (*tangible assets*).
- b. Ukuran kinerja keuangan lebih mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu, sehingga dalam perjalanan organisasi menuju ke masa depan, ukuran tersebut ibarat kaca spion mobil untuk melihat kebelakang, yang tidak memiliki daya prediksi ke masa depan.
- c. Konsolidasi informasi keuangan cenderung mendorong terpisah-pisahannya antarfungsi.
- d. Ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktivitas penciptaan nilai secara berkesinambungan karena aktivitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun ke depan,

padahal ukuran kinerja keuangan menggunakan periode akuntansi sebagai basis pengukurannya (umumnya mencakup periode satu tahun kalender).

- e. Hampir semua ukuran kinerja keuangan tingkat tinggi (seperti *return on investment*, pertumbuhan volume penjualan) hanya sedikit memberikan panduan bagi karyawan tingkat bawah dalam aktivitas harian mereka (Mulyadi, 2009:123-124).

Kelemahan alat ukur kinerja keuangan lainnya yaitu:

- a. Walaupun data-data akuntansi dapat merefleksikan dimensi penting mengenai prestasi manajemen, namun tidak semua dimensi yang relevan dalam kaitannya dengan prestasi seseorang atau organisasi dapat diungkapkan secara lengkap oleh informasi keuangan. Dimensi yang relevan dari seseorang akan berbeda-beda tergantung dimanakah seorang manajer menjalankan fungsinya.
- b. Fungsi biaya ekonomi suatu organisasi jarang diketahui dengan akurat dan akuntansi hanya berusaha menyatakan dengan harga taksiran.
- c. Data-data akuntansi hanya mampu memberikan informasi tentang hasil suatu kegiatan sedangkan di lain pihak kegiatan manajemen merupakan hasil proses kegiatan sehari-hari sampai dapat dilihat dalam hasil akhir.
- d. Pada dasarnya fungsi laporan keuangan adalah memberikan evaluasi prestasi suatu organisasi hanya dalam jangka pendek, sementara evaluasi yang lebih lengkap tentunya memerlukan waktu yang lebih lama dan laporan yang lebih lengkap (Hariadi, 2002:402).

Dari kedua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa alat ukur tradisional yang berfokus pada aspek finansial tidak cukup untuk digunakan sebagai alat ukur kinerja perusahaan, karena aspek finansial hanya menilai investasi jangka pendek dan tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

C. Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan suatu unit usaha yang sebagian besar atau seluruh modal berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan serta membuat suatu produk atau jasa yang sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

BUMN mengelola berbagai produksi, berusaha menguasai pasar yang tujuannya untuk memenuhi hajat hidup masyarakat, serta mempunyai tujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat. Apabila terjadi monopoli pasar oleh perusahaan swasta atas barang dan jasa yang memenuhi hajat hidup orang banyak, maka dapat dipastikan bahwa rakyat kecil yang akan menjadi korban sebagai akibat dari tingkat harga yang cenderung meningkat.

Pemerintah memiliki standar penilaian yang tertuang dalam Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara dalam mengukur kinerja BUMN. Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan meliputi penilaian:

1. Aspek Keuangan, total bobot untuk BUMN INFRA STRUKTUR adalah 50 sedangkan BUMN NON INFRA STRUKTUR adalah 70. Dalam penilaian aspek keuangan, indikator yang dinilai adalah *Return On*

Equity (ROE), *Return On Investment (ROI)*, rasio kas, rasio lancar, *Collection Periods*, perputaran persediaan, perputaran total asset, dan rasio modal sendiri terhadap total aktiva. Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 3:

Tabel 3 Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra Struktur	Non Infra Struktur
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Collection Periods	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

2. Aspek Operasional, berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002, total bobot untuk BUMN INFRA STRUKTUR adalah 35 sedangkan BUMN NON INFRA STRUKTUR adalah 15. Indikator

yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*, yang termasuk dalam aspek operasional adalah *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

3. Aspek administrasi, indikator yang dinilai berupa laporan perhitungan tahunan, rancangan RKAP, laporan periodik serta kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK).

D. *Balanced Scorecard* (BSC)

1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul

“*Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001:2-3).

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). *Balanced scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001:1).

Balanced scorecard adalah suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang (Munawir, 2002:437).

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai “Ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan (Rangkuti, 2011:204).”

Charles H Brandon, Ralph E. Drtina berpendapat bahwa *balanced scorecard* adalah “Pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variable*) yang menetapkan sasaran perusahaan (Rangkuti, 2011:204).”

Dari definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tentang *balanced scorecard*, dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun nontujuan utama (*secondary objectives*).

Balanced scorecard merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud, dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
- b. Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.

- c. Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- d. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
- e. Pengukuran-pengukuran atas hasil yang dilihat secara objektif, data kuantitatif dan unsur subjektif yang berwujud pertimbangan-pertimbangan manajerial.
- f. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* adalah ketika *scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Manfaat *balanced scorecard* yaitu:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- d. Mengaitkan berbagai strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis priodik dan sistematis
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Kaplan dan Norton, 2000:17).

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* dapat dilihat dari dua aspek yaitu:

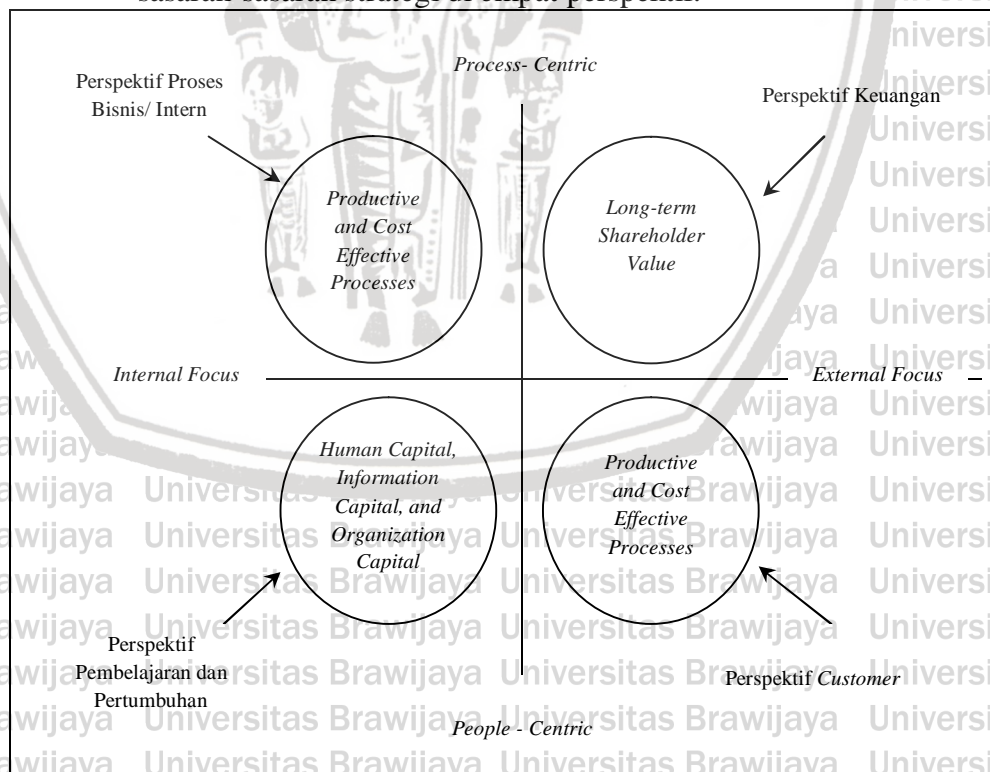
- a. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Perencanaan yang baik merupakan cermin manajemen yang baik

dan perencanaan yang baik lah yang menjanjikan hasil baik. *Balanced scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik. Sistem perencanaan strategik berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar,

dan strategi. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) **Komprehensif**
Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- 2) **Kohern**
Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
- 3) **Berimbang**
 Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Gambar 1 menunjukkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di empat perspektif.



Gambar 1 Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan startegik

Sumber: Mulyadi (2009:17)

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.

b. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan. Pengelolaan kinerja personel terdiri dari lima tahap terpadu berikut ini:

- 1) Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan.
- 2) Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan.
- 3) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja.
- 4) Pengukuran dan penilaian kinerja personel.
- 5) Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel (Mulyadi, 2009:14-19).

5. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Banyak kelebihan dan manfaat dari pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang dapat dirasakan oleh organisasi untuk menilai kinerjanya apabila menggunakan metode tersebut.

Balanced scorecard memiliki beberapa kelemahan, diantaranya:

- a. Hubungan antara pengukuran dan hasil non finansial yang relatif sedikit. Atau dapat dikatakan tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan di masa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non finansial.

- b. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, tetapi seringkali aspek keuangan menjadi tolak ukur utama.
- c. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan. Dalam *Balanced Scorecard* tidak dilakukan pembahasan bagaimana mekanisme untuk melakukan perbaikan; sekedar memberikan indikator yang diukur.
- d. Pengukurannya tidak *up-to-date*. Pengukuran *balanced scorecard* seperti pada umumnya pengukuran berbasis data historis yang relative kurang fleksibel terhadap perubahan.
- e. Terlalu banyak kriteria pengukur. Kadangkala dengan banyaknya kriteria pengukur menjadi semakin kompleks.
- f. Kesulitan dalam menetapkan *trade-off* antara pengukuran finansial dan non finansial. Dalam praktik sering terjadi hal tersebut sehingga manajemen dalam melakukan berbagai pertimbangan dan *adjustment* (Tjahjono, 2003: 39).

6. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:7) menyatakan bahwa *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspetif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard* (Gambar 2).



Gambar 2. Desain Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:8)

Kaplan dan Norton memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen. Empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan. Data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para *controller* atau manajer akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan data tersebut.

Tujuan keuangan berperan sebagai fokus untuk tujuan strategis dan ukuran-ukuran dalam semua perspektif yang lain dari *balanced scorecard*.

Kaplan dan Norton membagi sasaran-sasaran perspektif keuangan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis yaitu:

- 1) Tahapan Pertumbuhan (*Growth*)
Tahapan pertumbuhan merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Pada tahap ini, perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan ini adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan pada pasar baru dengan melayani konsumen baru dan atau dengan mengembangkan barang dan jasa baru.
- 2) Tahapan Bertahan (*Sustain Stage*)
Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada. Perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang, perusahaan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan margin laba yang pada akhirnya lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- 3) Tahapan Panen (*Harvest*)
Tahap panen merupakan tahap kematangan (*mature*) dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang diperoleh dari operasional telah

cukup untuk memelihara dan perbaikan fasilitas. Sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan (Sumarsan, 2011:222-223).

Pengukuran aspek keuangan yang digunakan dalam *balanced scorecard* merupakan fokus tujuan yang akan dicapai oleh ketiga perspektif lainnya. Terkhusus untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, analisis keuangan memerlukan beberapa tolok ukur.

Tolok ukur yang digunakan adalah indikator tingkat kesehatan BUMN yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002.

1) Imbalan kepada pemegang saham/ *Return On Equity* (ROE)

Rasio ini digunakan untuk mengetahui besarnya kembalian yang diberikan oleh perusahaan untuk setiap rupiah modal dari pemilik. Rasio ini menunjukkan kesuksesan manajemen dalam memaksimalkan tingkat kembalian pada pemegang saham.

Semakin tinggi rasio ini akan semakin baik karena memberikan tingkat kembalian yang lebih besar pada pemegang saham

(Darsono & Ashari, 2005:57).

Return On Equity (ROE) dihitung dengan rumus:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

2) Imbalan investasi / *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) menurut Rangkuti (2011:187)

adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang

digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. Semakin besar nilai ROI yang diperoleh, semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktivitya untuk menghasilkan penjualan. *Return On Investment (ROI)* dihitung dengan rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

3) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Rasio ini mengukur jumlah kas tersedia dibandingkan dengan hutang lancar. Rasio likuiditas yang paling menjamin pembayaran hutang jangka pendek adalah *cash ratio*, sebab yang menjadi penjamin hanyalah kas dan surat berharga. Rasio

Kas (*cash ratio*) dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Secara umum tidak kurang dari 100% (1:1) apabila kurang dari (1:1) maka perusahaan dianggap kurang baik tingkat likuiditasnya (Harahap, 2008:302).

4) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio Lancar (*Current Ratio*) adalah rasio untuk mengukur sampai seberapa jauh aset lancar (aktiva lancar) perusahaan mampu untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dengan hutang lancar semakin

tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya, apabila rasio lancar ini 1:1 atau 100% ini berarti bahwa aktiva lancar dapat menutupi semua hutang lancar. Rasio lancar yang lebih aman adalah jika berada diatas 1 atau diatas 100% artinya aktiva lancar harus jauh diatas jumlah hutang lancar (Prihadi, 2008:21).

Rasio Lancar (*Current Ratio*) dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

5) *Collection Periods (CP)*

Sesuai dengan Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002, rumus yang digunakan untuk menghitung *collection periods* adalah:

$$\text{Collection Periods} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Rasio ini menunjukkan berapa lama (hari) penjualan terikat pada piutang atau berapa lama waktu yang diperlukan sejak perusahaan itu melakukan penjualan sampai dengan penerimaan pembayaran tunai. Semakin kecil nilai *collection period* ini, semakin baik kinerja perusahaan, dalam konsep *balanced scorecard*, semakin baik proses internal perusahaan (Rangkuti, 2011:185).

6) Perputaran Persediaan

Sesuai dengan Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 menyatakan bahwa Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang. Sedangkan Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan. Semakin cepat persediaan dikonversi menjadi penjualan (semakin tinggi rasio), maka semakin likuid persediaan tersebut sehingga tidak ada aktiva yang mengganggu terlalu lama. Perputaran Persediaan dihitung dengan rumus:

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

7) Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*)

Kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam satu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *revenue*, dengan melihat rasio ini, kita bisa mengetahui efektivitas penggunaan aktiva dalam menghasilkan penjualan (Darsono & Ashari, 2005:60). Perputaran total aset bagi perusahaan yang produktif harus diatas 1. Perputaran total Aset (TATO) dihitung dengan rumus:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

8) Rasio modal sendiri terhadap total aktiva (TMS terhadap TA)

Sesuai dengan Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002

menyatakan bahwa total modal sendiri merupakan seluruh

komponen modal sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-

dana yang belum ditetapkan statusnya. Sedangkan total asset

adalah total asset dikurangi dengan dana-dana yang belum

ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang

bersangkutan. semakin tinggi rasio ini berarti semakin kecil

jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk membiaya aktiva

perusahaan. Rumus untuk menghitung rasio modal sendiri

terhadap aktiva adalah:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan.

Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan

mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok

ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan

terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang

menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang

penting dalam perspektif ini.

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan (*customer perspective*) yaitu:

1) *Core Measurement Group*, kelompok ini terdiri dari:

(a) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.

(b) Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*), mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan pertahunnya. Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur akuisisi pelanggan menurut (Suryana, 2006:8) yaitu:

$$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(c) Kesetiaan pelanggan (*customer retention*), mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara *customer* yang telah ada, dilihat dari pelanggan tutup pertahunnya. Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur retensi pelanggan menurut Sumarsan (2011:225) yaitu:

$$\frac{\sum \text{Pelanggan Lama}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

(d) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan. Perhitungan yang dapat digunakan

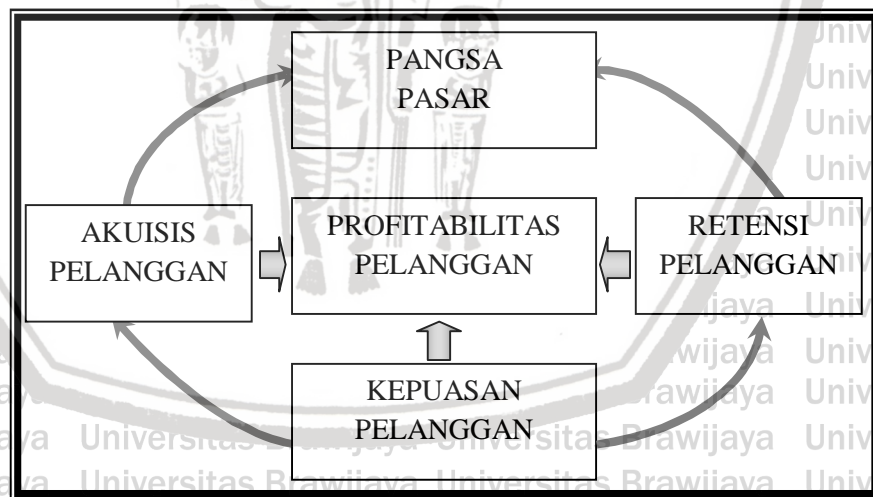
untuk mengukur kepuasan pelanggan menurut (Tunggal, 2001:11) yaitu:

$$\frac{\sum \text{Keluhan Pelanggan}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

(e) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur kemampuan layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba. Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas pelanggan menurut Suryana (2006:8) yaitu:

$$\frac{\text{Laba dalam Segmen Pasar Yang Dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam Segmen Pasar Yang Dilayani}} \times 100\%$$

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pelanggan/konsumen dalam *Core Measurement Group* dapat dilihat pada gambar 3.

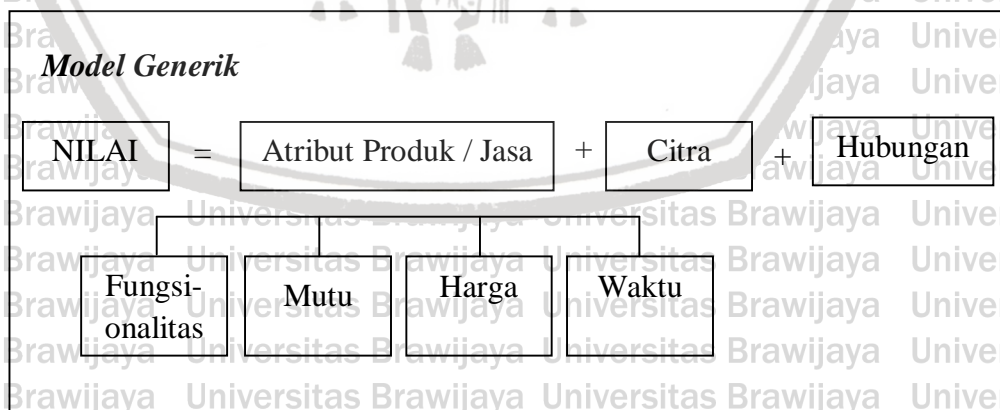


Gambar 3 Perspektif Pelanggan - *Core Measurement Group*

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

2) *Customer Value Proposition*, merupakan sebuah konsep yang penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama *kepuasan customer*, *retensi customer*, *akuisisi customer*, pangsa pasar, dan *profitabilitas customer*. Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang *customer value proposition*, di antaranya adalah:

- (a) Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
- (b) Atribut yang berhubungan dengan *customer*, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- (c) Atribut citra dan reputasi, yang meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan.



Gambar 4 Perspektif Pelanggan - *Customer Value Proposition*

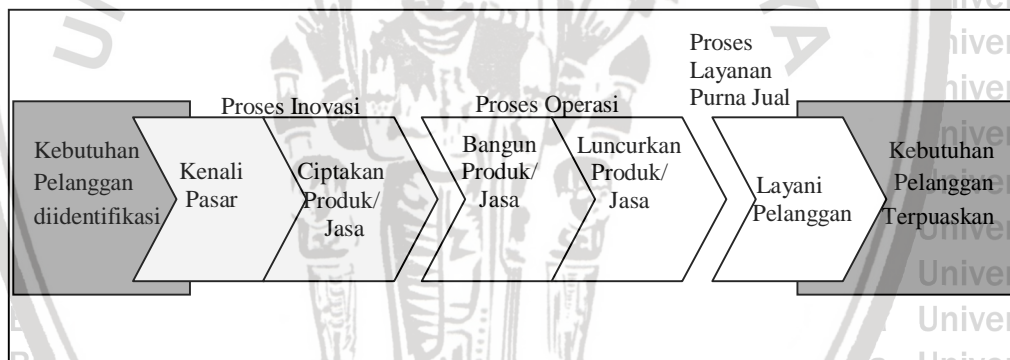
Sumber: Kaplan dan Norton (2000:65)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dari *balanced scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial).

Dalam perspektif ini para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.

Terdapat tiga proses bisnis utama dalam perspektif rantai nilai suatu proses bisnis internal. Pada gambar 5 akan memberikan gambaran mengenai proses bisnis internal.



Gambar 5 Alur Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:84)

1) Proses Inovasi

Pada proses inovasi, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar, preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga

mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

2) Proses Operasional

Proses operasional adalah suatu proses yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu agar meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek *cycle time* sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu. Proses operasional dapat ditingkatkan dengan melakukan eliminasi terhadap semua pemborosan (*waste*) serta melakukan pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses itu menggunakan diagram alir proses (*process flowchart*). Tolak ukur keberhasilan proses operasi menurut Kaplan dan Norton (2000:101) dapat dinyatakan melalui rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yaitu:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Rasio yang dihasilkan kurang dari 1 karena waktu penyelesaian produk merupakan penjumlahan dari waktu pengolahan, waktu pemeriksaan, waktu pemindahan, dan waktu menunggu atau penyimpanan. Apabila rasio mendekati 1, perusahaan mengetahui bahwa waktu yang terbuang untuk memindahkan, memeriksa, mereparasi dan menyimpan produk berkurang dan

kemampuan perusahaan menanggapi pesanan pelanggan dengan segera telah meningkat.

