

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA
PADA PT. SEMEN TONASA**

SKRIPSI



Oleh :

NURHATIFA
NIM : 105731103817

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2022

KARYA TUGAS AKHIR MAHASISWA

JUDUL PENELITIAN :

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA
PADA PT. SEMEN TONASA**

SKRIPSI

Disusun dan Diajukan oleh:

NURHATIFA

NIM : 105731103817

*Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Program Studi Akuntansi Fakultas
Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar*

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

MAKASSAR

2021

29/03/2022

1 org
Smb. Aluma

P/0198/AKT/224
Nur

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

**Janganlah kamu bersikap lemah dan janganlah pula kamu
berseleh hati, padahal kamulah orang-orang yang paling**

Tinggi derajatnya jika kamu beriman

(Q.S. Ali 'Imran:36)

**Puji syukur kepada Allah SWT atas Rahmat dan Ridho-Nya
Sehingga skripsi ini telah terselesaikan dengan baik.**

Allhamdulillah Rabbil'alamin

**Skripsi ini kupersembahkan untuk kedua orang tuaku
Tercinta, orang-orang yang saya sayang dan almamaterku**

PESAN DAN KESAN

**“Hadapi segala rintangan dan jangan pernah hilang
Harapan, karena ketika masih memiliki harapan,
Disitulah kamu memiliki masa depan”**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Penelitian : "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran
Kinerja Pada PT. Semen Tonasa".

Nama Mahasiswa : **Nurhatifa**
No. Stambuk/ NIM : 105731103817
Program Studi : **Akuntansi**
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**
Perguruan Tinggi : **Universitas Muhammadiyah Makassar**

Telah diujikan serta dipertahankan di hadapan penguji pada **Ujian Skripsi**
yang dilaksanakan pada tanggal 26 Februari 2022 di Fakultas Ekonomi dan
Bisnis di Ruangannya IQ T.1 Gedung Iqra Unismuh Makassar.

Makassar, 4 Maret 2022

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Agus Salim HR, SE.,MM
NIDN : 0911115703

Idrawahyunini, S.Pd.,M.Si
NIDN : 0917128701

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Akuntansi



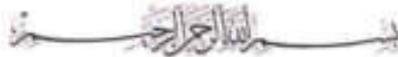
Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si
NBM : 651507

Mira, SE.,M.Ak.Ak
NBM : 1286844



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skrripsi atas Nama **NURHATIFA**, NIM : **105731103817**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 005/SK-Y/62201/091004/2022 M, Pada tanggal 25 Rajab 1443 H/ 26 Februari 2022 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Akuntansi** pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

01 Syakban 1443 H

Makassar,

04 Maret 2022 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. Ambo Asse, SE.,MM
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si
(Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis)
3. Sekretaris : Agusdiwana Suami, SE.,M.Acc
(WD I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. Ansyarif Khalid, SE.,M.Si.,Ak.,CA
2. Abd. Salam HB, SE.,M.Si.,Ak.,CA.,CSP
3. Idrewahyuni, S.Pd.,M.Si
4. Endang Winarsih, SE.,M.Ak

Disahkan Oleh,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

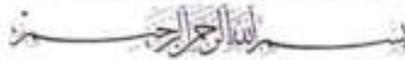
Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si

NBM : 651507



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Nurhatifa**
Stambuk : 105731103817
Jurusan : **Akuntansi**
Dengan judul : "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa".

Dengan ini menyatakan bahwa :

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 04 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan



Nurhatifa
NIM.105731103817

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Akuntansi



Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si
NBM : 651507

Mira, SE., M.Ak.Ak
NBM : 1286844

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Sholawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul "**Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa**".

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak **La Hamadi** dan ibu **Wa Saea** yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, serta dukungan baik materi maupun moral, dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Dr. Andi Jam'an, SE.,MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, di Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Ibu Mira, SE.,M.Ak.Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Agus Salim HR, SE.,MM selaku Dosen Pembimbing I, terima kasih atas waktu, kesabaran, bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Idrawahyuni, S.Pd.,M.si selaku Dosen Pembimbing II, terima kasih atas waktu, kesabaran, dorongan, bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak/Ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah dan banyak menuangkan ilmunya kepada saya selama mengikuti perkuliahan.
7. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Angkatan 2017.
9. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini.

Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater tercinta Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Nashrun min Allahu wa Fathun Kariem, Billahi til sabilil Haq, Fastabiqul Khairat, Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 20 September 2021

Penulis,

Nurhatifa

NIM : 105731103817



ABSTRAK

Nurhatifa, 2022, Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa. Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Agussalim dan Idrawahyuni.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja PT. Semen Tonasa menggunakan konsep *balanced scorecard*. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan kepustakaan, observasi, wawancara dan dokumentasi. Jenis penelitian yang dilakukan dengan menggunakan kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah memperoleh data dokumen dari tempat penelitian dan wawancara.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis *balanced scorecard* perspektif keuangan pada PT. Semen Tonasa dianggap baik. Analisis *balanced scorecard* perspektif pelanggan menunjukkan PT. Semen Tonasa mampu memuaskan dan mempertahankan pelanggan. Analisis *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal pada PT. Semen Tonasa menunjukkan tahun 2017 dan 2020 mengalami penurunan kinerja, sedangkan pada tahun 2016, 2018 dan 2019 mengalami peningkatan kinerja, analisis *balanced scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil penelitian menunjukkan setiap tahunnya mengalami fluktuasi.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja



ABSTRACT

Nurhatifa, 2022, Analysis of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool at PT. Semen Tonasa. Thesis, Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Makassar. Supervised by Agussalim and Indrawahyuni.

This study aims to determine the level of performance of PT. Semen Tonasa uses the balanced scorecard concept. The data collection techniques used in this study are literature, observation, interviews and documentation. This type of research is carried out using a qualitative descriptive approach. The data collection technique used is to obtain document data from the research and interviews.

The results of this study indicate that the analysis of the financial perspective balanced scorecard at PT. Semen Tonasa is considered good. The customer perspective balanced scorecard analysis shows that PT. Semen Tonasa is able to satisfy and retain customers. Balanced scorecard analysis of internal business process perspective at PT. Semen Tonasa shows that in 2017 and 2020 there has been a decline in performance, while in 2016, 2018 and 2019 there has been an increase in performance, the balanced scorecard analysis of the growth and learning perspective of research results shows that it fluctuates every year.

Keyword : Balanced Scorecard, Performance Measurement



DAFTAR ISI

MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Tinjauan Teori.....	7
1. Pengukuran Kinerja.....	7
2. Balanced Scorecard.....	15
B. Tinjauan Empiris.....	24
C. Kerangka Pikir.....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
A. Jenis Penelitian.....	31

B. Fokus Penelitian	31
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	32
D. Sumber Data	32
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian	32
F. Teknik Pengumpulan Data	34
G. Instrumen Penelitian	35
H. Teknik Analisis Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
A. Gambaran Umum Perusahaan	37
B. Hasil Penelitian	41
C. Pembahasan Penelitian	51
BAB V PENUTUP	56
A. Kesimpulan	56
B. Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	60

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Laporan Keuangan PT. Semen Tonasa periode 2018-2020.....	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 3.1	Operasional Variabel Penelitian.....	32
Tabel 4.1	Neraca PT. Semen Tonasa tahun 2016-2020.....	41
Tabel 4.2	Laporan Laba Rugi PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	42
Tabel 4.3	<i>Return On Equity</i> PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	43
Tabel 4.4	Distributor PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	46
Tabel 4.5	<i>Customer Retention</i> PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	46
Tabel 4.6	Transaksi Periode Sekarang dan Tahun Lalu PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	48
Tabel 4.7	<i>Number of Transaction</i> PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	48
Tabel 4.8	Karyawan Training dan Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	49
Tabel 4.9	<i>Employee Training</i> PT. Semen Tonasa 2016-2020.....	50

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka kerja <i>Balanced scorecard</i>	18
Gambar 2.2	Kerangka pikir penelitian	30
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Semen Tonasa	39
Gambar 4.2	Grafik <i>Return On Equity</i>	44
Gambar 4.3	Grafik <i>Customer Retention</i>	47
Gambar 4.4	Grafik <i>Number of Transaction</i>	49
Gambar 4.5	Grafik <i>Employee Training</i>	51