3) Proses Pelayanan

Pada proses ini berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, penanganan garansi atas barang yang rusak, dan lain-lain.

Tolok ukur perspektif proses bisnis internal tersebut, bukan merupakan harga mati untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran tersebut harus disesuaikan dengan jenis, kondisi dan ukuran suatu perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Jika tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, maka tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif itu tercapai.

Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* dalam ketiga perspektif. Kaplan dan Norton menekankan bahwa “pembelajaran” melebihi daripada “pelatihan,” karena pembelajaran

mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah kondisi berkomunikasi yang mudah di antara pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika mereka menemukan sebuah masalah. Ada tiga pengukuran utama yang berlaku umum dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (gambar 6). ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah:

1) Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, mutu, dan layanan pelanggan. Elemen kepuasan pekerja adalah:

- (a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- (b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- (c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- (d) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- (e) Tingkat dukungan dari fungsi staf
- (f) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:112-114).

2) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Retensi pekerja ditunjukkan dengan tingkat perputaran pekerja (*Labour Turnover*) dalam perusahaan (*Employee Turnover*), semakin tinggi tingkat presentasinya semakin sering terjadi pergantian tenaga kerja (Umar, 2005: 128).

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\sum \text{Karyawan keluar} / \text{thn}}{\sum \text{Rata - rata karyawan} / \text{thn}(X)} \times 100\%$$

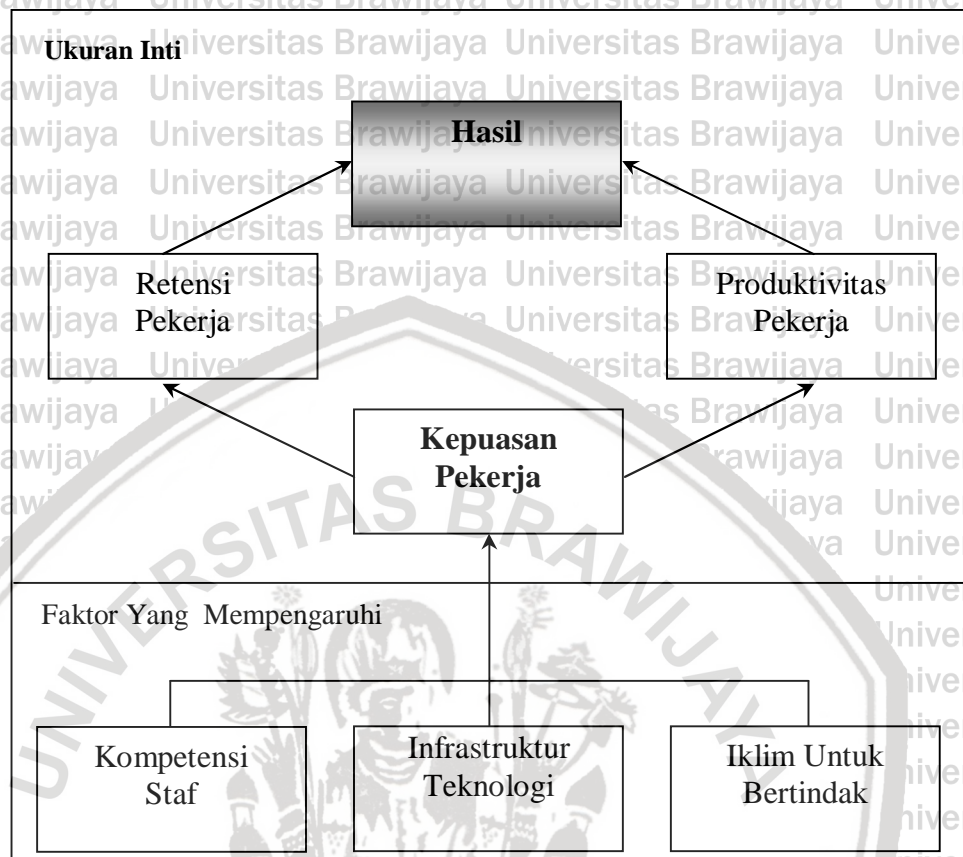
Jumlah rata-rata karyawan pertahun dihitung dengan menggabungkan jumlah karyawan pada awal tahun dan pada akhir tahun kemudian dibagi dua.

$$X = \frac{\sum \text{Karyawan awal tahun} + \sum \text{Karyawan akhir tahun}}{2}$$

3) Produktivitas Pekerja

Ukuran produktivitas yang paling sederhana ditunjukkan dengan nilai rasio *Employee Productivity*. Produktivitas karyawan dapat dilihat dari tingkat kapabilitas pekerja dalam menghasilkan produk. Semakin tinggi nilai perbandingannya menunjukkan *employee productivity* perusahaan semakin baik (Umar, 2005:128).

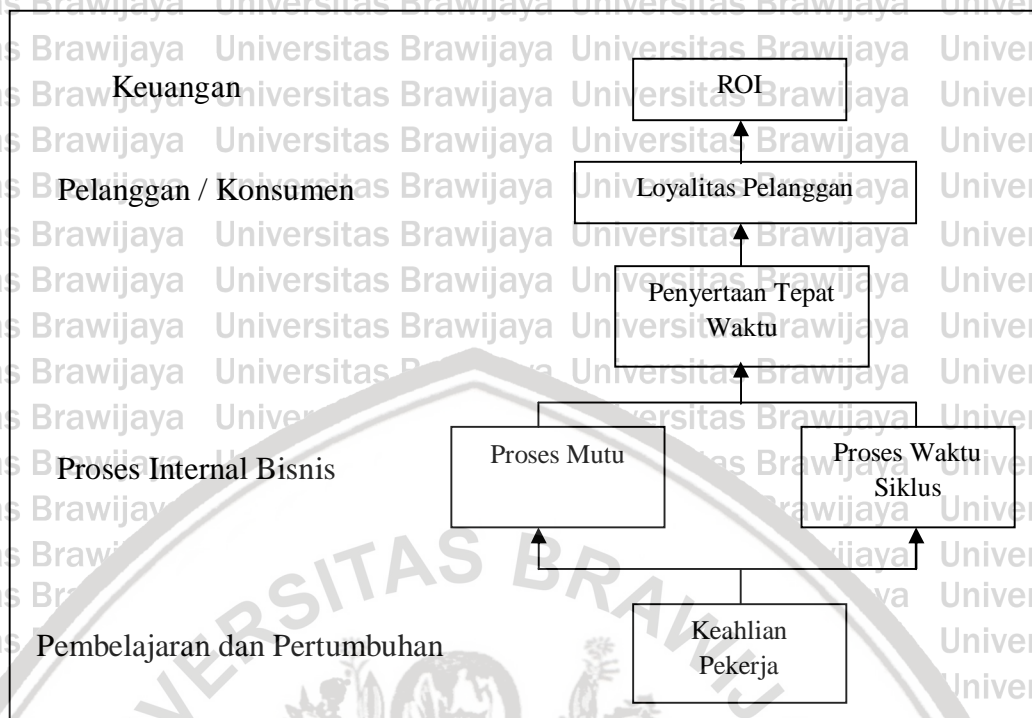
$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$



Gambar 6 Alur Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:112)

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling memiliki keterkaitan. Apabila sasaran-sasaran pada keempat perspektif terpenuhi maka akan meningkatkan semua perspektif baik perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hubungan sebab akibat dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 7 Hubungan keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (2000:28)

Jika perusahaan berhasil menurunkan waktu siklus proses produksi dengan meningkatkan mutu produk atau jasa melalui pengiriman yang tepat waktu kepada pelanggan maka tingkat kepuasan pelanggan meningkat yang sekaligus meningkatkan loyalitas pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan akan meningkatkan kunjungan dan pesanan pada perusahaan yang pada akhirnya perusahaan menghasilkan tingkat laba bersih yang meningkat. (Sumarsan, 2011:233)

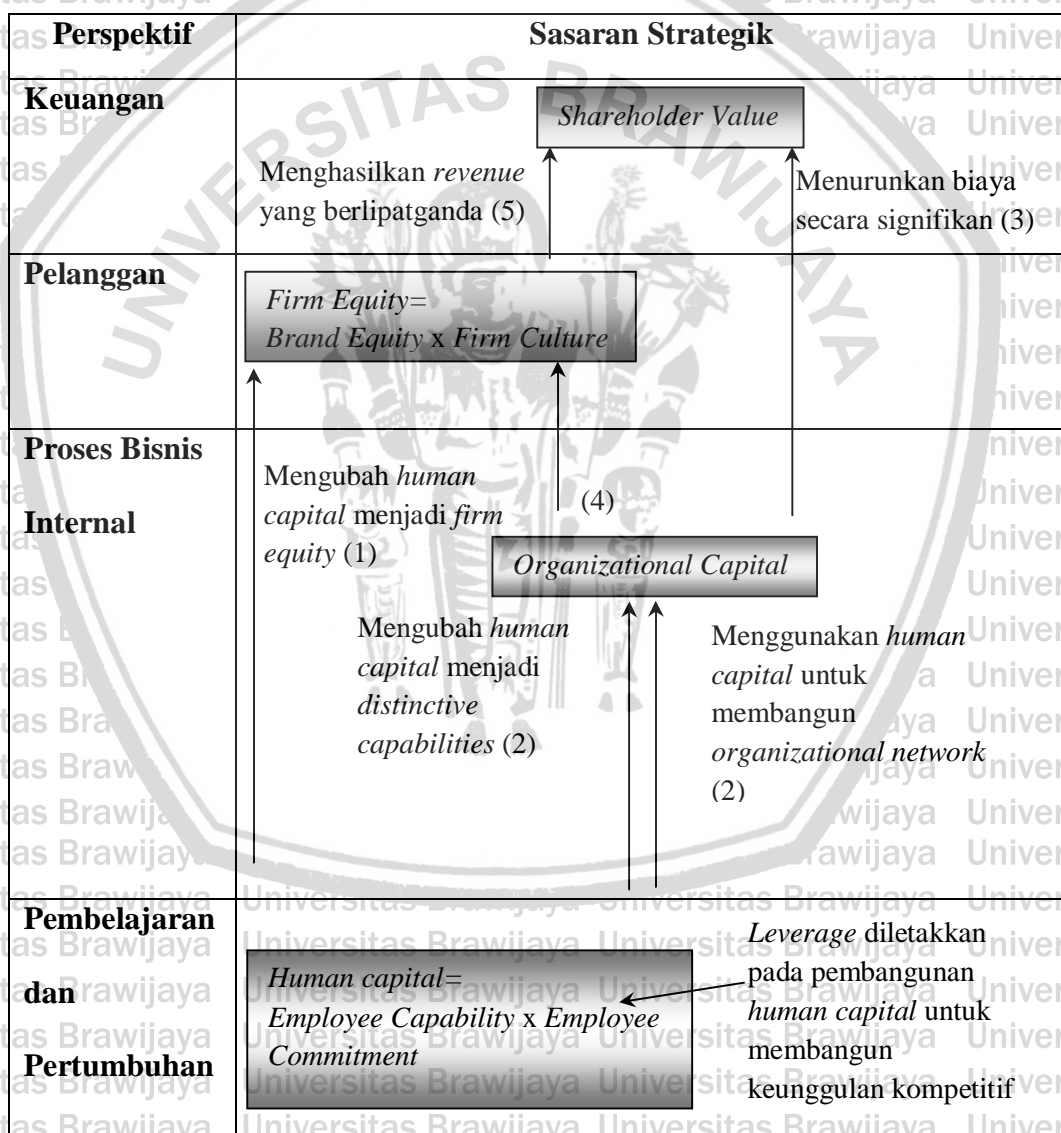
E. Hubungan Antara Berbagai Sasaran Strategi yang Dihasilkan Dalam Perencanaan Strategi Dengan Kerangka *Balanced Scorecard*

Keberadaan perusahaan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* utamanya, yaitu investor/pemilik dan *customers*. Investor dipuaskan

dengan *shareholder value* dan *customers* dipuaskan dengan *firm equity*.

Shareholder value adalah nilai perusahaan dari persepsi investors, yang ditentukan oleh deviden dan harga pasar (untuk perusahaan publik). *Firm equity*

adalah nilai perusahaan dipandang dari sudut *customer*, yang ditentukan oleh *brand equity* (nilai produk dipandang dari *customers*) dan *firms culture* (kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan *customers*).



Gambar 8 Hubungan antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka *Balanced Scorecard*

Sumber: Mulyadi (2001: 67)

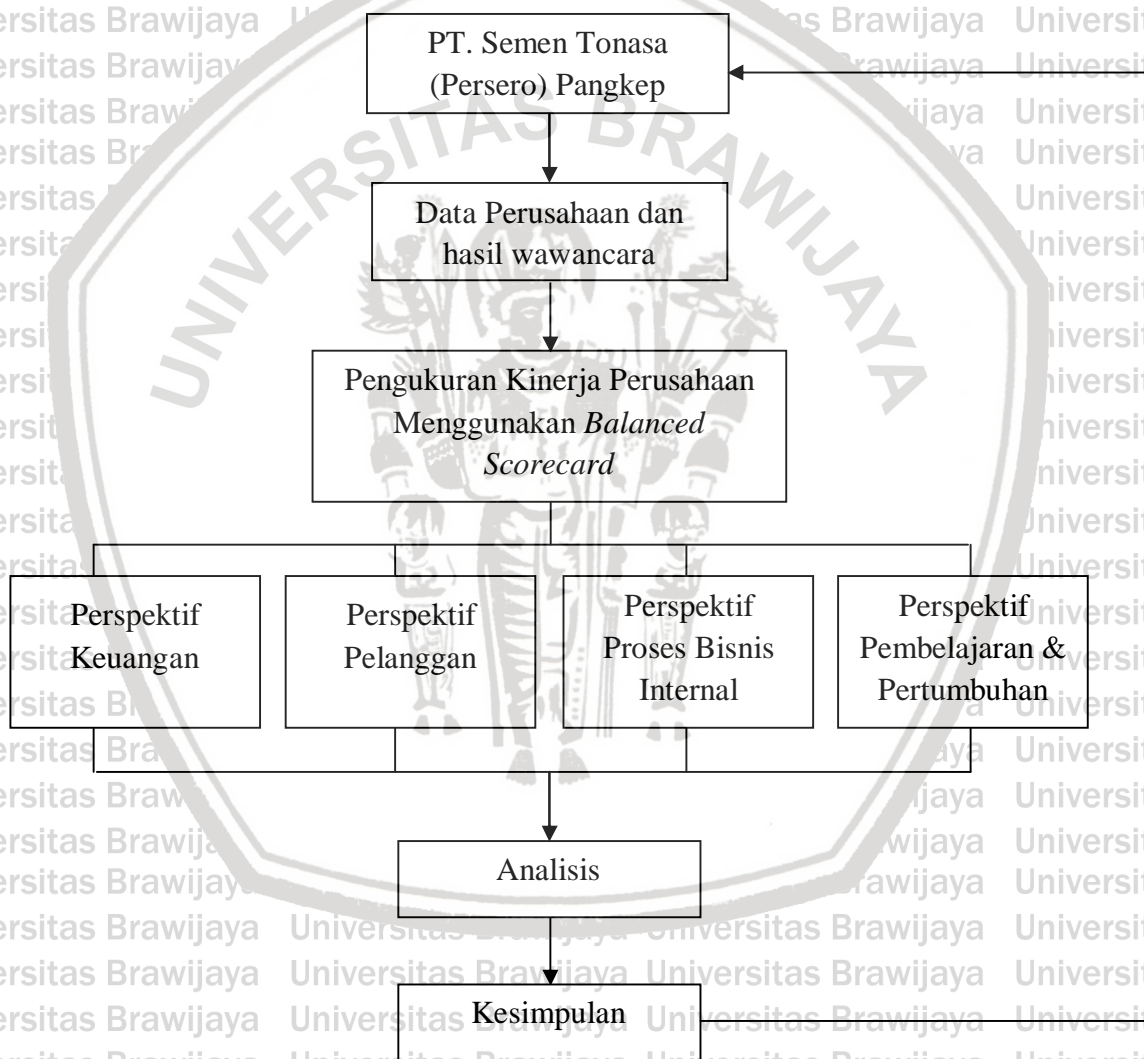
Gambar 8 melukiskan hubungan antara berbagai sasaran startegik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan startegik. Angka dalam tanda kurung menunjukkan urutan hubungan. Untuk memuaskan kedua *stakeholders* tersebut, perusahaan memerlukan dua modal (*capital*), yaitu *human capital* dan *organizational capital*. *Human capital* dibangun melalui pengembangan *employee capability* dan *employee commitement*. *Human capital* kemudian dimanfaatkan untuk membangun *firm equity* dengan mendesain dan memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi *customers* (1). *Human capital* juga dimanfaatkan untuk membangun *organizational capital* untuk menghasilkan proses yang *cost effective* (2). Proses yang *cost effective* akan menurunkan biaya dalam jumlah yang signifikan (3) dan akan meningkatkan produktivitas, sehingga melipatgandakan pendapatan (4). *Firm equity* akan melipatgandakan pendapatan penjualan, sehingga digabung dengan penurunan biaya dari proses yang *cost effective*, akan dapat diwujudkan pelipatgandaan *shareholder value*.

Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

F. Kerangka Pemikiran

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukur kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran

perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi PT. Semen Tonasa.



Gambar 9 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu kegiatan terstruktur dan sistematis untuk mengungkapkan dan menemukan fenomena sosial di lingkungan. Penelitian ini diklasifikasikan ke dalam penelitian kuantitatif dengan metode analisis deskriptif.

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mempergunakan data angka dengan berbagai klasifikasi dalam bentuk presentase, frekuensi, nilai rata-rata dan angka (Marzuki, 2005:15).

Metode deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan (Zulganef, 2008:11).

Penelitian ini untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena atau fakta tentang penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang menggambarkan secara rinci tentang empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.

Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif mengacu pada latar belakang dan rumusan masalah yaitu melakukan pengukuran secara cermat dan sistematis terhadap peristiwa tertentu dengan cara menafsirkan data yang dapat dikumpulkan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi studi dalam penelitian agar obyek yang diteliti tidak terlalu luas. Suatu penelitian tidak dapat dipisahkan dari fokus, karena pada dasarnya fokus adalah masalah (Moleong, 2001:237).

Berdasarkan uraian latar, perumusan masalah, tujuan, kajian pustaka, dan metode penelitian yang digunakan maka fokus penelitian dibagi atas:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah rasio imbalan kepada pemegang saham (ROE), imbalan investasi (ROI), rasio kas, rasio lancar, *collection periods*, perputaran persediaan, perputaran total aset, dan rasio total modal sendiri terhadap total aktiva.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan profitabilitas pelanggan (*customer profitability*).

3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasional dan layanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah retensi karyawan (*Labour Turnover / LTO*) dan produktivitas karyawan.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep yang berlokasi di Desa Biring Ere, kecamatan Bungoro, kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan. Perusahaan tersebut dipilih karena PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri semen, sehingga diperlukan evaluasi kinerja perusahaan secara intensif agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang serupa, baik yang dimiliki oleh swasta maupun pemerintah.

D. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang dibagi menjadi dua berdasarkan sumbernya. Sumber data pada penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer dan sekunder dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer yaitu data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan. Data primer diperoleh langsung dari lapangan ataupun dari narasumber yang terkait langsung dengan permasalahan yang diteliti (Ruslan, 2010:138).

Sumber data primer pada penelitian ini adalah Manager Analisa Pasar, dan Kepala Departemen Renbangsar PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep.

2. Data Sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahannya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu. Sumber data sekunder pada

penelitian ini adalah Biro Akuntansi dan Keuangan, Biro Pelayanan Sumber Daya Manusia, Biro Perencanaan dan Administrasi Pemasaran, dan Biro Operasi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah komunikasi atau pembicaraan dua arah yang dilakukan oleh pewawancara dan responden untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian (Sumarni & Wahyuni, 2006:85).

Narasumber yang dijadikan objek penelitian oleh peneliti pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep adalah Manager Analisa Pasar dan Kepala Departemen Renbagsar.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2006:231).

F. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara, pedoman wawancara digunakan dalam melakukan wawancara dengan pihak perusahaan.

2. Dokumentasi, pedoman ini digunakan dalam mendapatkan dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian dan relevan dengan permasalahan peneliti.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang kritis dalam proses penelitian bisnis dan ekonomi, dimana tujuan utamanya menyediakan informasi untuk memecahkan masalah (Kuncoro, 2009:185). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dengan penerapan *balanced scorecard*. Analisis pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Melakukan analisis tentang kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif keuangan dengan menggunakan tolak ukur berdasarkan Keputusan Menteri tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 yaitu:

a. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

b. Imbalan Investasi/ *Return On Investment* (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

d. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

e. *Collection Periods* (CP)

$$\text{Collection Periods (CP)} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

f. Perputaran Persediaan (PP)

$$\text{PP} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

g. Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \text{ kali}$$

h. Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)

$$\text{Rasio TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Melakukan analisis tentang kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif pelanggan, dengan menggunakan beberapa tolak ukur yaitu:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Kinerja perusahaan pada tolak ukur pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(Febrianto, 2010:55)

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$AP = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

(Suryana, 2006:8)

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(Tunggal, 2000:11)

e. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

$$PP = \frac{\text{Laba dalam segmen pasar yang dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam segmen pasar yang dilayani}} \times 100\%$$

(Suryana, 2006:8)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis tentang kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal menggunakan beberapa tolak ukur yaitu:

a. Proses inovasi

b. Proses operasional

$$\text{Manufacturing Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

(Kaplan dan Norton, 2000:101)

c. Proses pelayanan Purna Jual

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan yaitu:

a. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pertahun}}{\text{Jumlah rata - rata karyawan pertahun (X)}} \times 100\%$$
$$X = \frac{\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{jumlah karyawan akhir tahun}}{2}$$

(Umar, 2005:128)

Pengukuran retensi karyawan menggunakan perkembangan atau perubahan retensi karyawan mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

b. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

(Umar, 2005:128)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia. Sejak awal perseroan telah menetapkan diri untuk membawa kehidupan bangsa menjadi lebih berarti melalui kontribusi terhadap pembangunan Nasional. Komitmen ini telah menjadi fokus utama perseroan selama masa operasionalnya hingga masa yang akan datang. Pada tahun 1960, melalui keputusan MPRS (Majelis Permusyawaratan Perwakilan Rakyat Sementara) Republik Indonesia No. II/MPRS/1960 tanggal 5 Desember 1960, ditetapkan untuk mendirikan pabrik semen di Sulawesi Selatan yang berlokasi di Desa Tonasa Kecamatan Balocci Kabupaten Pangkep sekitar 54 Km sebelah Utara Makassar. Pabrik semen Tonasa unit I merupakan proyek di bawah Departemen Perindustrian dan merupakan hasil kerja sama antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Cekoslovakia yang dimulai sejak tahun 1960 dan kemudian diresmikan pada tanggal 2 November 1968. Pabrik ini menggunakan proses basah dengan kapasitas terpasang 110.000 ton semen per tahun. Pada tahun 1984 pabrik semen Tonasa unit I dihentikan pengoperasiannya karena dianggap tidak ekonomis lagi.

Berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia No.54 tahun 1971 tanggal 8 September 1971, pabrik semen Tonasa ditetapkan sebagai

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk perusahaan Umum (Perum) kemudian, dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.1 tahun 1975 tanggal 9 Januari tahun 1975 bentuk Perum tersebut diubah menjadi perseroan (persero). Dalam rangka memenuhi kebutuhan semen yang semakin meningkat serta perkembangan kehidupan bangsa yang semakin maju, berdasarkan persetujuan Bappenas No.032/XC-LC/B.V/76 dan No.2854/D.I/IX/76 tanggal 2 September 1976, dibangun pabrik semen Tonasa unit II. Pabrik yang merupakan hasil kerja sama pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Kanada ini beroperasi pada tahun 1980 dengan kapasitas 510.000 ton semen pertahun, kemudian dioptimalisasi menjadi 590.000 ton semen per tahun pada tahun 1991. Pabrik semen tonasa unit II terletak di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro Kabupaten pangkep, yang berjarak sekitar 23 km dri pabrik semen Tonasa unit I.

Berdasarkan persetujuan Bappenas No.32 XC-LC/B.V/1981 dan No.2177/WK/10/1981 tanggal 30 Oktober 1981 dilakukan perluasan dengan membangun pabrik semen Tonasa Unit III yang berada dilokasi yang sama dengan pabrik semen Tonasa Unit II pabrik yang berkapasitas 590.000 ton semen per tahun ini ini merupakan kerja sama antara Pemerintah Jerman Barat. Pabrik selesai pada akhir tahun 1984 dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 3 April 1985.

Perseroan terus melakukan perluasan pabrik untuk menjawab kebutuhan semen yang semakin meningkat dan berdasarkan surat Menteri Muda Perindustrian No.182/MPP-IX/1990 tanggal 2 Oktober 1990 dan surat

menteri keuangan RI No.51549/MK.013/1990 tanggal 29 November 1990, dilakukan perluasan dengan membangun pabrik semen Tonasa tahap IV yang berkapasitas 2.300.000 ton semen per tahun. Pabrik ini berlokasi dekat Tonasa Unit II dan unit III.

Selama empat dekade perseroan memberikan kontribusinya untuk melaksanakan pembangunan guna memenuhi kebutuhan bangsa akan kehidupan yang lebih berarti. Menjawab tantangan tersebut, melalui melalui RUBSLB No.24 tanggal 10 Desember 2007, pemegang saham memutuskan untuk menambah kapasitas produksi guna menghadapi pasar kompetitif dalam negeri. Upaya tersebut dilakukan dengan membangun pabrik Semen Tonasa Unit V dengan kapasitas 2.500.000 ton semen per tahun dan membangun Power Plant dengan kapasitas BTG 2 x 35 MW. Saat ini perseroan telah memiliki kapasitas produksi terpasang total sebesar 3.840.000 ton semen per tahun yang berasal dari pabrik semen Tonasa Unit II dan III dan IV dan *Power Plant* yang ada saat ini memiliki ketersediaan daya 2 x 25 MW, dengan dibangunnya pabrik semen Tonasa Unit IV, maka total kapasitas produksi terpasang bertambah menjadi kurang lebih 6.000.000 ton semen per tahun dengan power plant sebesar 129 MW.

Perseroan meyakini bahwa dengan pengembangan kapasitas produksi melalui pembangunan pabrik semen Tonasa unit V, perseroan akan senantiasa berfokus kepada pemenuhan kebutuhan pembangunan nasional serta kemajuan Bangsa dan Negara.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep saat ini berada dibawah naungan Semen Gresik Group. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep memiliki 7 unit pengantongan semen yang berlokasi di Makassar, Bitung, Samarinda, Banjarmasin, Bali, dan Ambon.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia dengan tingkat efisiensi tinggi.

b. Misi

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mempunyai misi, yaitu :

- 1) Meningkatkan nilai perusahaan sesuai keinginan *stakeholders*.
- 2) Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu.
- 3) Menggunakan teknologi yang lebih efisien, aman, dan ramah lingkungan.
- 4) Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional.

3. Sistem Manajemen

Dalam upaya mewujudkan visi dan misi, sistem manajemen perusahaan yang terintegrasi dan terpadu menerapkan Sistem Manajemen

Mutu ISO 9001, Sistem Manajemen ISO 14001, dan Sistem Manajemen

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) yang disebut sebagai Sistem Manajemen Semen Tonasa.

Manajemen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mempunyai komitmen untuk menjadi produsen semen yang ramah lingkungan. Komitmen tersebut diwujudkan dengan penerapan Sistem Manajemen ISO 14001 versi 2004 sesuai pemenuhan persyaratan yang berlaku, yaitu meminimalisasi dampak negatif dari operasi dan produk, pelaksanaan program efisiensi pemakaian sumber daya alam dan energi, melaksanakan kegiatan konservasi lahan bekas tambang, serta membina hubungan harmonis dengan masyarakat sekitar.

Lebih dari satu dekade PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu baru ISO 9001:2000. Jaminan mutu dan kepuasan konsumen merupakan komitmen manajemen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan produsen semen lain. Pemenuhan komitmen tersebut terwujud dalam upaya pemenuhan kualitas produk sesuai permintaan konsumen dan penyerahan produk tepat waktu dengan harga yang bersaing.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep menyadari bahwa tenaga kerja merupakan aset perusahaan yang sangat penting keberadaannya dalam mendukung kelangsungan operasional perusahaan maka kondisi keselamatan dan kesehatan karyawan harus terjamin. Manajemen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berkomitmen mempertahankan kondisi lingkungan kerja yang aman, sehat, dan sejahtera, bebas dari kecelakaan dan pencemaran

lingkungan serta penyakit kerja yang diwujudkan melalui penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dengan predikat “Bendera Emas” terhadap audit SMK3 dari Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia.

4. Tujuan Perusahaan

Peraturan pemerintah No. 55 tahun 1990 Bab III pasal 4 disebutkan bahwa tanggung jawab pengelolaan perusahaan dilakukan oleh direksi sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar perusahaan. Tujuan perusahaan sesuai dengan yang tercantum dalam anggaran dasar perusahaan yang telah diubah dengan akta No. 31 tanggal 9 Januari 1991, No. 191 tanggal 29 Mei 1991, dan No.40 tanggal 8 Juni 1991, ketiganya dibuat di hadapan Notaris Ny. Poebaningsih Adiwarsita, SH., di Jakarta dan telah disetujui oleh Menteri Kehakiman RI berdasarkan SK No. C2.2102.HT.0104 Tahun 1991 tanggal 12 Juli 1991.

- a. Perusahaan bertujuan turut melaksanakan, menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang persemenan dan industri lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan menjalankan usaha di bidang:

- 1) **Produksi**

Menambang dan/atau mengolah bahan-bahan mentah tertentu menjadi bahan pokok yang diperlukan guna pembuatan semen, mengolah bahan-bahan pokok tersebut menjadi berbagai macam

semen (semen *portland*, semen putih, dan sebagainya), serta mengolah berbagai macam semen tersebut menjadi barang-barang jadi yang bermanfaat.

2) Pemberian jasa

Memberi jasa untuk industri semen antara lain studi penelitian, pengembangan, rancangan bangunan dan perkerajaan, industri konstruksi, manajemen pengoperasian pabrik, pergudangan dan angkutan perbaikan pemeliharaan peralatan, konsultasi (kecuali konstruksi dalam bidang hukum), dan jasa teknis lainnya.

3) Perdagangan

Penyelenggaraan kegiatan pemesanan dan distribusi berbagai macam semen serta barang-barang hasil produksi lainnya atau barang-barang lainnya yang menggunakan semen sebagai bahan pokok, dengan cara atau dengan jalan tertentu serta melakukan kegiatan-kegiatan perdagangan baik dalam maupun luar negeri.

4) Usaha lainnya

Melakukan usaha atau kegiatan lainnya yang merupakan sarana lengkap atau menunjang guna mencapai tujuan perusahaan.

b. Perusahaan dapat pula mendirikan/menjalankan perusahaan dan usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan bidang usaha tersebut di atas, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan badan lainnya sepanjang yang demikian tidak bertentangan

dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan anggaran dasar perseroan.

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep membawahi dua perusahaan yang bersifat sosial yaitu Yayasan Kesejahteraan Semen Tonasa (YKST) dan Yayasan Dana Pensiun dan Hari Tua. Selain itu, terdapat lima perusahaan yang bersifat komersil berada di bawah pengendalian PT. Semen Tonasa, yaitu dua perusahaan yang seluruh sahamnya dikuasai oleh Yayasan Kesejahteraan Semen Tonasa dan tiga perusahaan komersil yang sahamnya dimiliki oleh YKST dan koperasi karyawan.

Kelima perusahaan tersebut bergerak dalam bidang yang erat kaitannya dengan kegiatan operasional PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep atau distributor semen, transportasi bongkar muat barang yang diangkut dengan kapal laut serta pengurusan dokumen. Satu unit usaha lainnya yaitu koperasi yang seluruh sahamnya dikuasai oleh karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep yaitu yang berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib.

5. Budaya Perusahaan

a. *Complete with a clear and synergized vision.*

Mampu berkontribusi dalam menciptakan keunggulan daya saing perusahaan dengan mewujudkan visi perusahaan secara sinergis.

b. *Having spirit of continuous learning.*

Memiliki semangat yang tinggi untuk belajar secara terus menerus.

c. *Act with high accountability.*

Memiliki tanggungjawab yang tinggi atas semua tindakannya dengan mengusahakan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

d. *Meet customer expectation.*

Mampu bersikap proaktif dalam memenuhi atau melebihi keinginan dan harapan pelanggan atau pembeli.

e. *Perform ethically with high integrity.*

Mampu secara konsisten bekerja dengan falsafah, sikap serta tindakan yang berdasarkan pada nilai-nilai moral dan etika yang luhur yang tidak tergoyahkan oleh apapun.

f. *Strengthening teamwork.*

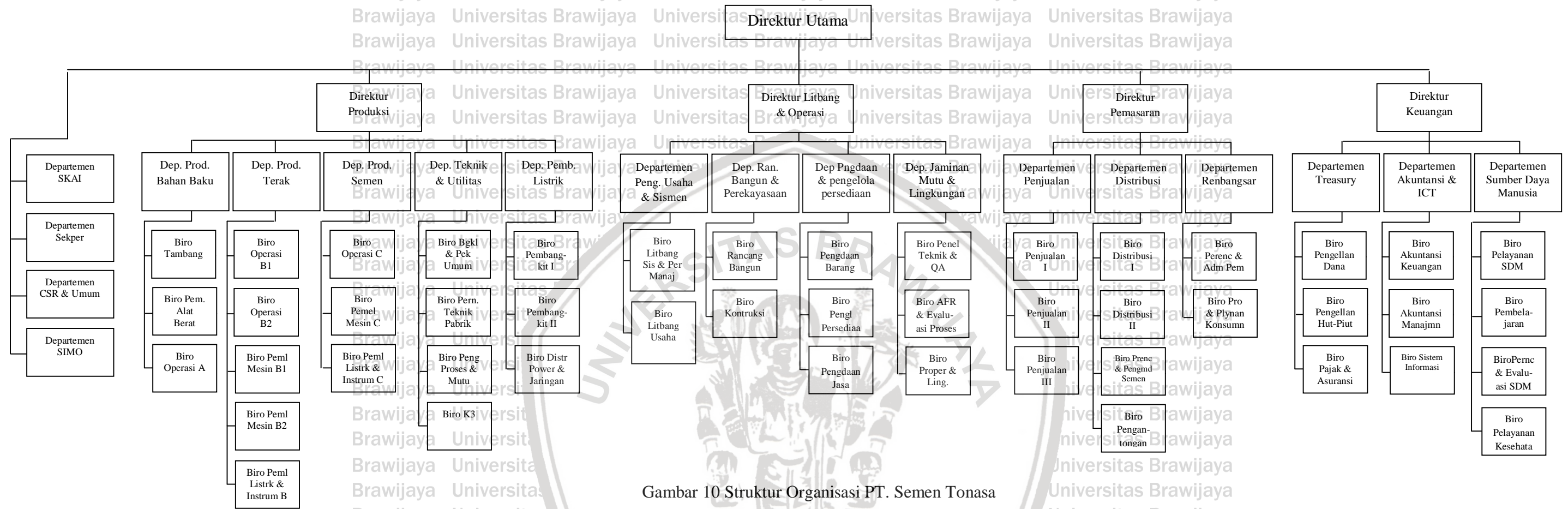
Mampu membangun organisasi yang tangguh dengan kerjasama yang kuat, yang dilatarbelakangi entitas yang berbeda.

6. Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Struktur organisasi

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mengikuti metode atau prinsip organisasi fungsional yang telah dinyatakan dan diuraikan menekankan pada pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.

Didalam struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tersebut terdiri atas beberapa unsur perlengkapan di mana struktur organisasi dapat digambarkan pada skema berikut ini (gambar 10) :



Gambar 10 Struktur Organisasi PT. Semen Tonasa

Sumber: PT Semen Tonasa

Berdasarkan pada struktur organisasi pada gambar 10, maka akan dijelaskan tugas dan tanggung jawab pada setiap bagian, yaitu:

a. Dewan Direksi

Dewan Direksi merupakan tingkat manajemen tertinggi dalam unit organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep. Dalam mempertanggungjawabkan kegiatan perusahaan, Dewan Direksi bertanggungjawab kepada Dewan Komisaris sebagai wakil pemegang saham. Dewan Direksi terdiri atas seorang Direktur Utama dan 4 (empat) orang direktur yang menjadi pengarah/pembinan dan penanggung jawab pada bidangnya masing-masing.

b. Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab atas kelancaran jalannya perusahaan. Direktur Utama juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap bidang-bidang yang mendapat pengawasan secara langsung yaitu bidang umum, bidang sumber daya manusia, bidang satuan pengawas intern dan bidang usaha sampingan (Yayasan Dana Pensiun dari Hari Tua, YKST, PT. PKM, Koperasi, Dharma Wanita, Bengkel Kendari) serta perwakilan Jakarta.

1) Direktur Produksi

Di dalam menjaga kestabilan produk, tugas direktur produksi setiap harinya meliputi:

- (a) Terselenggaranya kelancaran operasi Pabrik Unit I, Pabrik Unit II, Pabrik Unit III, dan Pabrik Unit IV, yang meliputi

pencapaian target produksi, pencapaian mutu/kualitas

produksi dan terlaksananya pemeliharaan masing-masing.

(b) Terselenggaranya pemeliharaan fasilitas yang meliputi

perumahan karyawan, gedung pabrik, gedung lainnya,

pelabuhan khusus Biringkassi, dan lingkungan hidup.

(c) Membantu Direktur Utama dan mengawasi langsung

kegiatan yang terjadi pada lima Departemen, yaitu:

(1) Departemen Produksi Bahan Baku

Departemen ini membawahi Biro Tambang, Biro

Pemeliharaan Alat Berat, Biro Operasi A. Seperti

departemen-departemen lainnya, departemen ini juga

membawahi beberapa seksi dalam menjalankan

tugasnya.

(2) Departemen Produksi Terak

Departemen ini membawahi Biro Operasi B1, Biro

Operasi B2, Biro Pemeliharaan Mesin B1, Biro

Pemeliharaan Mesin B2, dan Biro Pemeliharaan Listrik

dan Instrumen B, dan dibantu beberapa seksi dalam

menjalankan tugasnya.

(3) Departemen Produksi Semen

Departemen ini membawahi Biro Operasi C, Biro

Pemeliharaan Mesin C, Biro Pemeliharaan Listrik dan

Instrumen C, dan dibantu oleh beberapa seksi dalam menjalankan tugasnya.

(4) Departemen Teknik dan Utilitas

Departemen ini membawahi Biro Bengkel dan Pekerjaan Umum, Biro Perencanaan Teknik Pabrik, Biro Pengendalian Proses dan Mutu, serta Biro Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K-3), setiap biro dibantu oleh beberapa seksi dalam menjalankan tugasnya.

(5) Departemen Pembangkit Listrik

Departemen ini membawahi Biro Pembangkit I, Biro Pembangkit II, dan Biro Distribusi Power dan Jaringan.

2) Direktur Litbang dan Operasi

Dalam pengembangan perusahaan, tugas direktur litbang melaksanakan kegiatan untuk merealisasikan tujuan perusahaan dengan baik. Tugas-tugas tersebut meliputi:

- (a) Terselenggaranya semua aktivitas perencanaan pelaksanaan proyek-proyek perluasan termasuk di dalamnya pengurusan sumber dana untuk proyek-proyek yang dimaksud.
- (b) Penelitian terhadap efisiensi semua peralatan unit produksi yang ada dan yang akan di gunakan baik dalam unit yang telah ada maupun dalam proyek perluasan yang telah

direncanakan. Direktur Litbang dan Operasi dibantu oleh empat Departemen yaitu:

- (1) Departemen Pengembangan Usaha dan Semen
- (2) Departemen Rancang Bangunan dan Perencanaan
- (3) Departemen Pengadaan dan Pengelolaan Persediaan
- (4) Departemen Jaminan Mutu dan Lingkungan

3) **Direktur Pemasaran**

Direktur Pemasaran bertugas untuk menganalisa laporan pemasaran dari pabrik-pabrik, mengambil langkah-langkah tertentu untuk menghindari dan mengatasi masalah yang timbul pada proses pemasaran, melaporkan kepada Direktur Utama sehubungan dengan proses pemasaran dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi secara langsung pada tiga departemen, yaitu:

(a) Departemen Penjualan

Departemen ini membawahi Biro Penjualan I, Biro Penjualan II, dan Biro Penjualan III, yang dibantu oleh beberapa seksi.

(b) Departemen Distribusi

Departemen ini membawahi Biro Distribusi I, Biro Distribusi II, dan Biro Perencanaan dan Pengendalian Semen dan Kantong, serta Biro unit Pengantongan dan dibantu oleh beberapa seksi.

(c) **Departemen Renbangsar**

Departemen ini membawahi Biro Perencanaan dan Administrasi Pemasaran, serta Biro Promosi dan Pelayanan

Konsumen. Tiap-tiap departemen dibantu oleh beberapa seksi.

4) Direktur Keuangan

Bertanggung jawab atas semua aktivitas perusahaan. Tugas

Direktur Keuangan adalah:

(a) Pembuatan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan serta mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan dari anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.

(b) Menyusun pendistribusian hasil produksi semen yang dilakukan dengan cara menyusun strategi pemasaran di seluruh daerah pemasaran termasuk pengangkutannya.

(c) Merencanakan kegiatan pengadaan suku cadang, bahan baku, bahan pembantu, dan mesin-mesin lainnya sebagai kelengkapan dalam kegiatan produksi.

5) Kepala Departemen

Tanggung jawab dan tugas dari masing-masing Kepala

Departemen (Kadep) yang terdapat dalam struktur organisasi

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep adalah:

(a) Departemen Satuan Kerja Audit Internal (SKAI)

Tugas dan tanggung jawab departemen SKAI adalah:

(1) membantu tugas direktur utama dan dewan komisaris dalam melakukan pengawasan dengan cara menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil audit

(2) Membuat analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung.

(3) Mengidentifikasi segala kemungkinan untuk memperbaiki dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan dana.

(4) Memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan manajemen

(b) Departemen Sekretaris Perusahaan (SEKPER)

Sekretaris Perusahaan membantu Direksi dalam menyelenggarakan hubungan yang baik antara perusahaan sebagai emiten dengan regulator dan lembaga-lembaga penunjang pasar modal, kalangan investor, masyarakat luas, dan pemangku kepentingan pada umumnya, dan pengelola informasi yang terkait dengan lingkungan bisnis perseroan.