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang terjadi saat ini sangat pesat. Banyak hal yang bisa dikerjakan oleh perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Terdapatnya kemajuan teknologi menimbulkan persaingan bisnis semakin ketat. Persaingan bisnis menyebabkan banyak perubahan dalam pengelolaan dan penanganan bisnis antara perusahaan dengan perusahaan lain. Dengan adanya pertumbuhan bisnis antara perusahaan akan menghadapi penetapan strategi dalam pengendalian bisnisnya. Penetapan strategi dapat dijadikan sebagai dasar dan kerangka kerja dalam mencapai tujuan kerja yang sudah ditetapkan manajemen. Dalam konteks manajemen strategis, aktivitas utama yang memberikan tindak lanjut dari seluruh rangkaian tindakan manajemen adalah pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan usaha menggambarkan strategi kedalam kegiatan pencapaian tujuan tertentu, tidak hanya sasaran akhir yang perlu dinilai dan menjadi ukuran kinerja perusahaan tetapi juga berkaitan dengan kemampuan dan prosedur yang telah dijalankan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk menentukan suatu sasaran yang membantu dan menghasilkan suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara menyeluruh. Setiap individu yang ada didalam perusahaan atau organisasi dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan daya saing serta mampu memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat membandingkan kinerja perusahaan periode sebelumnya dengan masa mendatang, sehingga bisa diketahui kinerja

perusahaan mengalami penyusutan atau sebaliknya mengalami kenaikan. Pengukuran kinerja juga bisa menentukan kekurangan atau kelemahan yang terdapat dalam perusahaan untuk kemudian dilakukan pembaruan dimasa mendatang.

Pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada aspek keuangan, yang cenderung tidak memperhatikan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Untuk menangani keterbatasan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional, David P. Norton dan Robert S. Kaplan tahun 1992 memperkenalkan konsep *balanced scorecard*. Dari penelitian yang menggunakan *balanced scorecard* pada tahun 1990-1992, menunjukkan pergandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini sebagai dampak dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menyeluruh. *Balanced scorecard* menunjukkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. *Balanced scorecard* semakin dikenal karena sudah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat mengembangkan kinerja perusahaan secara relevan.

Pengukuran kinerja berdasarkan konsep *balanced scorecard* memiliki kelebihan jika dibandingkan dengan konsep yang telah ada sebelumnya, yaitu cakupannya lebih komprehensif, dimana selain menggunakan tolak ukur keuangan sebagai dasar pengukuran kinerja juga menggunakan tolak ukur keuangan yang terdiri dari aspek kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* cukup menyeluruh untuk mendorong manajer dalam mewujudkan kinerja kedalam

perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang didapatkan bersifat berkesinambungan.

PT. Semen Tonasa merupakan produsen semen terbesar dikawasan Indonesia Timur yang berdiri pada tahun 1960. Namun tidak menutup kemungkinan walaupun PT. Semen Tonasa in merupakan produsen semen terbesar, sekarang banyak pesaing-pesaing yang ada di Kawasan Timur Indonesia sehingga PT. Semen Tonasa harus lebih meningkatkan kinerja perusahaannya guna kemajuan pesaing di dunia bisnis. PT. Semen Tonasa saat ini masih menggunakan *Key Performance Indicator* untuk memantau sampai dimana kemajuan implementasi strategi perusahaan.

Tabel 1.1

Laporan Keuangan PT. Semen Tonasa
Periode 2018-2020

Dalam Juta Rupiah

Keterangan	2018	2019	2020
Pendapatan	5.255.568	5.644.342	4.890.699
Laba Kotor	1.455.266	1.773.705	1.435.526
Laba Bersih	613.434	1.005.159	933.273

Sumber : www.sementonasa.ac.id

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, selama tiga tahun terakhir PT. Semen Tonasa mendapatkan laba sebesar Rp. 613.434 (dalam jutaan), kemudian terjadi peningkatan laba pada tahun 2019 sebesar Rp. 391.725 (dalam jutaan) menjadi Rp. 1.005.159 (dalam jutaan). Pada tahun 2020 mengalami penurunan laba sebesar Rp. 71.886 (dalam jutaan) menjadi Rp. 933.273 (dalam jutaan). Hal ini menunjukkan bahwa laba bersih dalam 3 tahun terakhir mengalami fluktuasi. Kondisi ini menyebabkan kinerja keuangan pada perusahaan kurang efektif dan efisien. Agar permasalahan tersebut tidak terjadi di masa yang akan datang maka

PT. Semen Tonasa harus merubah sistem kerja yang masih menitikberatkan pada aspek keuangan menjadi suatu yang bersifat menyeluruh. Untuk itu PT. Semen Tonasa membutuhkan sebuah pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Karena *balanced scorecard* memiliki empat perspektif pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup lingkungan internal dan eksternal. Penelitian ini relevan yang dilakukan oleh Wikan Budi Utami, lin Emy Pratiwi, dan Suhesti Ningsih (2020), yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PLN Salatiga.