(c) Departemen CSR dan Umum

Bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Tugasnya mengelola dan mengkoordinir bidang pelayanan umum, program bina lingkungan dan program kemitraan.

(d) Departemen SIMO

Bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Tugasnya utamanya adalah melakukan perencanaan dan strategi perusahaan

7. Produk

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep telah menghasilkan produk-produk semen unggulan yaitu :

a. Semen *Portland* Tipe 1

1) Semen *Portland* jenis I adalah semen hidrolis yang dibuat dengan menggiling klinker semen dan *gypsum*. Semen *Portland* Jenis I produksi perseroan memenuhi persyaratan SNI No. 15-2049-2004 jenis I dan ASTM C150-2004 tipe I.

2) Semen jenis ini digunakan untuk bangunan umum dengan kekuatan tekanan yang tinggi (tidak memerlukan persyaratan khusus) seperti: bangunan bertingkat tinggi, perumahan, jembatan dan jalan raya, landasan bandar udara, beton pratekan, bendungan/ saluran irigasi, elemen bangunan seperti genteng, *hollow, brick/batako, paving block*, buis beton, roster dan lain-lain.



Gambar 11 Semen Portland Tipe 1

b. Semen Portland Komposit

1) Semen Portland Komposit produksi PT. Semen Tonasa

(Persero) Pangkep memenuhi persyaratan SNI 15-7064-2004.

Kegunaan semen jenis ini diperuntukkan untuk konstruksi beton

umum, pasangan batu bata, plesteran dan acian, selokan, jalan,

pagar dinding, pembuatan elemen bangunan khusus seperti

beton pracetak, beton pratekan, panel beton, bata beton (*paving*

block) dan sebagainya.

2) Semen Portland Komposit adalah bahan pengikat hidrolis hasil

penggilingan bersama terak semen Portland dan *gypsum* dengan

satu atau lebih bahan anorganik, atau hasil pencampuran bubuk

semen Portland dengan bubuk bahan anorganik, atau hasil

pencampuran bubuk Semen Portland dengan bubuk bahan

anorganik lain.



Gambar 12 Semen Portland Komposit

c. *Semen Portland Pozzolan*

Semen Portland Pozzolan adalah semen hidrolis yang terdiri dari campuran homogen antara semen *Portland* dan *Pozzoland* halus yang diproduksi dengan menggiling klinker semen *Portland* dan *Pozoland* bersama-sama atau mencampur secara rata bubuk semen *Portland* dan *Pozzoland* atau gabungan antara meng-giling dan men-campur, dimana kadar pozzoland 15% - 40% massa Semen *Portland Pozzolan*. Semen *Potland Pozzolan* produksi perseroan memenuhi persyaratan SNI 15-0302-2004 type IP-U. Kegunaan: bangunan bertingkat (2-3 lantai), konstruksi beton umum, konstruksi beton massa seperti pondasi plat penuh dan ben-dungan, konstruksi bangunan di daerah pantai, tanah berair (rawa) dan bangunan di lingkungan garam sulfat yang agresif, serta konstruksi bangunan yang memerlukan kekedapan tinggi seperti bangunan sanitasi, bangunan perairan, dan penampungan air.

B. Penyajian dan Analisis Data

1. Penyajian Data

a. Data Keuangan

Data keuangan yang diperlukan adalah laporan keuangan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.

Tabel 4 NERACA PT. SEMEN TONASA (PERSERO) PANGKEP Per 31 Desember Tahun 2009

(dalam ribuan rupiah)

AKTIVA (Rp)	PASIVA (Rp)
AKTIVA LANCAR	KEWAJIBAN LANCAR
Kas, setara kas dan investasi jangka pendek 803.247.180	Hutang usaha 214.319.990
Piutang usaha 212.666.977	Hutang lain-lain kepada pihak ketiga 11.022.895
Piutang lain-lain 1.577.737	Hutang pajak 95.056.601
Persediaan 283.238.981	Uang muka penjualan 18.052.140
Uang Muka 6.207.941	Beban yang masih harus dibayar 130.132.753
Beban dibayar dimuka 8.652.558	Hutang sewa pembiayaan 12.670.004
TOTAL AKTIVA LANCAR 1.315.591.374	Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun 60.142.905
	Kewajiban lancar lainnya
	TOTAL KEWAJIBAN LANCAR 541.397.288
AKTIVA TIDAK LANCAR	KEWAJIBAN TIDAK LANCAR
Piutang lain-lain dari pihak yang mempunyai hubungan istimewa 4.389.373	Hutang sewa pembiayaan 13.778.887
Aset tetap 798.827.121	Hutang lain-lain pihak ketiga -
Aktiva pajak tangguhan – bersih 39.981.436	Hutang lain-lain hubungan istimewa 21.971.641
Beban tangguhan – bersih -	Kewajiban pajak tangguhan– bersih -
Uang muka proyek 240.509.357	Hutang deviden 147.220.747
Aktiva lain-lain 2.048.742	Hutang jangka panjang 23.547.202
TOTAL AKTIVA TIDAK LANCAR 1.085.756.029	Kewajiban imbalan kerja 98.687.392
	Hutang bank-Sindikasi -
	Kewajiban jangka panjang lainnya 1.591.454
	TOTAL KEWAJIBAN TIDAK LANCAR 306.797.323
	TOTAL KEWAJIBAN 848.194.611
	EKUITAS
	Modal saham 304.000.500
	Tambahan modal disetor 468
	Selisih penilaian kembali aktiva tetap -
	Selisih PV instrument keuangan
	Selisih lindung nilai arus kas
	Saldo laba dicadangkan 203.604.125
	Saldo laba belum dicadangkan 1.045.547.699
	TOTAL EKUITAS 1.553.152.792
JUMLAH AKTIVA 2.401.347.403	JUMLAH PASIVA 2.401.347.403

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

Tabel 5 NERACA PT. SEMEN TONASA (PERSERO) PANGKEP Per 31 Desember Tahun 2010

(dalam ribuan rupiah)

AKTIVA (Rp)		PASIVA (Rp)	
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN LANCAR	
Kas, setara kas dan investasi jangka pendek	303.542.090	Hutang usaha	159.388.712
Piutang usaha	356.668.347	Hutang lain-lain kepada pihak ketiga	156.989.503
Piutang lain-lain	716.432	Hutang pajak	67.528.785
Persediaan	339.080.974	Uang muka penjualan	7.494.145
Uang Muka	1.765.431	Beban yang masih harus dibayar	144.087.772
Beban dibayar dimuka	7.072.685	Hutang sewa pembiayaan	16.282.410
TOTAL AKTIVA LANCAR	1.008.845.959	Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	35.210.640
		Kewajiban lancar lainnya	
		TOTAL KEWAJIBAN LANCAR	586.981.967
AKTIVA TIDAK LANCAR		KEWAJIBAN TIDAK LANCAR	
Piutang lain-lain dari pihak yang mempunyai hubungan istimewa	8.671.685	Hutang sewa pembiayaan	12.693.990
Aset tetap	2.200.897.626	Hutang lain-lain pihak ketiga	15.517.781
Aktiva pajak tangguhan – bersih	48.704.305	Hutang lain-lain hubungan istimewa	18.234.655
Beban tangguhan – bersih	-	Kewajiban pajak tangguhan– bersih	-
Uang muka proyek	241.309.519	Hutang deviden	336.098.811
Aktiva lain-lain	2.048.742	Hutang jangka panjang	2.981.140
TOTAL AKTIVA TIDAK LANCAR	2.501.631.377	Kewajiban imbalan kerja	103.147.693
		Hutang bank-Sindikasi	490.038.632
		Kewajiban jangka panjang lainnya	3.100.112
		TOTAL KEWAJIBAN TIDAK LANCAR	981.812.814
		TOTAL KEWAJIBAN	1.568.794.780
		EKUITAS	
		Modal saham	304.000.500
		Tambahan modal disetor	468
		Selisih penilaian kembali aktiva tetap	-
		Selisih PV instrument keuangan	74.271.920
		Selisih lindung nilai arus kas	(591.402)
		Saldo laba dicadangkan	388.384.857
		Saldo laba belum dicadangkan	1.175.616.213
		TOTAL EKUITAS	1.941.682.556
JUMLAH AKTIVA	3.510.477.336	JUMLAH PASIVA	3.510.477.336

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

Tabel 6 NERACA PT. SEMEN TONASA (PERSERO) PANGKEP Per 31 Desember Tahun 2011

(dalam ribuan rupiah)

AKTIVA (Rp)	PASIVA (Rp)
AKTIVA LANCAR	KEWAJIBAN LANCAR
Kas, setara kas dan investasi jangka pendek 337.103.201	Hutang usaha 500.508.979
Piutang usaha 359.494.880	Hutang lain-lain kepada pihak ketiga 700.221.626
Piutang lain-lain 18.366.071	Hutang pajak 33.237.693
Persediaan 458.502.500	Uang muka penjualan 1.379.875
Uang Muka 214.499.241	Beban yang masih harus dibayar 120.605.805
Beban dibayar dimuka 48.163.191	Hutang sewa pembiayaan -
TOTAL AKTIVA LANCAR 1.436.129.083	Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun 28.149.609
	Kewajiban lancar lainnya -
	TOTAL KEWAJIBAN LANCAR 1.384.103.587
AKTIVA TIDAK LANCAR	KEWAJIBAN TIDAK LANCAR
Piutang lain-lain dari pihak yang mempunyai hubungan istimewa -	Hutang sewa pembiayaan 21.301.260
Aset tetap 4.020.798.324	Hutang lain-lain pihak ketiga -
Aktiva pajak tangguhan – bersih 48.704.306	Hutang lain-lain hubungan istimewa 1.660.000.000
Beban tangguhan – bersih 2.016.948	Kewajiban pajak tangguhan– bersih -
Uang muka proyek 125.814.041	Hutang deviden -
Aktiva lain-lain -	Hutang jangka panjang -
TOTAL AKTIVA TIDAK LANCAR 4.197.333.619	Kewajiban imbalan kerja -
	Hutang bank-Sindikasi -
	Kewajiban jangka panjang lainnya 119.519.412
	TOTAL KEWAJIBAN TIDAK LANCAR 1.800.820.672
	TOTAL KEWAJIBAN 3.184.924.259
	EKUITAS
	Modal saham 304.000.500
	Tambahan modal disetor 101.537.942
	Selisih penilaian kembali aktiva tetap -
	Selisih PV instrument keuangan -
	Selisih lindung nilai arus kas -
	Saldo laba dicadangkan 1.139.177.349
	Saldo laba belum dicadangkan 903.822.652
	TOTAL EKUITAS 2.448.538.443
JUMLAH AKTIVA 5.633.462.702	JUMLAH PASIVA 5.633.462.702

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

**Tabel 7 LAPORAN LABA RUGI PT. SEMEN TONASA (PERSERO)
PANGKEP Periode 31 Desember Tahun 2009, 2010 dan 2011.**

(dalam ribuan rupiah)

	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Penjualan	2.814.117.779	2.723.863.787	3.039.863.341
Beban pokok penjualan	<u>(1.917.934.665)</u>	<u>(1.682.722.369)</u>	<u>(1.964.028.725)</u>
Labanya Kotor – Operasional	896.183.114	1.041.141.418	1.075.834.616
Beban usaha	<u>(317.344.270)</u>	<u>(298.739.737)</u>	<u>(338.978.955)</u>
Labanya Usaha	578.838.844	742.401.682	736.855.661
Penghasilan (Beban) lain-lain	24.979.333	(4.135.472)	5.200.082
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	603.818.177	738.266.210	742.055.743
Beban pajak penghasilan	(174.095.545)	(194.679.087)	(197.761.954)
LABA BERSIH	429.722.632	543.587.122	544.293.789

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

b. Data Pelanggan (Distributor)

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berupaya keras menjalin kerjasama yang baik dengan para distributor sebagai mediator bisnis penjualan retail semen ke konsumen akhir di daerah pasar kawasan timur Indonesia seperti Sulawesi, Papua, Bali, Ambon, dan Nusa Tenggara. Selain itu, perseroan juga membangun kerjasama dengan proyek-proyek pembangunan infrastruktur pemerintah di kawasan tersebut dengan menunjuk distributor yang memadai untuk memediasi suplay semen ke kontraktor proyek. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep juga mengeksport kelebihan produksinya ke pasar luar negeri seperti Kamboja, Filipina, Vietnam dan beberapa Negara

tetap seperti Afrika Selatan, Bangladesh, Madagaskar, Malaysia, Singapura, dan Timor-Timur. Jumlah distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mulai dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2011 disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 8 Jumlah Distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep

Tahun	Jumlah Distributor
2008	140
2009	124
2010	123
2011	119

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

c. Data Karyawan

Jumlah karyawan pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep selalu mengalami perubahan. Perubahan pada setiap tahunnya dapat bertambah dan berkurang. Jumlah karyawan yang bertambah disebabkan oleh adanya karyawan baru dan adanya karyawan mutasi masuk, sedangkan jumlah karyawan berkurang karena adanya pensiun, mengundurkan diri, mutasi keluar dan tutup usia. Jumlah karyawan dan tingkat pendidikan karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009, 2010 dan 2011 disajikan dalam tabel 9.

Tabel 9 Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Masuk	Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2009	1681	67	79	1669
2010	1669	33	95	1607
2011	1607	91	80	1618

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

Tabel 10 Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011

Tingkat Pendidikan	Tahun		
	2009	2010	2011
S2	8	42	41
S1	307	293	333
D3	84	82	127
SLTA	1089	1040	1007
SLTP	84	65	45
SD	74	62	47
Tidak Tamat	23	18	18
Jumlah	1669	1607	1618

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

d. Data Produksi

Tabel 11 Produksi Semen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep II, III dan IV Tahun 2009, 2010 dan 2011

Tahun	Produksi (ton)
2009	3.527.246,46
2010	3.648.163,25
2011	3.868.704

Sumber: PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, 2012

2. Analisis dan Interpretasi Data

Analisa terhadap pengukuran kinerja pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dilakukan dengan pendekatan empat perspektif dalam konsep *balanced scorecard* yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Bagi pihak manajemen, sampai saat ini masalah keuangan merupakan bagian internal perusahaan yang keberadaannya sangat penting untuk dipertimbangkan dan diperhitungkan, karena dengan melihat dan menganalisa faktor keuangan maka dapat diketahui keadaan dan kemampuan keuangan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasi perusahaan di masa sekarang ataupun dimasa yang akan datang

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan, sehingga *profit* yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan berdasarkan Keputusan Menteri tentang penilaian tingkat kesehatan

BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

1) Imbalan kepada pemegang saham (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan indikator kinerja untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan. Besarnya nilai *Return On Equity* (ROE) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep yaitu:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{ROE tahun 2009} = \frac{429.722.632.000}{1.553.152.792.000} \times 100\% = 27,67 \%$$

$$\text{ROE tahun 2010} = \frac{543.587.122.000}{1.941.682.556.000} \times 100\% = 27,99 \%$$

$$\text{ROE tahun 2011} = \frac{544.293.789.000}{2.448.538.443.000} \times 100\% = 22,23 \%$$

Hasil perhitungan nilai *Return On Equity* (ROE) pada tahun

2009 sampai dengan tahun 2011 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2009 nilai ROE sebesar 27,67 %, tahun 2010 sebesar 27,99 % dan tahun 2011 sebesar 22,23 %

Return On Equity (ROE) PT. Semen Tonasa (Persero)

Pangkep tahun 2009 sebesar 27,67 % artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan adalah 27,67 % dari penghasilan atau laba bersih yang diperoleh perusahaan. Pada tahun 2010, nilai ROE mengalami peningkatan, hal ini dikarenakan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mendapatkan laba usaha sebesar Rp742.401.682.000,- dan pada tahun 2011 nilai ROE mengalami

penurunan. Penurunan nilai ROE pada tahun 2011 disebabkan oleh laba usaha yang turun. Laba usaha pada tahun 2011 sebesar Rp.736.855.661.000.

2) Imbalan Investasi/ Return On Investment (ROI)

Return On Investment (ROI) adalah indikator untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh dari total aktiva perusahaan. Besarnya nilai *Return On Investment* (ROI) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dapat dilihat pada perhitungan di bawah

ini:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{ROI tahun 2009} = \frac{429.722.632.000}{2.401.347.403.000} \times 100\% = 17,89 \%$$

$$\text{ROI tahun 2010} = \frac{543.587.122.000}{3.510.477.336.000} \times 100\% = 15,48 \%$$

$$\text{ROI tahun 2011} = \frac{544.293.789.000}{5.633.462.702.000} \times 100\% = 9,66 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai ROI, dapat diketahui bahwa perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan total aktiva mulai dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Nilai ROI tahun 2009 sebesar 17,89 %, pada tahun 2010 sebesar 15,48 % dan pada tahun 2011 sebesar 9,66 %. Penurunan nilai ROI berarti manajemen kurang efektif dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan, hal ini dapat dilihat dari semakin tingginya total aktiva namun tidak diikuti dengan kenaikan laba bersih.

3) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Rasio kas digunakan untuk mengukur posisi kas dan setara terhadap kewajiban jangka pendek perusahaan serta mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas (uang tunai) yang tersedia dalam perusahaan.

Besarnya nilai *cash ratio* PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dapat dilihat pada perhitungan di bawah ini:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Efek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{Rasio Kas tahun 2009} = \frac{803.247.180.000}{541.397.288.000} \times 100\% = 148,36\%$$

$$\text{Rasio Kas tahun 2010} = \frac{303.542.090.000}{586.981.967.000} \times 100\% = 51,71\%$$

$$\text{Rasio Kas tahun 2011} = \frac{337.103.201.000}{1.384.103.587.000} \times 100\% = 24,35\%$$

Hasil perhitungan rasio kas (*cash ratio*) pada tahun 2009 sebesar 148,36 %. Dari hasil perhitungan dapat kita lihat bahwa setiap hutang lancar sebesar Rp1 dijamin oleh kas sebesar Rp1,48, dengan kondisi seperti ini perusahaan dapat dikatakan likuid karena berada pada standar rasio ideal yaitu 1:1. Rasio kas yang terlalu besar berarti pengelolaan kas tidak efisien atau banyak uang kas yang menganggur. Rasio kas tahun 2010 turun sebesar 51,71 % dan rasio kas tahun 2011 sebesar 24,35 %. Rasio kas pada tahun 2010 dan 2011 berada dibawah standar rasio kas yang ideal yaitu 1:1.

4) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio Lancar (*Current Ratio*) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan harta lancar yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut ini perhitungan rasio lancar pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{Rasio Lancar tahun 2009} = \frac{1.315.591.374.000}{541.397.288.000} \times 100\% = 242,99\%$$

$$\text{Rasio Lancar tahun 2010} = \frac{1.008.845.959.000}{586.981.967.000} \times 100\% = 171,87\%$$

$$\text{Rasio Lancar tahun 2011} = \frac{1.436.129.083.000}{1.384.103.587.000} \times 100\% = 103,76\%$$

Hasil perhitungan rasio lancar (*current ratio*) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009, 2010, dan 2011 semakin menurun. Rasio lancar tahun 2009 sebesar 242,99 % yang artinya setiap Rp1,- hutang lancar dijamin oleh Rp2,4299 aktiva lancar.

Rasio lancar tahun 2010 sebesar 171,87 % disebabkan oleh penurunan aktiva lancar yaitu saldo kas, piutang lain-lain, uang muka, dan beban dibayar dimuka, sedangkan hutang lancar meningkat karena bertambahnya hutang lain-lain pihak ketiga, beban yang masih harus dibayar, dan hutang sewa pembiayaan. Rasio lancar tahun 2011 sebesar 103,76 %, hal ini disebabkan semakin

tingginya hutang lancar perusahaan yang tidak diiringi dengan kenaikan nilai aktiva lancar.

5) *Collection Periods (CP)*

Collection Periods (CP) merupakan indikator kinerja untuk mengukur jangka waktu rata-rata antara penagihan dan pelunasan piutang yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut ini perhitungan

Collection Periods (CP) pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep.

$$\text{Collection Periods (CP)} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Hasil perhitungan:

$$\text{CP tahun 2009} = \frac{212.666.977.000}{2.814.117.779.000} \times 365 \text{ hari} = 27,58 \text{ hari}$$

$$\text{CP tahun 2010} = \frac{356.668.347.000}{2.723.863.787.000} \times 365 \text{ hari} = 47,79 \text{ hari}$$

$$\text{CP tahun 2011} = \frac{359.494.880.000}{3.039.863.341.000} \times 365 \text{ hari} = 43,16 \text{ hari}$$

Berdasarkan perhitungan *Collection Periods (CP)* PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009, 2010, dan 2011 bersifat fluktuatif. Pada tahun 2009 CP sebesar 27,58 hari, tahun 2010 sebesar 47,79 dan tahun 2011 sebesar 43,16 hari.

Peningkatan jangka waktu *Collection Periods (CP)* PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mengakibatkan kinerja yang kurang baik, karena dalam penagihan dan pelunasan piutang membutuhkan waktu yang lebih banyak dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Pada tahun 2011, *Collection Periods* (CP) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebesar 43,16 hari. Penurunan jangka waktu tersebut mengakibatkan kinerja PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mulai membaik dari segi *Collection Periods* (CP) karena dalam penagihan dan pelunasan piutang perusahaan membutuhkan waktu yang lebih singkat dari tahun sebelumnya.

6) Perputaran Persediaan (PP)

Perputaran persediaan adalah indikator kinerja untuk mengukur lamanya persediaan mengendap. Besarnya perputaran persediaan pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Hasil perhitungan:

$$\text{PP tahun 2009} = \frac{283.238.981.000}{2.814.117.779.000} \times 365 = 36,74 \text{ hari}$$

$$\text{PP tahun 2010} = \frac{339.080.974.000}{2.723.863.787.000} \times 365 = 45,44 \text{ hari}$$

$$\text{PP tahun 2011} = \frac{458.502.500.000}{3.039.863.341.000} \times 365 = 55,05 \text{ hari}$$

Perputaran persediaan (PP) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009 sebesar 36,74 hari, tahun 2010 sebesar 45,44 hari, dan tahun 2011 sebesar 55,05 hari. Pada tahun 2009 sampai tahun 2010, perputaran persediaan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep selalu mengalami peningkatan, ini berarti kinerja

manajemen kurang baik karena jangka waktu persediaan mengendap di gudang mengalami peningkatan. Semakin cepat perputaran persediaan maka semakin likuid persediaan tersebut sehingga tidak ada aktiva yang menganggur terlalu lama.

7) Perputaran Total Aset (*Total Asset Turn Over/ TATO*)

Perputaran total aset digunakan sebagai indikator kinerja keuangan untuk mengukur berapa kali total aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan. Besarnya Perputaran total aset pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebagai berikut:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{TATO tahun 2009} = \frac{2.814.117.779.000}{2.401.347.403.000} \times 100\% = 117,19 \%$$

$$\text{TATO tahun 2010} = \frac{2.723.863.787.000}{3.510.477.336.000} \times 100\% = 77,59 \%$$

$$\text{TATO tahun 2011} = \frac{3.039.863.341.000}{5.633.462.702.000} \times 100\% = 53,96 \%$$

Hasil perhitungan *Total Aset Turn Over* (TATO) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009 sampai 2011 mengalami penurunan. *Total aset turn over* bagi perusahaan yang produktif harus di atas 100 % yang artinya manajemen cukup efektif dalam menggunakan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan penjualan.

Pada tahun 2009 nilai TATO sebesar 117,19 % yang berarti untuk setiap satu rupiah aktiva, perusahaan menghasilkan Rp1,17

penjualan, pada tahun 2010 terjadi penurunan sehingga nilai *total aset turn over* menjadi 77,59 %, dan nilai *total aset turn over* pada tahun 2011 sebesar 53,96 %. Penurunan nilai *total aset turn over* disebabkan semakin tingginya total aktiva perusahaan.

8) Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)

Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva merupakan rasio untuk menghitung seluruh komponen modal sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya terhadap total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan.

Besarnya nilai Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva PT.

Semen Tonasa (Persero) Pangkep yaitu:

$$\text{Rasio TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\begin{aligned} \text{Rasio TMS terhadap TA tahun 2010} &= \frac{1.553.152.792.000}{2.401.347.403.000} \times 100\% \\ &= 64,68 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio TMS terhadap TA tahun 2010} &= \frac{1.941.682.556.000}{3.510.477.336.000} \times 100\% \\ &= 55,31 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio TMS terhadap TA tahun 2011} &= \frac{2.448.538.443.000}{5.633.462.702.000} \times 100\% \\ &= 43,46 \% \end{aligned}$$

Hasil analisis Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009 sampai tahun 2011

mengalami penurunan. Pada tahun 2009 sebesar 64,68 %, tahun 2010 sebesar 55,31 % dan tahun 2011 sebesar 43,46%. Penurunan tersebut diakibatkan oleh peningkatan total aset yang dimiliki.

Idealnya semakin tinggi rasio modal sendiri terhadap total aktiva berarti semakin kecil jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan.

Rekapitulasi hasil perhitungan perspektif keuangan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 secara rinci disajikan pada tabel 12.

Tabel 12 Rekapitulasi Penilaian Aspek Keuangan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.

Indikator	Realisasi			Infras- struktur	Bobot		
	2009	2010	2011		2009	2010	2011
ROE (%)	27,67	27,99	22,23	15	15	15	15
ROI (%)	17,89	15,48	9,66	10	9	9	5
Rasio Kas (%)	148,36	51,71	24,35	3	3	3	2
Rasio Lancar (%)	242,99	171,87	103,76	4	3	2,5	2
CP (hari)	27,58	47,79	43,16	4	4	4	4
PP (hari)	53,90	67,49	74,11	4	4	3,5	3,5
TATO (%)	117,19	77,59	53,96	4	3,5	2,5	1,5
TMS terhadap TA (%)	64,68	55,31	43,46	6	4,5	5	5,5
Total Bobot				50	46	44,5	38,5

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 12, dapat diketahui hasil kinerja dari perspektif keuangan pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009, sampai dengan tahun 2011 dengan berpatokan pada Keputusan

Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002. Total bobot untuk perusahaan yang termasuk kedalam kategori *infrastruktur* adalah 50.

Pada tahun 2009 diperoleh total bobot sebesar 46, tahun 2010 sebesar 44,5 dan pada tahun 2011 sebesar 38,5 yang terdiri dari 8 indikator kinerja.

Hasil dari penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mengalami penurunan dalam hal kinerja keuangan. *Return On Equity* (ROE) pada tahun 2009 sampai tahun 2011 bersifat fluktuatif, hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian investasi atas modal sendiri kurang baik. Hasil dari *Return On Investment* (ROI), rasio kas, rasio lancar, perputaran persediaan, *Total Asset Turn Over* (TATO), dan total modal sendiri terhadap total aktiva mengalami penurunan selama tiga tahun dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. *Collection Period* pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 bersifat fluktuatif sedangkan perputaran persediaan mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, peningkatan ini berarti kinerja manajemen kurang baik karena jangka waktu persediaan mengendap di gudang mengalami peningkatan. Semakin cepat perputaran persediaan maka semakin likuid persediaan tersebut sehingga tidak ada aktiva yang menganggur terlalu lama.

Penurunan kinerja keuangan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2010 dan 2011 sebagai dampak dari pelaksanaan pembangunan pabrik baru dan pembangunan *packing plant* yang berada

didaerah Jayapura, Sulawesi Barat, Gorontalo, Balikpapan dan Kendari, serta pembangunan unit pembangkit listrik baru.

b. Perspektif Pelanggan (Distributor)

Pelanggan (distributor) merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Pengukuran dari perspektif pelanggan meliputi pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan profitabilitas pelanggan (*customer profitability*). Pengukuran masing-masing indikator pada perspektif pelanggan sebagai berikut:

1) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu yang dikuasai oleh perusahaan dan diungkapkan dalam bentuk uang (pendapatan), jumlah pelanggan, atau unit volume yang terjual. Data pangsa pasar untuk pasar nasional dan pasar Kawasan Timur Indonesia tahun 2009 sampai dengan 2011 secara rinci disajikan dalam tabel 13.

Tabel 13 Pangsa Pasar Nasional dan Pangsa Pasar Kawasan Timur Indonesia PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011

Tahun	Pasar Nasional (%)	Pasar Kawasan Timur Indonesia (%)
2009	9,4 %	36 %
2010	6,4 %	38 %
2011	7,9 %	40 %

Sumber: Data diolah

Tahun 2009 produksi semen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mencapai 3.527.246,46 ton. Seiring dengan peningkatan permintaan kebutuhan semen di pasar domestik sebesar 2,6% dari tahun sebelumnya, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berhasil meningkatkan *volume* penjualannya menjadi sebesar 3.762.880 ton. Khusus untuk pasar Kawasan Timur Indonesia, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mampu memasok semen sebesar 2.902.485 ton, hal ini karena adanya kebutuhan semen di Kawasan Timur Indonesia yang mencapai +/- 3.000.000 ton dari tahun 2008. Dengan kekuatan pengelolaan sistem distribusi Perseroan yang terintegrasi, maka kontribusi volume penjualan semen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep ini memberikan dampak yang positif terhadap kinerja penjualan Perseroan. Keberhasilan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dalam memasarkan semen di pasar domestik ini mampu meningkatkan pangsa pasar PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep menjadi 9,4% dari 8,3% pada tahun 2008 dan pangsa pasar Kawasan Timur Indonesia (KTI) sebesar 36%. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep memprioritaskan penjualannya ke pasar domestik dan pasar Kawasan Timur Indonesia oleh karenanya *volume* penjualan ekspor hanya mencatat +/-60.000 ton di tahun 2009. Tahun 2010, produksi semen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mencapai 3.648.163,25 ton. Di pasar domestik PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mencatat volume penjualan sebesar 3.639.239 ton, sedangkan di

pasar ekspor volume penjualan sebesar 103.000 ton. Pangsa pasar domestik PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2010 sebesar 6,4%. Pada tahun 2010 terjadi penurunan pangsa pasar, faktor yang menyebabkan penurunan pangsa pasar adalah semakin meningkatnya aktivitas pemasaran pesaing, oleh karena itu PT.

Semen Tonasa (Persero) Pangkep harus peka terhadap kondisi yang terjadi di luar perusahaan. Pesaing utama senantiasa siap merebut pasar ketika PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tidak peka merespon perubahan lingkungan eksternal. Faktor lain adalah masuknya pesaing-pesaing baru dengan berbagai strateginya. Pesaing-pesaing ini tidak hanya berasal dari perusahaan semen dalam negeri tetapi juga dari luar negeri khususnya yang telah lama beroperasi di Indonesia.

Jumlah produksi semen PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2011 mencapai 3.868.704 ton. Peningkatan tersebut didukung oleh semakin lancarnya aktifitas operasi dengan mengoptimalkan program *total preventive maintenance* secara rutin untuk mendukung stabilitas produksi pabrik Tonasa II, III, dan IV.

Seiring dengan peningkatan permintaan kebutuhan semen di pasar domestik, penjualan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep mencapai volume 3.886.064 ton, sedangkan penjualan ekspor mencapai 77.000 ton. Keberhasilan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dalam meningkatkan volume penjualan di pasar domestik ini membuat

pangsa pasar PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep menjadi 7,9 % dan 40 % untuk pangsa pasar Kawasan Timur Indonesia.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan dapat diukur berdasarkan tingkat suatu unit usaha mempertahankan atau memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan. Ukuran retensi pelanggan dapat diketahui dengan menghitung seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Perhitungan retensi pelanggan secara matematis dihitung dengan formula atau rumus sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{Retensi Pelanggan tahun 2009} = \frac{124}{140} \times 100\% = 88,57 \%$$

$$\text{Retensi Pelanggan tahun 2010} = \frac{123}{124} \times 100\% = 99,19 \%$$

$$\text{Retensi Pelanggan tahun 2011} = \frac{119}{123} \times 100\% = 96,75 \%$$

Hasil analisis retensi pelanggan menunjukkan retensi pelanggan (*customer retention*) bersifat fluktuatif dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Retensi pelanggan tahun 2009 sebesar 88,57 %, dalam artian perusahaan kehilangan pelanggan (distributor)

pada tahun 2009 sebesar 16 distributor dari tahun sebelumnya.

Retensi pelanggan pada tahun 2010 sebesar 99,19 %, terdapat

pengurangan 1 distributor pada tahun ini sehingga jumlah distributor tahun 2010 sebanyak 123 distributor, sedangkan pada tahun 2011 jumlah distributor turun menjadi 119 distributor sehingga retensi pelanggan pada tahun ini sebesar 96,75 %.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager Analisa

Pasar PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, Bapak Wisnu menyatakan bahwa pengurangan jumlah distributor ini terjadi karena setiap tahun pihak perusahaan selalu mengadakan evaluasi terhadap kinerja distributor. Distributor yang memiliki kinerja yang buruk (penjualan dari tahun ketahun menurun) akan dikeluarkan dari daftar distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, meskipun demikian berkurangnya jumlah distributor tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap penjualan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, ini terbukti dari penjualan pada tahun 2010 sebesar 3.639.239 ton dan pada tahun 2011 meningkat menjadi 3.886.064 ton.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) merupakan penilaian atau pengukuran kinerja dengan membandingkan antara pelanggan baru yang menggunakan produk PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dengan jumlah keseluruhan pelanggan tiap tahunnya. Akuisisi pelanggan dihitung dari perbandingan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya. Semakin tinggi

tingkat akuisisi pelanggan maka akan semakin baik. Perhitungan akuisisi pelanggan secara matematis dihitung dengan formula atau rumus sebagai berikut:

$$AP = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan Tahun } (n-1)}{\sum \text{Pelanggan Tahun } (n-1)} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{Akuisisi Pelanggan tahun 2009} = \frac{124 - 140}{140} \times 100\% = -11,43 \%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan tahun 2010} = \frac{123 - 124}{124} \times 100\% = -0,81 \%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan tahun 2011} = \frac{119 - 123}{123} \times 100\% = -3,25 \%$$

Hasil analisis akuisisi pelanggan tahun 2009 sebesar -11,43 %, tahun 2010 sebesar -0,81 % dan tahun 2011 sebesar -3,25 %. Akuisisi pelanggan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bersifat fluktuatif. Hasil ini menunjukkan perusahaan belum mampu mempertahankan pelanggannya meskipun penjualan selama tahun 2009 sampai dengan 2011 mengalami peningkatan.

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan. Presentase pengembalian produk dan keluhan pelanggan dapat digunakan untuk mengukur harapan pelanggan dalam perspektif ini (Tunggal, 2000:11). Kepuasan pelanggan juga dapat diukur melalui keluhan pelanggan (*number of complaint*). *Number of Complain* menunjukkan jumlah keluhan

pelanggan terhadap produk atau jasa yang tidak dapat memenuhi harapan pelanggan. Pengukuran ini dapat diketahui dari perbandingan jumlah keluhan tiap periode dengan jumlah pelanggan.

Dalam menghitung *number of complaint*, secara matematis dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan:

$$\text{Number of Complaint tahun 2009} = \frac{51}{124} \times 100\% = 41,12 \%$$

$$\text{Number of Complaint tahun 2010} = \frac{50}{123} \times 100\% = 40,65 \%$$

$$\text{Number of Complaint tahun 2011} = \frac{47}{119} \times 100\% = 39,49 \%$$

Hasil analisis kepuasan pelanggan yang diukur dengan menggunakan *number of complaint* dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Pada tahun 2009 *number of complaint* sebesar 41,12 %, tahun 2010 *number of complaint* sebesar 40,65 % dan pada tahun 2011 sebesar 39,49 %.

Penurunan *number of complaint* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan atas penggunaan produk dari PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep semakin meningkat. Jenis komplain yang masuk ke dalam perusahaan yaitu komplain tentang mutu, kantong, distribusi, berat isi. Komplain tertinggi yaitu mengenai kantong bocor. Hasil wawancara dengan pimpinan Departemen Renbangsar menyatakan bahwa penyebab kantong bocor bukan disebabkan oleh

kualitas kantong yang rendah akan tetapi bagaimana cara pendistribusian semen oleh distributor dan cara penyimpanan semen.

5) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) dihitung dengan cara membandingkan antara laba yang diperoleh perusahaan dengan jumlah pelanggan. Dalam menghitung Profitabilitas pelanggan, secara matematis dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PP = \frac{\text{Laba dalam segmen pasar yang dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam segmen pasar yang dilayani}}$$

Hasil perhitungan:

$$PP \text{ tahun } 2009 = \frac{429.722.632.000}{124} = \text{Rp}3.465.505.096,77$$

$$PP \text{ tahun } 2010 = \frac{543.587.122.000}{123} = \text{Rp}4.419.407.495,93$$

$$PP \text{ tahun } 2011 = \frac{544.293.789.000}{119} = \text{Rp}4.573.897.386,55$$

Hasil analisis profitabilitas pelanggan menunjukkan nilai yang positif dan terus meningkat setiap tahunnya. Profitabilitas pelanggan pada tahun 2009 sebesar Rp3.465.505.096,77,-. Pada tahun 2010 profitabilitas pelanggan naik dari tahun sebelumnya menjadi Rp4.419.407.495,93,- dan pada tahun 2011 meningkat menjadi Rp4.573.897.386,55,-. Peningkatan profitabilitas pelanggan disebabkan karena setiap tahun laba bersih perusahaan meningkat

meskipun jumlah distributor mengalami penurunan akan tetapi jumlah volume penjualan mengalami peningkatan.

Rekapitulasi tolok ukur perspektif pelanggan yang terdiri dari

lima tolok ukur yaitu:

Tabel 14 Rekapitulasi Perspektif Pelanggan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011

Indikator	Tahun		
	2009	2010	2011
Pangsa Pasar (%)			
a. Nasional	9,4	6,4	7,9
b. Kawasan Timur Indonesia	36	38	40
Retensi Pelanggan (%)	88,57	99,19	96,75
Akuisisi Pelanggan (%)	-11,43	-0,81	-3,25
Number of Complaint (%)	41,12	40,65	39,49
Profitabilitas Pelanggan (Rp)	3.465.505.096,77	4.419.407.495,93	4.573.897.386,55

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 14 mengenai rekapitulasi perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang fluktuatif. Jumlah pelanggan (distributor) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan, akan tetapi volume penjualan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami peningkatan. Peningkatan volume penjualan ini memberikan dampak positif bagi pangsa pasar PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep. Pangsa pasar nasional PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bersifat fluktuatif sedangkan pangsa pasar Kawasan Timur Indonesia semakin meningkat.

Retensi pelanggan pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 bersifat fluktuatif, pada tahun 2009 retensi pelanggan sebesar 88,57%, tahun 2010 sebesar 99,19 % dan tahun 2011 sebesar 96,75 %. Akuisisi pelanggan tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 juga bersifat fluktuatif dan bernilai minus, hal ini disebabkan jumlah distributor PT. Semen

Tonasa (Persero) Pangkep mengalami penurunan setiap tahunnya. Kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dengan *number of complaint* semakin baik, karena nilai *number of complaint* tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Penurunan *number of complaint* disertai dengan peningkatan volume penjualan sehingga laba bersih perusahaan juga meningkat, hal ini juga memberikan dampak positif kepada profitabilitas pelanggan yang semakin meningkat pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan cara menghitung berbagai ukuran meliputi inovasi, proses operasi dan layanan purna jual yang diberikan perusahaan terhadap pelanggannya. Pengukuran masing-masing indikator proses bisnis internal PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebagai berikut:

1) Proses inovasi

Kegiatan inovasi sebagai implementasi rencana pengembangan jangka panjang. Perseroan telah menyusun tahapan transformasi korporasi yang dimulai dengan tahapan konsolidasi,

sinergi dan pengembangan bisnis. Memasuki periode pengembangan bisnis, perseroan telah menerapkan pengelolaan inovasi dan berkeyakinan bahwa inovasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan daya saing menuju pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam rangka menumbuhkan semangat berinovasi, perseroan secara berkelanjutan melakukan penggalan ide-ide kreatif yang sejalan dengan strategi perusahaan. Inovasi yang diterapkan di perseroan terdiri atas dua kategori yaitu:

(a) *Incremental Innovation*

Incremental innovation adalah suatu usaha/kegiatan untuk menemukan dan mengeliminasi penyebab utama suatu permasalahan serta memastikan tidak terulangnya permasalahan tersebut, melalui kegiatan GKM (Gugus kendali mutu), SS (sistem saran), program 5R (Ringkas, Resik, Rapi, Rawat, Rajin), dan TPM (*Total Productive Maintenance*)

(b) *Breakthrough Innovation*

Breakthrough innovation adalah suatu usaha untuk menemukan, merencanakan, dan mengimplementasikan ide baru yang memberikan dampak positif secara signifikan melalui penerapan Management inovasi di lingkungan perseroan (misalnya sGG) dan kegiatan kompetisi inovasi.

Inovasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebagai berikut:

(a) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep melakukan inovasi manajemen power. Manajemen power adalah memanfaatkan energi se-efisien mungkin dengan menerapkan teknologi ramah lingkungan.

(b) Penggunaan biomasa dan limbah (sekam padi dan jerami) sebagai bahan bakar alternatif menggantikan bahan bakar dari minyak dan batubara dalam proses produksi.

(c) Penggunaan ban berjalan (*conveyor belt*). *Conveyor belt* merupakan salah satu alternatif untuk mengefisienkan akses dari pelabuhan di Biringkassi dengan pabrik perseroan di Kabupaten Pangkep.

Inovasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tidak dalam bentuk *end-product*, karena PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tidak selalu menghasilkan produk baru, akan tetapi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep selalu melakukan penelitian dan pengembangan mengenai *lisensi*, perubahan bahan baku dengan kualitas yang sama, dan perusahaan selalu mengadakan perbaikan pada setiap proses produksi. Inovasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep terkait dengan peningkatan kualitas serta mutu produk yang berpedoman pada efisiensi biaya dan waktu.

2) Proses operasi

Pada proses operasi terkait dengan tiga hal yaitu:

(a) Kualitas

Kualitas merupakan bagian terpenting dari hasil proses produksi yang telah dilakukan oleh perusahaan, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sendiri selalu berupaya menjaga kualitas dari semen yang dihasilkan. Untuk menjaga kualitas dari semen tersebut, maka perusahaan dalam setiap proses produksinya selalu melakukan penelitian dan perbaikan agar produk yang dihasilkan tidak rusak dan selalu terjaga kualitasnya.