Berdasarkan teori yang sudah ada dan bukti empiris yang sudah dijelaskan pada tahun-tahun sebelumnya, sistem *balanced scorecard* masih favorit untuk diterapkan di organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran kinerja untuk perusahaan sangat komprehensif untuk di ulas. Namun beberapa penelitian terdahulu itu sudah melakukan analisis tentang sistem tersebut, diantaranya Abu Bakar Akbar tahun 2020 menggunakan sistem konsep *Balanced Scorecard*, Muhammad Ariq Fakhruddin tahun 2019 menggunakan sistem *Performance Prism*, Denilah Yani tahun 2019 menggunakan *Integrated Performance Measurement System*, Neni Nuraini dan Imam Ahmad tahun 2021 menggunakan metode *Key Performance Indicator*.

Kemudian secara teoritis ternyata konsep *balanced scorecard* memiliki empat perspektif pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan *Performance Prism* dan *Integrated Performance Measurement System* serta *Key Performance Indicator* belum terintegrasi dengan aspek

keuangan. Sehingga dalam penelitian ini mencoba untuk mengadopsi sistem *balanced scorecard* pada PT. Semen Tonasa. Dengan *balanced scorecard* dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis menjadi alasan penting penelitian ini dilakukan di PT. Semen Tonasa sebagai produsen semen yang terbesar dikawasan Indonesia Timur. Berdasarkan uraian dan permasalahan diatas maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "**Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa**"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Kinerja PT. Semen Tonasa Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja PT. Semen Tonasa menggunakan konsep *balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Bagi Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Tonasa dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektis pembelajaran dan pertumbuhan. Serta menambah wawasan dan pengetahuan tentang *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi Akademis

Riset ini diharapkan dapat memberikan landasan bacaan untuk periset yang akan melakukan riset dimasa yang akan datang untuk peningkatan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Tonasa dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007), kinerja adalah sebagai suatu kesuksesan yang diperoleh atau didapat oleh karyawan dalam menciptakan dan mewujudkan sasaran strategi pada empat perspektif dalam tumbuh kembang organisasi yaitu perspektif keuangan, pelayanan pada pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Prawirosantono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu kegiatan individu dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai aspek untuk mencapai sasaran perusahaan atau organisasi dalam periode waktu tertentu.

b. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi (2010), bahwa pengukuran kinerja adalah proses evaluasi kemajuan pekerjaan pada pencapaian tujuan dan target yang sudah diputuskan, meliputi informasi mengenai ketepatan pemakaian sumber daya dan penghasilan mutu barang atau jasa, serta

kesetaraan antara kinerja dengan sasaran juga keefektifan tindakan dalam menggapai tujuan. Sedangkan menurut Whittaker dan Simons (2020) pengukuran kinerja adalah metode penilaian kemajuan yang sudah didapatkan dipadankan dengan tujuan yang sudah diputuskan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja atau mengevaluasi kinerja individu setiap karyawannya agar dapat meminimalisir kesalahan manajemen organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi (2005), tujuan pengukuran kinerja yaitu memahami tingkat pencapaian tujuan perusahaan, menjadi penyedia sarana pembelajaran bagi karyawan mengenai dasar perubahan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang perlu pekerja miliki agar hasil kerja mereka baik, mempertimbangkan pengambilan keputusan dan memberikan motivasi pada karyawan.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan jaminan kepada karyawan bahwa atasan dan organisasi transparan dalam melakukan pengukuran kinerja dan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mencapai standar dan target perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Ukuran kinerja yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur bahwa organisasi mengalami peningkatan kinerja dapat dipandang dari dua sudut pandang. Hal tersebut adalah ukuran kinerja yang didasarkan pada sudut pandang manajemen, pemilik, atau bahkan pemberi pinjaman.

Menurut Ismail (2020), bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi pekerja dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil kinerja karyawan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan yang terdapat pada dirinya, dan untuk meningkatkan kemampuan lebih lanjut.
- 2) Bagi perusahaan dapat digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan terhadap karyawan yang berhubungan dengan mutasi, promosi jabatan, imbalan yang lebih objektif dan penentuan gaji, pemutusan hubungan kerja dan untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan atau training.