(b) Biaya

Mengenai biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam proses produksinya, baik anggaran ataupun realisasinya dalam hal ini tidak dapat di ungkap.

(c) Waktu

Proses operasi menggunakan analisis *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). Analisis MCE dengan cara membandingkan waktu pengolahan dengan jangka waktu penyelesaian. Data waktu pengolahan dan waktu penyelesaian PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep disajikan dalam tabel 15.

Tabel 15 Data waktu pengolahan dan waktu penyelesaian PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009, 2010 dan 2011.

Tahun	Waktu Pengolahan (jam)	Waktu Penyelesaian (jam)
2009	23.143,20	24.575,59
2010	26.050,32	26.766,81
2011	27.360,960	27.865,07

Sumber: Data diolah

analisis *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Hasil perhitungan:

$$MCE \text{ tahun } 2009 = \frac{23.143,20 \text{ jam}}{24.575,59 \text{ jam}} = 0,94$$

$$MCE \text{ tahun } 2010 = \frac{26.050,32 \text{ jam}}{26.766,81 \text{ jam}} = 0,97$$

$$MCE \text{ tahun } 2011 = \frac{27.360,960 \text{ jam}}{27.865,07 \text{ jam}} = 0,98$$

Hasil analisis *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE) setiap tahunnya semakin meningkat. Dalam perhitungan MCE, jika rasio mendekati angka 1 akan menunjukkan bahwa perusahaan telah mengetahui waktu yang tebuang untuk memindahkan, memeriksa, mereparasi, dan menyimpan produk berkurang dan kemampuan perusahaan menanggapi pesanan pelanggan dengan segera telah meningkat. Perbandingan antara waktu pengolahan dan waktu produksi dalam produksi untuk tahun 2009 sebesar 0,94, tahun 2010

sebesar 0,97, dan tahun 2011 sebesar 0,98. Nilai MCE pada tiga tahun terakhir semakin meningkat dan mendekati angka 1, hal ini membuktikan bahwa tingkat produksi perusahaan tinggi.

3) Proses pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual adalah pelayanan yang disediakan oleh perusahaan kepada pelanggan yang telah mengkonsumsi produknya. Pelayanan ini diberikan setelah produk tersebut digunakan oleh konsumen. Bentuk dari pelayanan purna jual ini diantaranya pemberian garansi, jangka waktu pembayaran, dan pelayanan teknis lainnya.

Bentuk pelayanan purna jual pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep adalah fasilitas penggantian kantong semen yang pecah, penanganan keluhan konsumen atas kualitas semen, dan penanganan keluhan konsumen atas berat semen dalam kantong/ zak. Dengan adanya fasilitas ini, setiap ada kerusakan, keluhan ataupun ketidakpuasan terhadap kualitas produk dari PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, para pelanggan/ distributor bisa langsung mengajukan keluhan dengan membuat surat pemberitahuan sehingga pihak PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bisa langsung mengadakan cek lapangan. Penggantian kantong semen yang pecah bisa mengajukan laporan/ keluhan kantong ke bagian Biro Promosi dan Pelayanan Konsumen. Untuk keluhan konsumen atas kualitas semen bisa langsung menghubungi Departemen Perencanaan dan

Pengembangan Pemasaran (Renbangsar), sedangkan untuk keluhan konsumen atas berat semen dalam kantong/zak dapat menghubungi Biro Perencanaan dan Administrasi Pemasaran (PAP). Dengan tersedianya pelayanan purna jual, maka hubungan pelanggan/distributor dengan perusahaan dapat terjaga dengan baik.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan mendasar diperlukannya perspektif ini adalah keinginan perusahaan untuk dapat terus hidup dan tumbuh dalam melayani *stakeholders*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini lebih terpusat pada karyawan perusahaan. Karyawan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan terlebih ditengan globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan sumber daya manusia-nya. Ukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

1) Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi Karyawan (*employee retention*) menunjukkan tingkat perputaran karyawan (*Employee Turn Over*) dalam perusahaan. Semakin tinggi tingkat presentase perputaran karyawan, maka semakin sering terjadi retensi karyawan yang tidak baik untuk perusahaan. Retensi karyawan merupakan petunjuk kestabilan karyawan yang disebut *Labour Turn Over* (LTO), semakin rendah *Labour Turn Over* (LTO) maka retensi karyawan juga semakin

rendah. Perhitungan retensi karyawan secara matematis dihitung

dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pertahun}}{\text{Jumlah rata - rata karyawan pertahun (X)}} \times 100\%$$

$$X = \frac{\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{jumlah karyawan akhir tahun}}{2}$$

Hasil perhitungan:

Retensi karyawan tahun 2009

$$X = \frac{1681 + 1669}{2} = 1675$$

$$\text{LTO} = \frac{79}{1675} = 4,72 \%$$

Retensi karyawan tahun 2010

$$X = \frac{1669 + 1607}{2} = 1638$$

$$\text{LTO} = \frac{95}{1638} = 5,79 \%$$

Retensi karyawan tahun 2011

$$X = \frac{1607 + 1618}{2} = 1612,5$$

$$\text{LTO} = \frac{80}{1612,5} = 4,96 \%$$

Hasil analisis retensi karyawan pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan tingkat yang fluktuatif. Retensi

karyawan terendah terjadi pada tahun 2009 yaitu sebesar 4,72 %,

pada tahun 2010 sebesar 5,79 %, dan pada tahun 2011 sebesar

4,96%. Retensi karyawan naik ataupun turun dikarenakan ada

pengurangan dan penambahan karyawan selama tahun 2009 sampai

dengan tahun 2011. Pengurangan karyawan disebabkan kontrak

karyawan yang tidak diperpanjang atau mengundurkan diri,

perpindahan karyawan, pensiun atau bahkan meninggal dunia.

2) Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

menunjukkan tingkat kapabilitas atau kemampuan karyawan dalam

menghasilkan produk. Selama ini kualitas sumber daya manusia

yang dimiliki oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep ini sangat

baik, karena perusahaan di setiap tahunnya selalu mengadakan

pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kualitas dari para

karyawannya. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh PT.

Semen Tonasa (Persero) Pangkep terdiri atas:

(a) *In House Training*

In House Training adalah pendidikan dan pelatihan yang

dilakukan oleh lingkungan perusahaan. *In House Training*

ini terdiri dari studi banding dan *non* studi banding dengan

proporsi sebesar 75 %.

(b) *Eks House Training*

Eks House Training adalah program pendidikan dan

pelatihan yang ditawarkan oleh lembaga pelatihan. Pada *eks*

house training ini, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep

melakukan kerja sama dengan lembaga pelatihan yang

terdiri dari *non on the job training* dan *on the job training*.

Perusahaan memberikan porsi untuk *eks house training*

sebesar 25 %.

Semakin tinggi nilai perbandingan antara jumlah produksi dengan jumlah karyawan menunjukkan produktivitas yang semakin baik. Produktivitas karyawan dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Hasil perhitungan:

$$\text{Prod. Karyawan tahun 2009} = \frac{3.527.246,46}{1669} = 2.113,39 \text{ ton/org}$$

$$\text{Prod. Karyawan tahun 2010} = \frac{3.648.163,25}{1607} = 2.270,17 \text{ ton/org}$$

$$\text{Prod. Karyawan tahun 2011} = \frac{3.868.704}{1618} = 2.391,04 \text{ ton/org}$$

Hasil analisis produktifitas karyawan setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2009 produktifitas karyawan sebesar 2.113,39 ton/org, pada tahun 2010 meningkat sebesar 2.270,17 ton/org dan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 2.391,04 ton/org. Peningkatan ini disebabkan jumlah produksi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep yang terus meningkat seiring dengan peningkatan volume penjualan.

Rekapitulasi tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari dua indikator disajikan pada tabel 16.

Tabel 16 Rekapitulasi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep Tahun 2009, 2010 dan 2011

Indikator	Tahun		
	2009	2010	2011
Retensi Karyawan (%)	4,72	5,79	4,96
Produktivitas Karyawan (ton/org)	2.113,39	2.270,17	2.391,04

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 16, rekapitulasi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 dengan dua tolok ukur menunjukkan produktivitas karyawan yang semakin meningkat sedangkan retensi karyawan bersifat fluktuatif. Retensi karyawan bersifat fluktuatif karena setiap tahunnya terdapat penambahan dan pengurangan jumlah karyawan. Penambahan karyawan ini disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan sedangkan pengurangan karyawan disebabkan karena kontrak karyawan yang tidak diperpanjang pengunduran diri, perpindahan karyawan ke kantor cabang, pensiun bahkan meninggal dunia.

Peningkatan produktivitas karyawan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 sebagai dampak positif dari peningkatan jumlah produksi dan peningkatan volume penjualan meskipun jumlah karyawan selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 bersifat fluktuatif.

e. Hubungan Antar Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard yang baik harus mampu mengintegrasikan antara visi dan misi dengan strategi organisasi ke dalam empat perspektif.

Empat perspektif tersebut merupakan barometer untuk mengukur kinerja organisasi. Kekoherenan *strategic objective* pada setiap organisasi dapat dievaluasi dengan mencari hubungan sebab akibat antara *strategic objective* perspektif tertentu dengan perspektif lainnya, mulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil analisis pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 kinerja keuangan PT.

Semen Tonasa (Persero) Pangkep mengalami penurunan. Perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 sudah cukup baik meskipun ada beberapa indikator yang bersifat fluktuatif. Kinerja keuangan yang menurun disertai dengan peningkatan pada kinerja pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sudah berorientasi pada jangka panjang. Perusahaan menginvestasikan dana yang dimiliki untuk perbaikan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan sehingga kualitas sumber daya manusia semakin baik dan memberikan dampak positif pada produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan yang meningkat akan memberikan pengaruh pada proses bisnis internal perusahaan. Pada tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, proses bisnis internal PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep menunjukkan hasil yang

baik dengan adanya inovasi, tingkat produksi perusahaan yang semakin tinggi serta adanya proses pelayanan purna jual yang semakin baik.

Kinerja yang baik pada proses bisnis internal memberikan dampak positif pada perspektif pelanggan. Kepuasan pelanggan semakin meningkat yang ditunjukkan dengan semakin rendahnya *number of complaint*,

pangsa pasar perusahaan semakin besar dan profitabilitas pelanggan yang

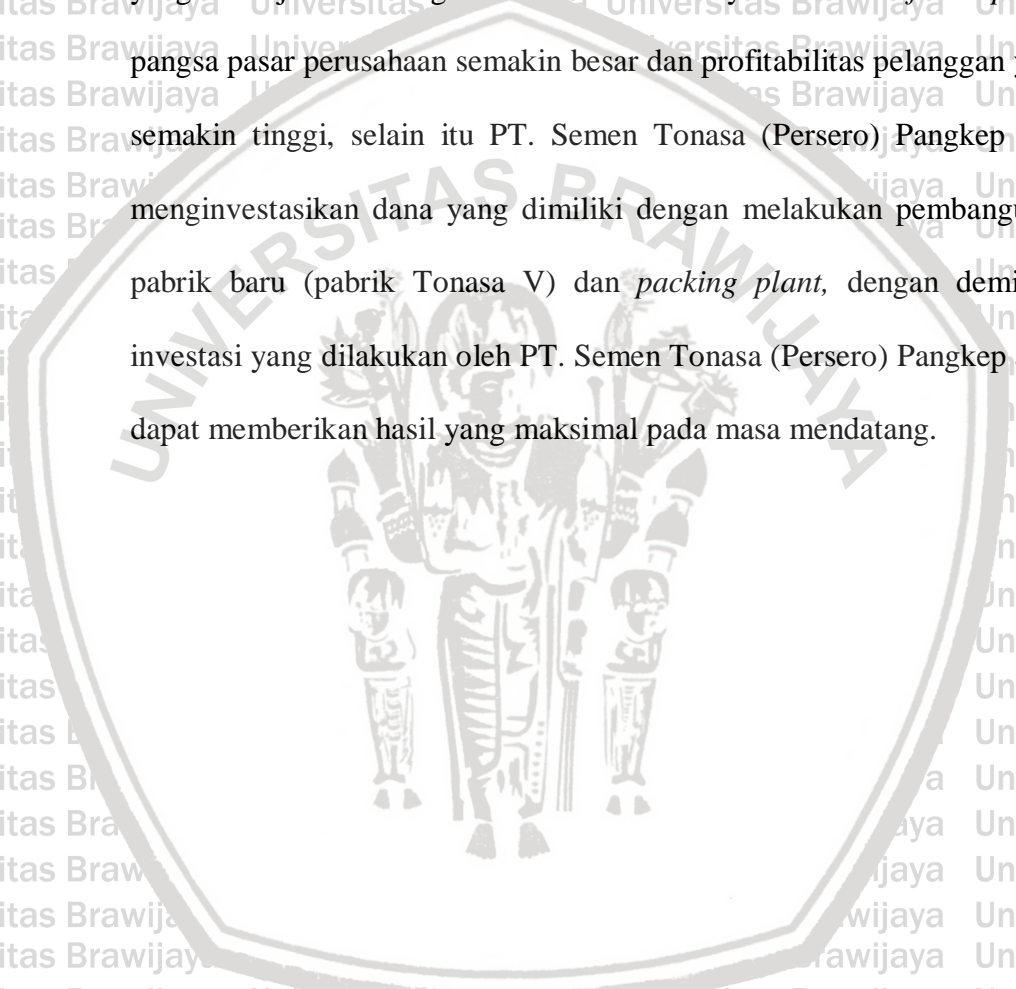
semakin tinggi, selain itu PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep juga

menginvestasikan dana yang dimiliki dengan melakukan pembangunan

pabrik baru (pabrik Tonasa V) dan *packing plant*, dengan demikian

investasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep akan

dapat memberikan hasil yang maksimal pada masa mendatang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* yang telah dilakukan pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, maka didapatkan beberapa hasil dari penelitian antara lain:

1. Penerapan konsep *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja memberikan informasi mengenai kinerja bisnis PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, dimana pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan pada aspek non keuangan seperti aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di dalam perusahaan.

Hasil pengukuran kinerja yang diperoleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dengan menggunakan *balanced scorecard* memperlihatkan bahwa pada dasarnya PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep telah memiliki kinerja yang baik atas empat perspektif yang telah diteliti.

2. Hasil analisis kinerja keuangan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berdasarkan keputusan Menteri BUMN nomor: KEP-100/MBU/2002 mengalami penurunan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Pencapaian kinerja masih kurang memuaskan karena banyak aktiva yang dimiliki oleh perusahaan, dan juga masih besarnya beban yang dimiliki dibandingkan dengan pendapatan yang diterima, walaupun pada perolehan laba bersih selalu mengalami peningkatan. Meskipun

mengalami penurunan beberapa indikator kinerja sudah dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dalam bentuk bobot angka sehingga pada tahun 2009 dapat memperoleh bobot sebesar 46, tahun 2010 sebesar 44,5 dan tahun 2011 sebesar 38,5. Penurunan kinerja keuangan ini sebagai dampak dari pelaksanaan pembangunan pabrik baru dan pembangunan *packing plant* PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep.

3. Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan memiliki hasil pencapaian yang cukup baik. Pangsa pasar nasional PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep menunjukkan nilai yang fluktuatif, sedangkan pada pasar Kawasan Timur Indonesia menunjukkan nilai yang positif karena semakin meningkat. Pada pasar nasional, tahun 2009 PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berhasil menguasai pasar sebesar 9,4 %, tahun 2010 turun menjadi 6,4 %. Penurunan ini disebabkan oleh turunnya volume penjualan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dan semakin meningkatnya aktivitas pemasaran pesaing. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2011 mampu meningkatkan pangsa pasar nasional menjadi 7,9 %. Peningkatan ini sebagai dampak dari lancarnya aktifitas operasi perusahaan dengan mengoptimalkan program *total preventive maintenance*. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada tahun 2009 sampai tahun 2011 mengalami penurunan Jumlah pelanggan (distributor), meskipun jumlah pelanggan (distributor) PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berkurang tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap penjualan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, ini terbukti

dari penjualan pada tahun 2010 sebesar 3.639.239 ton dan pada tahun 2011 meningkat menjadi 3.886.064 ton. Meningkatnya jumlah penjualan semen sebagai dampak dari kepuasan pelanggan atas produk PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep. Kepuasan pelanggan yang diukur menggunakan *number of complaint* dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan atas penggunaan produk PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep semakin meningkat, hal ini dapat dilihat dari menurunnya jumlah *complaint* atas produk dari PT.

Semen Tonasa (Persero) Pangkep . Pangsa pasar dan kepuasan pelanggan yang meningkat akan berdampak pada profitabilitas pelanggan. Profitabilitas pelanggan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep selama tahun 2009 sampai tahun 2011 menunjukkan nilai yang positif karena profitabilitas pelanggan setiap tahunnya meningkat meskipun jumlah pelanggan (distributor) menurun.

4. Pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik. Proses inovasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tidak dalam bentuk *end-product*, karena PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tidak selalu menghasilkan produk baru, akan tetapi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep selalu melakukan penelitian dan pengembangan mengenai *lisensi*, perubahan bahan baku dengan kualitas yang sama, dan perusahaan selalu mengadakan perbaikan pada setiap proses produksi. Inovasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep terkait dengan

peningkatan kualitas serta mutu produk yang berpedoman pada efisiensi biaya dan waktu. Proses operasi perusahaan terkait dengan tiga hal yaitu kualitas, biaya dan waktu. Proses operasi menggunakan analisis *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). Pada tahun 2009 nilai MCE sebesar 0,94, tahun 2010 sebesar 0,97, dan tahun 2011 sebesar 0,98, hal ini menunjukkan hasil MCE pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sudah baik karena mendekati standar MCE yaitu 1 yang artinya tingkat produksi perusahaan tinggi. Proses pelayanan purna jual yang disediakan oleh perusahaan adalah fasilitas penggantian kantong semen yang pecah, penanganan keluhan konsumen atas kualitas semen, dan penanganan keluhan konsumen atas berat semen dalam kantong/ zak. Dengan adanya fasilitas ini, setiap ada kerusakan, keluhan ataupun ketidakpuasan terhadap kualitas produk dari PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, para pelanggan/ distributor bisa langsung mengajukan keluhan dengan membuat surat pemberitahuan sehingga pihak PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bisa langsung mengadakan cek lapangan.

5. Pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan cukup baik. *Labour turn over* pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep menunjukkan nilai yang fluktuatif, pada tahun 2009 sebesar 4,72 %, tahun 2010 sebesar 5,75 % dan tahun 2011 sebesar 4,96%. Pendidikan/ pelatihan yang ada pada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep telah memiliki rencana jangka panjang yang baik kepada karyawannya, terbukti dari adanya agenda pendidikan/ pelatihan yang

rutin dalam satu tahun berjalan sehingga hal ini juga akan mempengaruhi hasil pencapaian produktivitas yang dimiliki oleh karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep. Tingkat produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang positif karena mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai tahun 2011. Pada tahun 2009 produktivitas karyawan sebesar 2.113,30 ton/org, tahun 2010 sebesar 2.270,17 ton/org, dan tahun tahun 2011 sebesar 2.391,04 ton/org.

6. Hubungan antar keempat perspektif dalam *balanced scorecard* menunjukkan bahwa PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sudah berorientasi pada jangka panjang, perusahaan melakukan investasi pada proses pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, proses bisnis internal perusahaan serta pelanggan. Investasi yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep berdampak pada kinerja keuangan yang semakin menurun akan tetapi perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran semakin meningkat

B. Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka beberapa saran yang dapat diberikan yaitu:

1. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sebaiknya menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan agar diperoleh hasil pengukuran yang komprehensif dari keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Pada perspektif keuangan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dapat ditingkatkan lagi. Perusahaan seharusnya meningkatkan kemampuannya pada pengelolaan aktiva yang ada agar penggunaannya dapat lebih efisien, selain itu perusahaan harus meningkatkan nilai *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Investment* (ROI) karena hasil yang didapatkan menunjukkan penurunan setiap tahunnya. ROE dan ROI merupakan ukuran rasio keuangan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan operasional perusahaan.

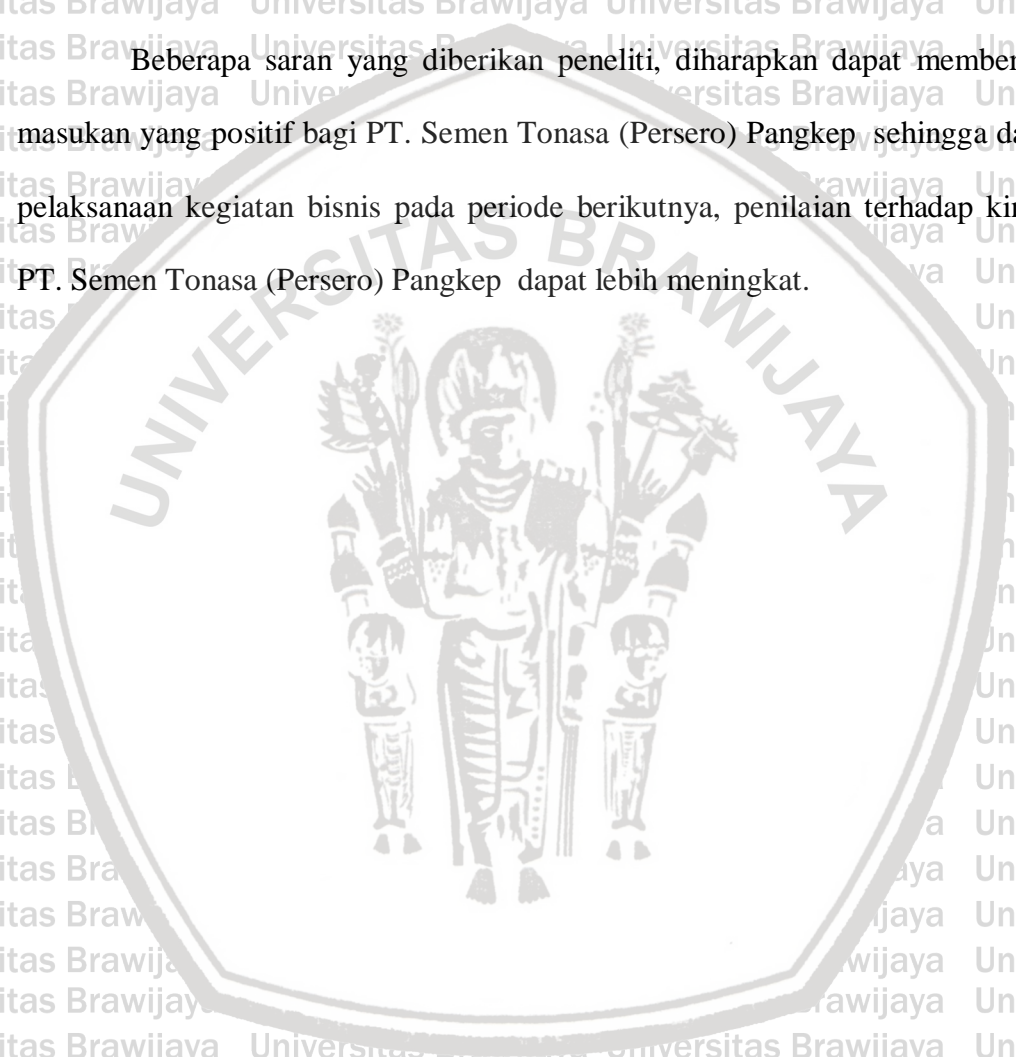
3. Perspektif pelanggan dapat memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep seharusnya dapat lebih meningkatkan lagi kualitas pelayanan terhadap pelanggan (distributor) untuk tahun berikutnya, karena pelanggan (distributor) merupakan sasaran utama perusahaan. Peningkatan kualitas pelayanan pelanggan (distributor) ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja distributor pada tahun berikutnya sehingga distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep bertahan dan semakin bertambah.

4. Kinerja PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada perspektif proses bisnis internal perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan. Sebaiknya perusahaan mengembangkan inovasi dalam bentuk produk baru karena inovasi adalah salah satu upaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

5. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep perlu mempertahankan dan meningkatkan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan dalam kinerja bisnisnya sehingga tingkat *labour turn over* semakin rendah dan produktivitas karyawan semakin tinggi, hal ini bisa dilakukan dengan memberikan *feedback* sesuai yang diharapkan kepada perusahaan.

Beberapa saran yang diberikan peneliti, diharapkan dapat memberikan masukan yang positif bagi PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep sehingga dalam pelaksanaan kegiatan bisnis pada periode berikutnya, penilaian terhadap kinerja PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep dapat lebih meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Darsono & Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Yogyakarta: ANDI.

Gaspersz, Vincent. 2011. *System Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Malcom Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Jakarta: PT. Percetakan Penebar Swadaya.

Harahap, Sofyan Syafrri. 2008. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan Oleh Peter R. Yosi Pasla, MBA. Jakarta: Erlangga.

Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Edisi Tiga*. Jakarta: Erlangga

Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Ekonisia.

Mulyadi & Jhony Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

_____. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Munawir S, 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Liberty, Yogyakarta.

Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian, Cetakan Pertama*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Prihadi, Toto. 2009. *Deteksi Cepat Kondisi Keuangan: 7 Analisis Rasio Keuangan*. Jakarta: PPM.

Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja DAN Resiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ruslan, Rosady. 2010. *Metode Penelitian: Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sumarni, Murti & Salamah Wahyuni. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI

Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media Jakarta

Tjahjono, Heru Kurnianto. 2003: *Budaya Organisasi & Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UPFE. UMY.

Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo

Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Internet

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: KEP-100/MBU/2002. *Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN*, diakses 11 September 2012 dari <http://www.depkeu.go.id>.

Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi: Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*, diakses 10 September 2012 dari <http://sms.unikom.ac.id>.

<http://pusbinsdi.net>

www.asi.or.id

Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya



**L
A
M
P
I
R
A
N**

**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : KEP-100/MBU/2002
TENTANG**

**PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA
MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA**

- Menimbang :
- a. bahwa perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing;
 - b. bahwa dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 telah ditetapkan ketentuan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara;
 - c. bahwa dengan dialihkannya kedudukan, tugas dan wewenang Menteri BUMN pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara, maka dipandang perlu meninjau kembali keputusan sebagaimana tersebut pada huruf b, khususnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998.
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b, dan c, perlu ditetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
 2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732);
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);
 6. Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4137);
 7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/ Tahun 2001;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.**

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya dalam Keputusan ini disingkat BUMN, adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998.
2. Anak Perusahaan BUMN adalah Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas yang sekurang-kurangnya 51% sahamnya dimiliki oleh BUMN.

Pasal 2

- 1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.
- 2) BUMN non jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur sebagaimana pada lampiran I.
- 3) BUMN jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

BAB II

PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN

Pasal 3

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN digolongkan menjadi :
 - a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS < = 95$
 - A apabila $65 < TS < = 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS < = 65$
 - BB apabila $40 < TS < = 50$
 - B apabila $30 < TS < = 40$
 - c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS < = 30$
 - CC apabila $10 < TS < = 20$
 - C apabila $TS < = 10$
- (2) Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian :
 - a. Aspek Keuangan.
 - b. Aspek Operasional.
 - c. Aspek Administrasi.
- (3) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN sesuai keputusan ini hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi "Wajar Tanpa Pengecualian" atau kualifikasi "Wajar Dengan Pengecualian" dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.

- (4) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).

BAB III

BADAN USAHA MILIK NEGARA NON JASA KEUANGAN

Pasal 4

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak dibidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjutnya disebut BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut BUMN NON INFRASTRUKTUR dengan pengelompokan sebagaimana pada lampiran I.
- (2) Perubahan pengelompokan BUMN dalam kategori BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN NON INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 5

- (1) BUMN INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi :
- Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
 - Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
 - Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
 - Bendungan dan irigasi.
- (2) Penambahan atau pengurangan bidang-bidang atau jenis-jenis kegiatan untuk menentukan kriteria BUMN INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.
- (3) BUMN NON INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

Pasal 6

Indikator Penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi BUMN yang bergerak di bidang usaha non jasa keuangan sebagaimana terdapat dalam Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN non jasa keuangan (Lampiran II).

BAB IV

BADAN USAHA MILIK NEGARA JASA KEUANGAN

Pasal 7

Penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

Pasal 8

Pengelompokan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha keuangan dan indikator penilaian Hasil penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi ditetapkan dengan Keputusan Menteri BUMN tersendiri.

BAB V
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 9

BUMN wajib menerapkan penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berdasarkan keputusan ini kepada Anak Perusahaan BUMN sesuai dengan bidang usaha Anak Perusahaan BUMN yang bersangkutan.

Pasal 10

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara ;
2. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 tentang Penilaian Tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara, dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 11

Keputusan ini mulai berlaku untuk penilaian Tingkat Kesehatan BUMN tahun buku 2002.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal : 04 Juni 2002

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

t t d dan cap

Victor Hutapea
NIP 060051008



SALINAN
TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
I.	SEKTOR INDUSTRI DAN PERDAGANGAN	
		Bidang Industri Pupuk dan Semen
		1. PT Pupuk Sriwidjaja
		2. PT Asean Aceh Fertilizer
		3. PT Semen Baturaja
		4. PT Semen Kupang
		Bidang Niaga
		5. PT Dharma Niaga
		6. PT Pantja Niaga
		7. PT Cipta Niaga
		8. PT Sarinah
		Bidang Industri Farmasi dan Aneka Industri
		1. PT Bhandha Ghara Reksa
		2. PT Berdikari
		3. PT Indo Farma
		4. PT Kimia Farma
		5. PT Bio Farma
		6. PT Rajawali Nusantara Indonesia
		7. PT Garam
		8. PT Industri Gelas
		9. PT Industri Soda Indonesia
		10. PT Sandang Nusantara
		11. PT Cambrics Primisima
		Bidang Pertambangan dan Energi
		1. PT Sarana Karya
		2. PT Batubara Bukit Asam
		3. PT Konservasi Energi Abadi
		4. PT Batan Teknologi
		5. PT Perusahaan Gas Negara
		Bidang Kertas, Percetakan dan Penerbitan
		1. PT Kertas Lece
		2. PT Kertas Kraft Aceh

**TABEL KELOMPOK BUMN
 INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		Bidang Industri Strategis
		1. PT Dirlantara Indonesia
		2. PT DAHANA
		3. PT Barata Indonesia
		4. PT Boma Bisma Indra
		5. PT Krakatau Steel
		6. PT Industri Kereta Api
		7. PT Industri Telekomunikasi Indonesia
		8. PT Len Industri
II.	SEKTOR KAWASAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DAN KONSULTAN KONSTRUKSI	
		Bidang Kawasan Industri
		1. PT Kawasan Berikat Nusantara
		2. PT Kawasan Industri Makasar
		3. PT Kawasan Industri Medan
		4. PT Kawasan Industri Wijaya
		5. PT PDI Batam
		Bidang Konstruksi Bangunan
		1. PT Nindya Karya
		2. PT Wijaya Karya
		3. PT Waskita Karya
		4. PT Adhi Karya
		5. PT Brantas Abipraya
		6. PT Hutama Karya
		7. PT Istaka Karya
		8. PT Pembangunan Perumahan
		Bidang Konsultan Konstruksi
		1. PT Bina Karya
		2. PT Indah Karya
		3. PT Indra Karya
		4. PT Virama Karya
		5. PT Yodya Karya
		Bidang Penunjang Konstruksi dan Jalan Tol
		1. PT Amarta Karya
		2. PT Dok Perkapalan Kodja Bahari
		3. PT Dok dan Perkapalan Surabaya

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
III.	SEKTOR PERHUBUNGAN, TELEKOMUNIKASI DAN PARIWISATA	
	Bidang Prasarana Perhubungan Laut	
	1. PT Pelabuhan Indonesia I	
	2. PT Pelabuhan Indonesia II	
	3. PT Pelabuhan Indonesia III	
	4. PT Pelabuhan Indonesia IV	
	5. PT Rukindo	
	6. PT Varuna Tirta Prakasya	
	Bidang Prasarana Perhubungan Udara	
	1. PT Angkasa Pura I	
	2. PT Angkasa Pura II	
	Bidang Sarana Perhubungan	
	1. PT Pelayaran Djakarta Lloyd	1. PT Pelayaran Nasional Indonesia
	2. PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan	2. PT Garuda Indonesia
	3. PT Pelayaran Bahtera Adiguna	3. PT Merpati Airlines
	4. PT Kereta Api Indonesia	
		Bidang Pos
		1. PT Pos Indonesia
		Bidang Pariwisata
		1. PT Hotel Indonesia dan Natour
		2. PT Pengembangan Pariwisata Bali
	3. PT TWC Borobudur, Prambanan & Ratu Boko	
	Bidang Penyiaran	
	1. PT Televisi Republik Indonesia	
IV.	SEKTOR PERTANIAN, PERKEBUNAN KEHUTANAN PERDAGANGAN	
		Bidang Perkebunan
		1. PT Perkebunan Nusantara I
		2. PT Perkebunan Nusantara II
		3. PT Perkebunan Nusantara III
		4. PT Perkebunan Nusantara IV
		5. PT Perkebunan Nusantara V
		6. PT Perkebunan Nusantara VI
		7. PT Perkebunan Nusantara VII
		8. PT Perkebunan Nusantara VIII

Lampiran I : 4/4
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		10. PT Perkebunan Nusantara X
		11. PT Perkebunan Nusantara XI
		12. PT Perkebunan Nusantara XII
		13. PT Perkebunan Nusantara XIII
		14. PT Perkebunan Nusantara XIV
		Bidang Perikanan
		1. PT Usaha Mina
		2. PT Perikanan Samodra Besar
		3. PT Tirta Raya Mina
		4. PT Perikani
		Bidang Pertanian
		1. PT Pertani
		2. PT Sang Hyang Seri
		Bidang Kehutanan
		1. PT Inhutani I
		2. PT Inhutani II
		3. PT Inhutani III
		4. PT Inhutani IV
		5. PT Perhutani
V.	SEKTOR PELAYANAN UMUM	
	1. Perum Perumnas	
	2. Perum Jasa Tirta I	
	3. Perum Jasa Tirta II	
	4. Perum Prasarana Perikanan Samodra Besar	
	5. Perum PPD	
	6. Perum Damri	
		1. Perum Percetakan Negara RI
		2. Perum Sarana Pengembangan Usaha
		3. Perum Peruri
		4. Perum Pegadaian
		5. Perum PFN

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

ttd

SALINAN
TATA CARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN
BUMN NON JASA KEUANGAN

I. ASPEK KEUANGAN

1. Total bobot
BUMN INFRA STRUKTUR (Infra) 50
BUMN NON INFRA STRUKTUR (Non infra) 70
2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya.
Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1 : Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Colection Periods	4	5
6. Perputaran persediaan	4	5
7. Perputaran total asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

3. Metode Penilaian

- a. Imbalan kepada pemegang saham/Return On Equity (ROE)

Rumus:

$$\text{ROE} : \frac{\text{Laba setelah Pajak} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$$

Definisi :

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari :
 - Aktiva tetap
 - Aktiva Non Produktif

- Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen Modal sendiri yang digunakan untuk membiayai Aktiva Tetap dalam Pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam Modal sendiri tersebut di atas termasuk kewajiban yang belum ditetapkan statusnya.

- Aktiva Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aktiva Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

Tabel 2 : Daftar skor penilaian ROE

ROE (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
15 < ROE	15	20
13 < ROE <= 15	13,5	18
11 < ROE <= 13	12	16
9 < ROE <= 11	10,5	14
7,9 < ROE <= 9	9	12
6,6 < ROE <= 7,9	7,5	10
5,3 < ROE <= 6,6	6	8,5
4 < ROE <= 5,3	5	7
2,5 < ROE <= 4	4	5,5
1 < ROE <= 2,5	3	4
0 < ROE <= 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) mempunyai ROE 10%, maka sesuai tabel 2 skor untuk indikator ROE adalah 14.

b. Imbalan Investasi/Return On Investment (ROI)

Rumus

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan} \times 100\%}{\text{Capital Employed}}$$

Definisi :

- EBIT adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari :

- Aktiva Tetap
- Aktiva lain-lain
- Aktiva Non Produktif
- Saham penyertaan langsung

Tabel 3 : Daftar Skor penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13,5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10,5
10,5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10,5	5	7,5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3,5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2,5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
x ≥ 35	3	5
25 ≤ x < 35	2,5	4
15 ≤ x < 25	2	3
10 ≤ x < 15	1,5	2
5 ≤ x < 10	1	1
0 ≤ x < 5	0	0

d. Rasio Lancar/Current Ratio

Rumus :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

Definisi :

- Current Asset adalah posisi Total Aktiva Lancar pada akhir tahun buku
- Current Liabilities adalah posisi Total Ke wajiban Lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 5 : Daftar skor penilaian current ratio

Current Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
125 <= x	3	5
110 <= x < 125	2,5	4
100 <= x < 110	2	3
95 <= x < 100	1,5	2
90 <= x < 95	1	1
x < 90	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) memiliki current ratio sebesar 115%, maka sesuai tabel 5 skor untuk indikator Current Ratio adalah 4

e. Collection Periods (CP)

Rumus

$$CP = \frac{\text{Total Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}}$$

Definisi

- Total Piutang Usaha adalah posisi Piutang Usaha setelah dikurangi Cadangan Penyisihan Piutang pada akhir tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah Pendapatan Usaha selama tahun buku.

Tabel 6 : Daftar skor penilaian collection periods

CP= X (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x <= 60	x >= 35	4	5
60 < x <= 90	30 < x <= 35	3,5	4,5
90 < x <= 120	25 < x <= 30	3	4
120 < x <= 150	20 < x <= 25	2,5	3,5
150 < x <= 180	15 < x <= 20	2	3
180 < x <= 210	10 < x <= 15	1,6	2,4
210 < x <= 240	6 < x <= 10	1,2	1,8
240 < x <= 270	3 < x <= 6	0,8	1,2

Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 120 hari dan pada tahun 1998 sebesar 127 hari.

Sesuai tabel 6 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection Periods : 4
- Perbaikan Collection periods (7 hari) : 1,8

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai tabel 6 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection periods : 1,2
- Perbaikan Collection periods (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

f. Perputaran Persediaan (PP)

Rumus:

$$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Definisi :

- Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.
- Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 7 : Daftar skor penilaian perputaran persediaan

PP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x ≤ 60	35 < x	4	5
60 < x ≤ 90	30 < x ≤ 35	3,5	4,5
90 < x ≤ 120	25 < x ≤ 30	3	4
120 < x ≤ 150	20 < x ≤ 25	2,5	3,5
150 < x ≤ 180	15 < x ≤ 20	2	3
180 < x ≤ 210	10 < x ≤ 15	1,6	2,4
210 < x ≤ 240	6 < x ≤ 10	1,2	1,8
240 < x ≤ 270	3 < x ≤ 6	0,8	1,2
270 < x ≤ 300	1 < x ≤ 3	0,4	0,6

Contoh Perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 1998 sebesar 195 hari.

Sesuai tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 3
- Perbaikan Perputaran Persediaan (15 hari) : 2,4
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infra struktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai dengan tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 1,2
- Perbaikan Perputaran Persediaan (32 hari) : 3,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

g. Perputaran Total Asset/Total Asset Turn Over (TATO)

Rumus :

$$T A T O = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aktiva Tetap
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap Dalam Pelaksanaan.

Tabel 8 : Daftar skor penilaian perputaran total asset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infra	Non Infra
120 < x	20 < x	4	5
105 < x <= 120	15 < x <= 20	3,5	4,5
90 < x <= 105	10 < x <= 15	3	4
75 < x <= 90	5 < x <= 10	2,5	3,5
60 < x <= 75	0 < x <= 5	2	3
40 < x <= 60	x <= 0	1,5	2,5
20 < x <= 40	x < 0	1	2
x <= 20	x < 0	0,5	1,5

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 8 diatas.

- Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :
- Tingkat Perputaran Total Asset : 3
 - Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 3,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

Contoh 2 :
PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 108% dan pada tahun 1998 sebesar 98%.

- Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :
- Tingkat Perputaran Total Asset : 3,5
 - Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 2,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

h. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

Rumus:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya.
- Total Asset adalah Total asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 9 : Daftar skor penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset

TMS thd TA (%) = X	Skor	
	Infra	Non Infra
x < 0	0	0
0 <= x < 10	2	4
10 <= x < 20	3	6
20 <= x < 30	4	7,25
30 <= x < 40	6	10
40 <= x < 50	5,5	9
50 <= x < 60	5	8,5
60 <= x < 70	4,5	8
70 <= x < 80	4,25	7,5
80 <= x < 90	4	7
90 <= x < 100	3,5	6,5

Contoh Perhitungan :

II. ASPEK OPERASIONAL

1. Total Bobot.

- BUMN INFRASTRUKTUR 35
- BUMN NON INFRASTRUKTUR 15

2. Indikator yang dinilai

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Beberapa indikator penilaian yang dapat digunakan adalah sebagaimana dalam “*Contoh Indikator Aspek Operasional*”

3. Jumlah Indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan.

4. Sifat penilaian dan kategori penilaian:

Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut :

- Baik sekali (BS) : skor = 100% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Baik (B) : skor = 80% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Cukup (C) : skor = 50% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Kurang (K) : skor = 20% x Bobot indikator yang bersangkutan

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

- Baik sekali : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya).
- Baik : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.
- Kurang : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal

5. Mekanisme Penilaian

a. Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk PERUM pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.

- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM.

- Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan justifikasi mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.

- Dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM sekaligus menetapkan indikator operasional yang digunakan untuk tahun yang bersangkutan dan masing-masing bobotnya dengan antara lain mempertimbangkan usul Komisaris/Dewan Pengawas tersebut di atas.

- Khusus untuk penilaian tingkat kesehatan tahun buku 2002, Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN yang penilaian tingkat kesehatannya diatur dengan Surat Keputusan ini wajib menyampaikan usul kepada Kementerian BUMN aspek operasional yang akan digunakan setelah masing-masing bobotnya terdapat dalam RUPS selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tanggal Surat Keputusan ini diterbitkan.

b. Mekanisme penetapan nilai

- Sebelum diselenggarakan RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM pengesahan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM penilaian kinerja perusahaan berdasarkan indikator-indikator aspek operasional dan bobot yang telah ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan.

- Dalam menyampaikan usulan penilaian tersebut Komisaris/Dewan Pengawas diharuskan memberikan justifikasi atas penilaian masing-masing indikator aspek operasional yang digunakan.

- RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan laporan keuangan menetapkan penilaian terhadap aspek operasional yang antara lain memperhatikan usulan Komisaris/Dewan Pengawas.