Secara umum, manfaat pengukuran kinerja adalah meminimalisir tindakan yang tidak semestinya dikehendaki lewat *feedback* hasil kerja, serta sebagai dasar pemberian penghargaan pada individu yang sudah memenuhi atau melebihi tujuan yang telah disetujui. Menurut Yuwono dkk (2007) manfaat pengukuran kinerja antara lain :

- 1) Menelaah kinerja pada kemauan konsumen sehingga perusahaan menjadi lebih dekat dengan konsumen dan membuat seluruh individu yang terlibat dalam perusahaan berupaya membuat konsumen merasa puas.
- 2) Mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan pelanggan dan distributor intern.
- 3) Mengenali beragam *inefisiensi* dan juga mengupayakan *inefisiensi* tersebut berkurang.

- 4) Menciptakan target yang strategis lebih jelas sehingga proses pembelajaran perusahaan atau organisasi bisa dipercepat.
- 5) Menciptakan kesepakatan untuk membuat perubahan perilaku dengan memberikan penghargaan.

Menurut Mulyadi (2021), manfaat sistem pengukuran kinerja antara lain :

- 1) Melaksanakan operasi organisasi secara efisien dan efektif melalui pemotivasian pegawai secara penuh.
- 2) Mendukung pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti promosi, pemberitahuan dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pengukuran kinerja juga sebagai pertimbangan hasil kinerja dari seorang tenaga kerja secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk ditingkatkan. Penilaian prestasi merupakan hasil dari prestasi kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan.

d. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dilakukan organisasi dapat dijadikan suatu acuan dalam melakukan penyusunan strategi bisnis dan akan menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan penyusunan strategi-

strategi bisnis dan akan menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan penyusunan sistem imbalan organisasi. Dengan melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, organisasi akan dapat melakukan hal-hal berikut:

- 1) Memberikan motivasi kepada karyawan atau personelnnya sehingga dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan ataupun sebagai pemasok.
- 2) Menyusun dan membuat tujuan strategis bagi organisasi yang mudah dipahami oleh semua anggota organisasi.
- 3) Menjalin hubungan jauh lebih dekat dengan pelanggan dengan harapan organisasi dapat mengetahui harapan pelanggan atas keluaran yang dihasilkan organisasi.
- 4) Mempermudah organisasi untuk dapat mengetahui dan mengidentifikasi hal-hal yang berhubungan dengan pengeluaran organisasi yang sebenarnya justru menyebabkan pemborosan.
- 5) Mengajak dan memberikan reward untuk karyawan yang dapat memberikan bantuan untuk mendongkrak kinerja organisasi melalui etos kerja yang sesuai dengan harapan organisasi.

Perancangan sistem pengukuran kinerja akan dijadikan rujukan bagi organisasi untuk melakukan evaluasi operasional organisasi. Evaluasi ini didasarkan atas standar, target, dan kriteria pengukuran kinerja yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama ketika tenaga kerja menetapkan diri untuk bergabung dengan suatu organisasi. Proses pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk

melakukan pengukuran, dan mampu memberikan tindak lanjut kepada karyawan mengenai hasil pengukurannya guna meningkatkan kinerja di waktu mendatang dan mengoreksi kinerja yang dianggap tidak sesuai landasan dalam penilaian kinerja aktual karyawan.

e. Syarat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja atau penilaian kinerja secara kuantitatif dan kualitatif harus bisa mengilustrasikan tingkat pencapaian target dan arah perusahaan, baik pada proses setelah aktivitas selesai. Menurut Mutia (2009), bahwa sebelum melaksanakan pengukuran kinerja, ada beberapa ketentuan yang harus diadakan diantaranya yaitu:

- 1) Agar tidak ada kesalahan penafsiran maka harus adanya spesifik dan transparan.
- 2) Bisa diukur secara objektif, secara kualitatif dan kuantitatif.
- 3) Menangani bagian-bagian yang relevan.
- 4) Luwes dan peka dengan adanya implementasi yang mengalami perubahan.

Pengukuran kinerja harus dilandaskan pada masing-masing kegiatan dan karakteristik suatu perusahaan sesuai dengan perspektif pelanggan. Pertimbangan atas berbagai kegiatan menggunakan standar-standar kinerja yang *customer-valited*.

f. Indikator Pengukuran Kinerja

Kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator-indikator yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Menurut Mutia (2009), bahwa ada sejumlah indikator kinerja yang biasanya digunakan diantaranya yaitu:

- 1) Masukan merupakan indikator yang diperlukan supaya implementasi kegiatan bisa melahirkan *output* yang ditetapkan seperti biaya, SDM dan lain sebagainya.
- 2) Keluaran merupakan objek yang dikehendaki bisa langsung didapatkan dari aktifitas fisik atau nonfisik.
- 3) *Outcome* atau hasil merupakan semua objek suatu yang menggambarkan kemanfaatan *output* kegiatan dalam waktu menengah atau efek secara langsung.
- 4) *Benefit* atau manfaat merupakan objek yang berkaitan dengan tujuan pelaksanaan kegiatan paling akhir.
- 5) *Impact* atau dampak merupakan pengaruh yang muncul di masing-masing taraf indikator berdasarkan anggapan yang sudah ditentukan.

Pada dasarnya, mempertimbangkan kinerja pegawai yang dilakukan organisasi bukan hanya usaha untuk memelihara tingkat produktivitas pegawai, tapi juga bermanfaat untuk pemberian bonus atau *reward* atas capaian pegawai. Tolak ukur pengukuran kinerja haruslah transparan, adil dan objektif.

g. Parameter Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2005), bahwa sejumlah ukuran kinerja yang bisa digunakan antara lain:

- 1) Ukuran kinerja tunggal yaitu ukuran kinerja yang hanya memakai satu ukuran penilaian saja. Sehingga manajemen dan pegawai usahanya lebih dipusatkan pada satu ukuran dan tak memperdulikan pengukuran lainnya.

- 2) Ukuran kinerja beragam yaitu ukuran kinerja yang menggunakan beragam ukuran guna melakukan penilaian kinerja. Ini digunakan untuk meminimalisir kelemahan ukuran kinerja tunggal.
- 3) Ukuran kinerja gabungan yaitu sejumlah ukuran kinerja yang dirasa penting untuk perusahaan secara menyeluruh maka perusahaan akan menjalankan penilaian ukuran kinerja.

Dari pemaparan parameter pengukuran kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pada sebuah perusahaan merupakan hasil dari kegiatan manajemen yang sudah dijalankan pada perusahaan tersebut. Biasanya parameter yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja sebuah perusahaan adalah dengan melakukan pendekatan melalui informasi keuangan yang diambil dari laporan keuangan yang ada pada perusahaan.

h. Proses Pengukuran Kinerja

Proses pengukuran kinerja berlangsung melalui beberapa tahapan yang disebut siklus pengukuran kinerja. Menurut Mutia (2009), bahwa cara kinerja individu, kelompok atau perusahaan antara lain:

- 1) Menginterpretasikan misi tujuan adanya misi yaitu membuktikan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
- 2) Menginterpretasikan target adalah tujuan perusahaan yang telah diutarakan secara akurat dengan dilengkapi jangka waktu yang transparan.
- 3) Menginterpretasikan strategi yaitu skema yang dipakai agar tujuan dan target perusahaan tercapai.

- 4) Pemutusan dan pengembangan indikator kinerja merupakan objek yang nantinya diakumulasikan dan ditakar dan menunjuk penilaian kinerja yang tidak langsung.
- 5) Penilaian kinerja dan pengulasan hasil pengukuran dimana pengukuran tujuan dan target perusahaan yang telah dicapai bisa dilakukan apabila indikator dan ukuran kinerja sudah jelas. Untuk mengukur pencapaian tujuan, target dan juga strategi perusahaan bisa dilakukan dengan melakukan perbandingan hasil yang tepat dengan indikator dan ukuran kinerja yang diputuskan sebelumnya.
- 6) Penjabaran hasil dengan resmi nantinya memberikan mengenai kinerja organisasi atau perusahaan yang sudah dicapai pada penerima informasi. Informasi pencapaian kinerja bisa digunakan sebagai pertanggungjawaban pencapaian hasil, proses dan pengelolaan sumber daya serta digunakan sebagai *feedback*.