6. Contoh Perhitungan

BUMN Pelabuhan (infrastruktur)

Indikator yang digunakan	Bobot	Nilai	Skor	Unsur-unsur yang dipertimbangkan
1. Pelayanan kepada pelanggan / masyarakat	15	B	12	Turn Round Time (TRT), Waiting Time (WT), dsb.
2. Peningkatan kualitas SDM	10	C	5	Peningkatan Kesejahteraan, Kaderisasi pimpinan, dsb.
3. Research & Development	10	D	8	Kepedulian manajemen terhadap R&D, dsb.
Total	25		35	

III. ASPEK ADMINISTRASI

1. Total Bobot

BUMN INFRASTRUKTUR (Infra)	15
BUMN NON INFRASTRUKTUR(Non Infra)	15

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya

Dalam penilaian aspek administrasi, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10 : Daftar indikator dan bobot aspek Administrasi.

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
TOTAL	15	15

3. Metode Penilaian

a. Laporan Perhitungan Tahunan

- Standar waktu penyampaian perhitungan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

Lampiran II : 11/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

- Penentuan nilai

Tabel 11 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Audit

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
- sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	3
- sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	2
- lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- Contoh Perhitungan :

Laporan audit terhadap laporan perhitungan tahunan BUMN PT "A" (periode tahun buku 1/1/1997 sampai dg 31/12/1997) diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) pada tanggal 2 Mei 1998. Sesuai tabel 11 di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 2.

b. Rancangan RKAP

Sesuai ketentuan pasal 13 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998, pasal 27 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 1998, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan rancangan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.

- Penentuan Nilai

Tabel 12 : Daftar penilaian waktu penyampaian rancangan RKAP

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
- 2 bulan atau lebih cepat	3
- kurang dari 2 bulan	0

- Contoh 1:

Tahun anggaran BUMN PT "A" dimulai 1/1/1999.

Rancangan RKAP BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 29 Oktober 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir pertama di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 3.

- Contoh 2 :

Tahun anggaran BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 5 Desember 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir kedua di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu

c. Laporan Periodik

- Waktu penyampaian laporan.

Laporan periodik Triwulanan harus diterima oleh Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan.

- Penentuan Nilai

Tabel 13 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Periodik

Jumlah keterlambatan dalam 1 tahun	Skor
lebih kecil atau sama dengan 0 hari	3
$0 < x \leq 30$ hari	2
$30 < x \leq 60$ hari	1
$x > 60$ hari	0

- Contoh Perhitungan

Laporan periodik Triwulanan PT "S" periode anggaran 1 Januari sampai dengan 31 Desember untuk tahun penilaian diterima Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM masing-masing sebagai berikut:

Triwulanan	Berakhir Periode	Tanggal diterima
I	31/3 199x	5/5 199x
II	30/5 199x	15/7 199x
III	30/9 199x	31/10 199x
IV	31/12 199x	10/2 199x+1

- Perhitungan jumlah hari keterlambatan

- Triwulan I 4
- Triwulan II 0
- Triwulan III 0
- Triwulan IV 9

Jumlah hari keterlambatan 13 sehingga mendapatkan nilai 2.

Catatan : Laporan periodik sekurang-kurangnya terdiri dari:

- 1) Laporan pelaksanaan RKAP
- 2) Laporan pelaksanaan Proyek Pengembangan
- 3) Laporan pelaksanaan Anak Perusahaan

d. Kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)
Indikator yang dinilai

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Efektivitas penyaluran	3	3
2. Tingkat kolektibilitas pengembalian Pinjaman	3	3
TOTAL	6	6

- Metode penilaian masing-masing indikator.

d.1. Efektivitas penyaluran dana.

Rumus:

$$\frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan}}{\text{Jumlah dana yang tersedia}} \times 100\%$$

Definisi

- Jumlah dana tersedia adalah seluruh dana pembinaan yang tersedia dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri atas:
 - Saldo awal
 - Pengembalian Pinjaman
 - Setoran eks pembagian laba yang diterima dalam tahun yang bersangkutan (termasuk alokasi dari dana PUKK BUMN lain, jika ada)
 - Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK
- Jumlah dana yang disalurkan adalah seluruh dana yang disalurkan kepada usaha kecil dan koperasi dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri dari hibah dan bantuan pinjaman kepada Lembaga Keuangan).

Tabel 14 : Daftar penilaian tingkat penyerapan dana PUKK

Penyerapan (%)	> 90	85 s.d. 90	80 s.d. 85	< 80
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan :

Jumlah dana yang tersedia pada BUMN PT "A" dalam tahun 1999 adalah sebesar Rp. 10.000 terdiri dari:

- Saldo awal tahun 1999 Rp. 500

Lampiran II : 14/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Jumlah dana yang disalurkan oleh BUMN PT "A" tahun 1999 Rp. 9.500 terdiri dari :

- Pinjaman Rp. 8.500
- Hibah Rp. 1.000

Efektivitas penyaluran dana = $9.500/10.000 \times 100\%$

Sesuai dengan tabel 14 di atas, maka skor untuk indikator yang bersangkutan adalah 3.

d.2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman.

Rumus : $\frac{\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK}}{\text{Jumlah pinjaman yang disalurkan}} \times 100\%$

Definisi :

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah perkalian antara bobot kolektibilitas (%) dengan saldo pinjaman untuk masing-masing kategori kolektibilitas sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan. Bobot masing-masing tingkat kolektibilitas adalah sebagai berikut:

- Lancar 100%
- Kurang Lancar 75%
- Ragu-ragu 25%
- Macet 0%
- Jumlah pinjaman yang disalurkan adalah seluruh pinjaman kepada Usaha Kecil dan Koperasi sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 15 : Daftar penilaian tingkat pengembalian dana PUKK.

Tingkat pengembalian (%)	> 70	40 s.d 70	10 s.d 40	< 10
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan:

Posisi pinjaman kepada usaha kecil dan koperasi BUMN PT "A" s.d. akhir tahun buku 1999 adalah Rp. 3.000

juta, terdiri dari (Rp.juta)

- Lancar = 1.500
- Kurang Lancar = 500
- Ragu-ragu = 900
- Macet = 100
Jumlah 3000

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah sebagai berikut:

- Lancar	1.500	x	100 %	=	1.500
- Kurang lancar	500	x	75 %	=	375
- Ragu-ragu	800	x	25 %	=	225
- Macet	100	x	0 %	=	0

Jumlah rata-rata tertimbang 2.100

Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah $\frac{2.100}{3000} \times 100\% = 70\%$

Sesuai dengan tabel 15 di atas maka skor untuk indikator tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah 2.

IV. LAIN-LAIN

1. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMN, Direksi diberikan opsi untuk tidak memperhitungkan proyek/investasi pengembangan yang sudah dinyatakan operasi komersial menurut standar Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan atau standar umum yang berlaku untuk BUMN tersebut selama 2 (dua) tahun apabila:
 - a. Dalam 2 tahun sejak operasi komersial, proyek/investasi pengembangan dimaksud, belum mencapai utilisasi sebesar 60 %, atau;
 - b. Periode operasi komersial dengan utilisasi di atas 60 % dalam satu tahun penilaian kurang dari 9 bulan.
2. Dalam hal proyek/investasi pengembangan tersebut tidak diperhitungkan dalam penilaian tingkat kesehatan, maka Direksi harus memisahkan secara tegas laporan keuangan yang meliputi Neraca, Laba/Rugi dan Aliran Kas untuk proyek/investasi pengembangan dimaksud dari laporan keuangan perusahaan. Selanjutnya perhitungan tingkat kesehatan hanya didasarkan laporan keuangan perusahaan di luar laporan keuangan proyek/investasi pengembangan.

Lampiran II : 16/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

CONTOH INDIKATOR ASPEK OPERASIONAL

INDIKATOR	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	CONTOH APLIKASI TERHADAP UNSUR-UNSUR YANG DIPERTIMBANGKAN	
		BUMN/SEKTOR	UNSUR-UNSUR YANG DAPAT DIPERTIMBANGKAN
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pelayanan kepada Pelanggan/Masyarakat	<input type="checkbox"/> Perbaiki kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kepuasan pelanggan <input type="checkbox"/> Ketersediaan pelayanan purna jual (after sales service) <input type="checkbox"/> Perbaiki mutu produk <input type="checkbox"/> Pengembangan jalur distribusi <input type="checkbox"/> Pelayanan gangguan/troubles. <input type="checkbox"/> Penyederhanaan birokrasi yang menguntungkan bagi pelanggan <input type="checkbox"/> Kecepatan pelayanan <input type="checkbox"/> Guidance yang jelas bagi pelanggan <input type="checkbox"/> Peningkatan fasilitas keselamatan bagi pelanggan/pemakai jasa.	Pelabuhan Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) PLN Jalan Tol Garuda/MNA Bandara	Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb Pemenuhan supply air kepada PDAM/industri pengendalian daerah se-rapian sungai. Frekuensi pemadaman, lama rata-rata pemadaman, kecepatan pelayanan gangguan. Kualitas jalan, indikator traffic sign. On time performance. Kebersihan terminal Bandara.
2. Efisiensi produksi dan produktivitas	<input type="checkbox"/> Peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/assets idle. <input type="checkbox"/> Peningkatan rendemen <input type="checkbox"/> Peningkatan efisiensi persatuan faktor produksi. <input type="checkbox"/> Pengurangan susut/loses, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya. <input type="checkbox"/> Peningkatan nilai men-hour.	Perkebunan Kereta Api/pelayaran/penerbangan PLN pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) Konsultan	Rendemen, produksi perhektar, dsb. Load factor penumpang dan barang, penumpang-kui-ton, dsb. Susut teknis, susut distribusi, dsb. pelaksanaan kegiatan operasi dan pemeliharaan (O & P) Men-hour terjual, dsb.

Lampiran II : 17/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

(1)	(2)	(3)	(4)
<p>3. Pemeliharaan kontinuitas produksi.</p>	<p><input type="checkbox"/> Kewajiban melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi sesuai persyaratan standar</p> <p><input type="checkbox"/> Eksplorasi SDA dengan orientasi jangka panjang.</p> <p><input type="checkbox"/> Pelaksanaan checking rutin terhadap fasilitas-fasilitas umum</p> <p><input type="checkbox"/> Kepatuhan pengoperasian peralatan sesuai dengan batas kapasitas yang direkomendasikan.</p> <p><input type="checkbox"/> Replacement sarana dan prasarana yang sudah tidak produktif.</p>	<p>Perkebunan</p> <p>Pelabuhan</p> <p>Transportasi</p>	<p>Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman tidak produktif.</p> <p>Pemeliharaan fasilitas dermaga, pengepungan alur/kolan, dsb.</p> <p>Pemeliharaan sarana transportasi Bus, kereta api, kapal atau pesawat.</p>
<p>4. Inovasi produk baru</p>	<p><input type="checkbox"/> Kreatifitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.</p> <p><input type="checkbox"/> Penciptaan produk-produk baru</p> <p><input type="checkbox"/> Peningkatan pengusahaan teknologi.</p>	<p>Kontraktor</p> <p>Industri kimia dasar</p>	<p>Hak patent, hak cipta, temuan metode konstruksi baru, dsb.</p> <p>Konservasi energi, produk-produk baru yang prospektif, dsb.</p>
<p>5. Peningkatan kualitas SDM</p>	<p><input type="checkbox"/> Mutu diklat.</p> <p><input type="checkbox"/> Penyelenggaraan pendidikan formal dan informal sesuai kebutuhan (dalam negeri dan luar negeri)</p>	<p>Berlaku umum untuk semua sektor</p>	<p>Penyelenggaraan diklat sesuai kebutuhan.</p> <p>Kaderisasi pimpinan.</p> <p>Peningkatan kesejahteraan</p> <p>Kepedulian manajemen terhadap R & D.</p>
<p>6. Research Development (R & D).</p>	<p><input type="checkbox"/> Pengembangan metode baru yang prospektif</p> <p><input type="checkbox"/> Hasil riset yang bermanfaat.</p> <p><input type="checkbox"/> Perhatian perusahaan terhadap R & D.</p>	<p>Berlaku umum untuk semua sektor</p>	<p>Kepedulian manajemen terhadap R & D.</p>
<p>7. Hasil Pelaksanaan penugasan</p>	<p><input type="checkbox"/> Pencapaian sasaran.</p>	<p>Berlaku untuk semua sektor</p>	<p>Pencapaian sasaran, efisiensi dalam pencapaian sasaran.</p>

Lampiran II : 18/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

(1)	(2)	(3)	(4)
8. Kepedulian terhadap lingkungan.	<input type="checkbox"/> Kebersihan lingkungan. <input type="checkbox"/> Pelaksanaan AMDAL <input type="checkbox"/> Reklamasi <input type="checkbox"/> Estate regulation	Berlaku untuk semua sektor Kehutanan Pertambangan Industri manufaktur Kawasan Industri	Kebersihan lingkungan kerja. Reboisasi, AMDAL, Reklamasi da era h e ks tambang, AMDAL. AMDAL, Estate regulation, AMDAL.

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum

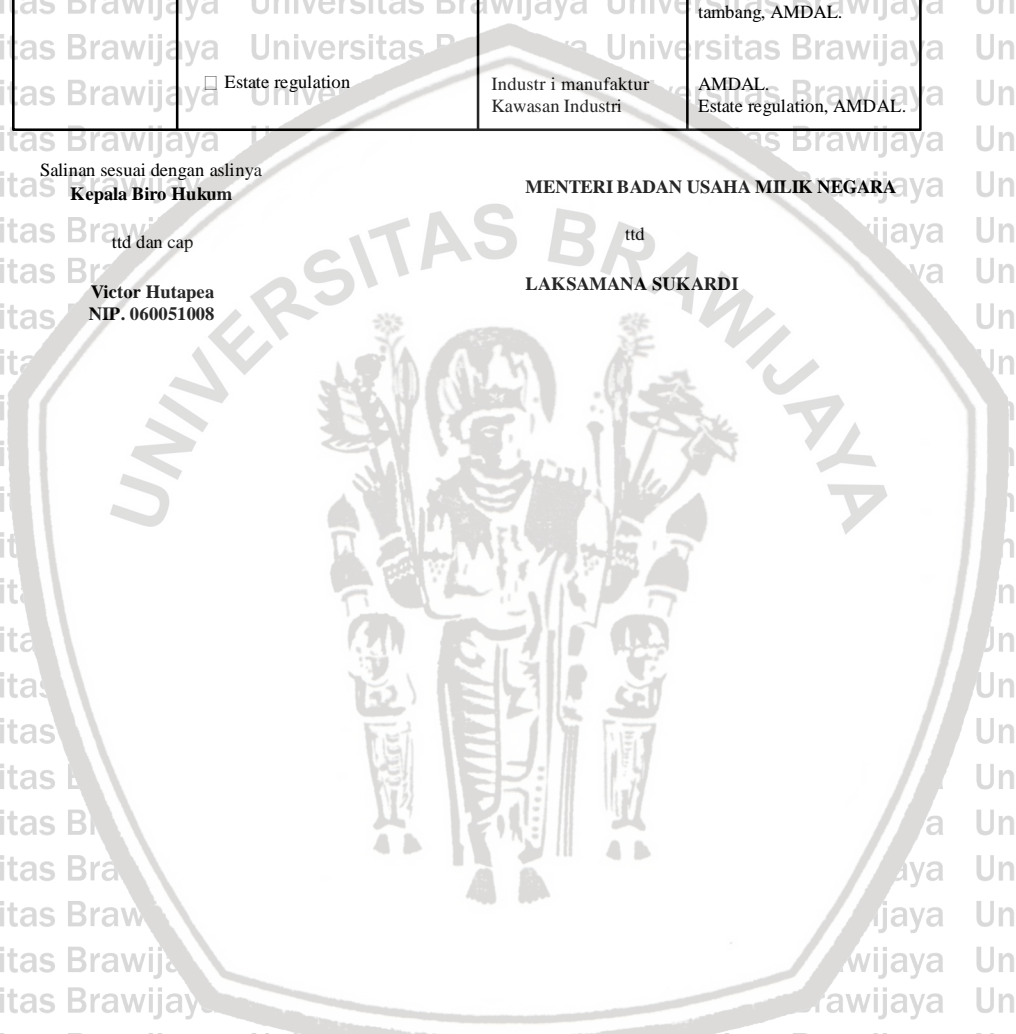
ttd dan cap

Victor Hutapea
NIP. 060051008

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

ttd

LAKSAMANA SUKARDI



Daftar pertanyaan wawancara untuk Manager Analisa Pasar PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep:

1. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep adalah salah satu perusahaan yang bergerak di industri semen, siapa yang menjadi pelanggan dari PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep?
2. Berapa jumlah distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009 sampai dengan tahun 2011?
3. Jumlah distributor PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan, apa yang menyebabkan penurunan tersebut?
4. Langkah-langkah apa saja yang PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep lakukan agar kedepannya jumlah distributor meningkat?
5. Apakah dengan berkurangnya jumlah distributor berpengaruh pada *volume* penjualan produk PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep?
6. Apakah Semen Tonasa ini hanya dipasarkan didaerah Sulawesi Selatan?
7. Wilayah pemasaran Semen Tonasa sangat luas bahkan sampai ke luar negeri. Berapa persen pasar yang berhasil dikuasai oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep, mengingat persaingan pada industri semen sangat ketat?
8. Pangsa pasar pada tahun 2010 mengalami penurunan, apakah ini dampak dari menurunnya jumlah distributor?
9. Selama Bapak menjadi Manager Analisa Pasar, tentu tidak luput dari berbagai kendala yang menghambat gerak perusahaan. Kendala apa saja yang dihadapi oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pada proses pemasaran produk Semen Tonasa dan bagaimana tindakan Anda dalam menghadapi kendala tersebut?
10. Harapan Bapak kepada masyarakat akan produk Semen Tonasa ini bagaimana?

**Daftar pertanyaan wawancara untuk Kepala Departemen Renbangsar
PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep:**

1. PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep merupakan pemasok semen terbesar di wilayah Indonesia Timur. Layanan purna jual apa saja yang disediakan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep?
2. Apa saja yang menjadi keluhan dari pelanggan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep?
3. Apakah yang melakukan komplain kepada PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep pihak distributor atau *end-user*?
4. Jenis keluhan/ komplain dari pelanggan PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep terdiri dari mutu, kantong, distribusi dan berat isi. Jenis keluhan apa yang paling banyak masuk ke dalam perusahaan?
5. Apakah komplain tentang kantong semen yang bocor disebabkan oleh kualitas kantong yang rendah?
6. Jika ingin mengajukan komplain, bagaimana prosedur yang diterapkan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep?
7. Apa harapan Bapak dengan adanya fasilitas layanan purna jual yang telah disediakan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep?



PT SEMEN TONASA

SURAT KETERANGAN

No. : 659/ST/PA.11/53.20/11-2012

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa:

Nama : **Aswirah**

NIM : **105030209111002**

Jurusan : **Administrasi Bisnis**

Mahasiswa : **Universitas Brawijaya**

Telah melaksanakan Penelitian pada Biro Akuntansi Keuangan PT Semen Tonasa dengan judul :

" Penerapan Balanced Scorecard Sabagai Alternatif Pengukuran Kinerja Perusahaan "

Demikian Surat Keterangan ini digunakan sebagaimana mestinya.

Pangkep, 13 November 2012

PT Semen Tonasa
Direksi



Asi Sudarsih
Senior Manager of Training

Catatan :

Yang bersangkutan masih berkewajiban menyettor Skripsi ke PT Semen Tonasa

APL / Surket/Nababan

KANTOR PUSAT / PABRIK : Biring Ere Pangkep - Sulawesi Selatan - 90651. Telp. (0410) 312345 Hunting 310009, 310019, 310058, 310034 (Pemasaran), 310010, 310020 (Pengadaan), 310050 (Sekdir), Fax. (0410) 310006, 310007, 310008 (Sekdir), 310010 (Pengadaan), 310060 (Pemasaran), 310061 (Teknik & Utilitas). KANTOR PENGHUBUNG : Jl. Khairil Anwar No. 1 Makassar-Sulawesi Selatan - 90112; Telp. (0411) 321823. Fax (0411) 311973. Po. Box. 114. KANTOR PERWAKILAN : Gedung Graha Irama Lt. 11, Blok X - 1 Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 1-2 Jakarta 12950 Telp. (021) 5261161-4 Fax. (021) 5261160. E-Mail : www.sementonasa.co.id



No.QSC 00753 No.EMS 00095 No.OSH 00169 0045.2001

PERINGKAT BIRU SEJAK TAHUN 2002

CURRICULUM VITAE

Data Pribadi:

Nama : Aswirah
Tempat/ Tanggal Lahir : Pangkajene Pangkep/ 15 Agustus 1988
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Bumi Tamalanrea Permai (BTP) Blok I No. 216
Makassar
No. Telpn : 081355840363

Riwayat Pendidikan:

1994 – 2000 : SD Negeri 41 Bontotene
2000 – 2003 : SLTP Negeri 2 Pangkajene
2003 – 2006 : SLTA Negeri 1 Pangkep
2006 – 2009 : Politeknik Negeri Ujung Pandang
2010 – 2013 : Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Pengalaman Kerja:

2008 : Magang pada Bagian Personalia dan Umum
PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang
Makassar.
2012 : Magang pada Bagian *Accounting* UB Hotel

Publikasi Karya Ilmiah:

-