Pengukuran kinerja dapat mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran—sasaran organisasi. Jika sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard berasal dari dua suku kata, *Balanced* yang berarti berimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor. Berikut defenisi *balanced scorecard* menurut para ahli :

Menurut David P. Norton dan Robert S. (1990), *balanced scorecard* yaitu sebuah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan namun meluas ke kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internas, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Luis dan Bimoro (2007), *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Dari defenisi *balanced scorecard* menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah serangkaian tindakan yang memberikan manajer puncak pandangan bisnis yang cepat tetapi komprehensif, termasuk tindakan keuangan yang menunjukkan hasil tindakan yang diambil melengkapi tindakan keuangan dengan tindakan operasional pada kepuasan pelanggan dalam proses terakhir dan inovasi organisasi serta aktivitas penungkatan ukuran operasional yang menjadi pendorong kinerja keuangan di masa depan.

b. Fungsi dan Tujuan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah suatu kesadaran bersama dimana segala sesuatu perlu dikukur. Pengukuran menjadi sesuatu yang penting sebelum melakukan evaluasi terhadap sesuatu objek. Objek bisa berarti suatu divisi, entitas bisnis, korporat, organisasi, unit atau bahkan individu. *Balanced scorecard* merupakan bentuk pengukuran kinerja yang

dikembangkan oleh Kaplan tahun 1992, kemudian dikembangkan oleh Norton tahun 1996. *Balanced scorecard* ini suatu kerangka agar organisasi dapat menjalankan program-program yang menekankan pada strategi yang disusun perusahaan.

Balanced scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional, menurut Kaplan dan Norton (1996) bahwa perusahaan menggunakan *focus* pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced scorecard melengkapi ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran dari *scorecard* berasal dari visi dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* memperluas rangkaian tujuan unit bisnis di luar ringkasan keuangan. Banyak perusahaan telah memiliki sistem pengukuran kinerja yang menggabungkan pengukuran *financial* dan *non financial*. *Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran *finansial* harus menjadi bagian dari sistem bagi karyawan di semua tingkatan organisasi.



Gambar 2.1

Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton

"Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" (2000)

c. Empat perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dengan empat perspektif berikut:

1) Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan (1996), pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara *finansial*, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Perspektif keuangan adalah pengukuran keuangan yang dapat menunjukkan

apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perspektif keuangan menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan terdapat pengukuran inti pelanggan dan prosisi nilai pelanggan. Pengukuran inti pelanggan berupa pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Sedangkan dalam proposisi nilai pelanggan berupa atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi.

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan maka dibutuhkan analisis perspektif pelanggan pada PT. Semen Tonasa dengan rumus:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Periode Sekarang}}{\text{Jumlah Pelanggan Periode Sebelumnya}} \times 100\%$$

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan umumnya tidak terlepas dari kegiatan operasi, inovasi dan layanan purna jual. Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan

efektivitas serta ketetapan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Proses inovasi perusahaan berusaha menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan suatu produk atau jasa yang dibutuhkan.

Selanjutnya proses operasi perusahaan memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa ke tangan konsumen. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketetapan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Kemudian pada proses layanan purna jual menyediakan jasa pelayanan kepada pelanggan secara efisiensi dan tepat waktu. Pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal bisnis yang memberikan nilai bagi pelanggan dan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan menggunakan tolak ukur yaitu:

$$\text{Number of Transaction} = \frac{\text{Jumlah Transaksi Periode Sekarang}}{\text{Jumlah Transaksi Periode Lalu}} \times 100\%$$

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan (1996), perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Suatu

organisasi bisnis harus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga kategori yang dapat digunakan perusahaan sebagai tolak ukur yaitu:

- a) Kemampuan karyawan pengukurannya dilakukan atas tiga hal yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.
- b) Kemampuan sistem informasi dipengaruhi oleh akses sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan seperti tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang digunakan, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- c) Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang perusahaan. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi yaitu pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan implementasi, pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Adapun yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah karyawan training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Hasil evaluasi kinerja yang memakai *balanced scorecard* yang mencakup keuangan maupun non-keuangan bisa digunakan untuk merancang rencana strategis perusahaan pada masa yang akan datang. Menurut Mulyadi (2001), *balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2010) keunggulan *balanced scorecard* yaitu sebagai berikut:

- 1) Komprehensif

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba sedangkan pada ukuran internal seperti perkembangan produk baru.

- 2) Koheren

Balanced scorecard mengharuskan personil untuk menentukan hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam setiap perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

- 3) Seimbang

Sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

4) Terukur

Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan ketercepatan berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak pernah diukur namun dalam *balanced scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

e. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard tidak hanya memiliki keunggulan, tetapi juga memiliki kelemahan. Menurut Govindarajan dan Anthony (2005), *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan memiliki beberapa kekurangan antara lain:

- 1) Hubungan yang tidak baik antara ukuran perspektif yang bukan keuangan dan hasilnya. Tidak ada pertanggungjawaban bahwa keuntungan masa mendatang akan mengikuti perolehan target dalam perspektif yang bukan keuangan, barangkali ini adalah persoalan terbesar dalam *balanced scorecard* karena terdapat dugaan bahwa keuntungan masa mendatang tidak mengikuti atau berkaitan dengan pencapaian tujuan yang bukan keuangan.
- 2) Terpaku pada hasil keuangan. Manajer adalah yang sangat bertanggung jawab atas kinerja keuangan. Keadaan ini

mengakibatkan manajer sangat peduli terhadap bagian keuangan dibandingkan bagian lainnya.

B. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, dapat dijelaskan pada penelitian terdahulu berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Topik/ Artikel	Tujuan Penelitian	Konsep/ Teori/ Hipotesis	Variabel penelitian dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Euis Bandawaty, Agus Rahayu, Lili Adi Wibowo. 2020. <i>Performance measurement of Indonesian Shariah Bank Using Balanced Scorecard Approach.</i>	Untuk mengevaluasi kinerja Bank Muamalat Indonesia dengan menggunakan Kartu Skor Berimbang.	Konsep : Pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu <i>balanced scorecard</i> yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik analisis: 1. Mengukur efisiensi biaya operasional. 2. Mengukur FDR 3. Mengukur laba Mengukur kepuasan pelanggan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan memperoleh tingkat pencapaian sebesar 90%. Pencapaian ini bisa dikatakan sangat bagus, karena kinerja perusahaan sudah mendekati target yang ditetapkan. 2. Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan mencapai 97%. 3. Kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal adalah 72%.

					4. Kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 99%.
2.	Abu Bakar Akbar. 2020. <i>Company performance analysis by Measurement Concepts Using a Balanced Scorecard</i>	Untuk mengetahui kinerja perusahaan PT Pratama dengan konsep menggunakan kartu skor berimbang (<i>Balanced Scorecard</i>)	Hipotesis : 1. Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. 2. Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. 3. Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.	Variabel : 1. <i>Financial perspective</i> . 2. <i>Customer perspective</i> . 3. <i>Internal business proses perspective</i> 4. <i>Grow and Learning Perspective</i> . Teknik analisis : 1. Analisis regresi linier berganda 2. Uji t 3. Uji F 4. Uji koefisien determinasi (R^2)	Menunjukkan bahwa : 1. Perspektif keuangan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan. 2. Perspektif pelanggan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan. 3. Perspektif proses bisnis internal berpengaruh secara parsial terhadap kinerja perusahaan. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh secara parsial terhadap

					kinerja perusahaan.
3.	<p>Katharine Novebriani, Hendarti Tri Setyo Mulyani, Rizal R. Manulang. 2020.</p> <p>Analisis <i>balanced scorecard</i> terhadap pengukuran kinerja perusahaan (studi kasus pada TJ Mart Pangkalpinang tahun 2016-2018)</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh: Tingkat kinerja TJ Mart Pangkalpinang dengan mengacu dengan <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif keuangan, tingkat kinerja TJ Mart Pangkalpinang dengan mengacu dengan <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif pelanggan, tingkat kinerja TJ Mart Pangkalpinang dengan mengacu dengan <i>balanced scorecard</i>, untuk mengetahui tingkat kinerja TJ Mart dengan mengacu dengan <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.</p>	<p>Hipotesis penelitian:</p> <p>H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan perspektif keuangan terhadap kinerja perusahaan pada TJ Mart Pangkalpinang.</p> <p>H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan perspektif pelanggan terhadap pengukuran kinerja perusahaan pada TJ Maart Pangkalpinang.</p> <p>H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan perspektif proses bisnis internal terhadap pengukuran kinerja perusahaan pada TJ Mart Pangkalpinang.</p> <p>H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap pengukuran kinerja perusahaan pada TJ Mart Pangkalpinang.</p>	<p>Variabel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. <p>Teknik analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ROA 2. ROE 3. <i>Operating Income</i> 4. <i>Efficiency Cost</i> 5. <i>Total Aset Turnover</i> 6. <i>Penerimaan Kas Pelanggan</i> 7. <i>Operating Profit</i> 	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan hasil skor 10 dan 5 dianggap mengalami peningkatan dari periode sebelumnya. 2. Perspektif pelanggan hasil skor 2 dan berdasarkan penerimaan kinerja kas yang dihasilkan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan tiap periodenya. 3. Perspektif proses bisnis internal hasil skor 3 dan 1 kinerja yang dihasilkan dinilai baik karena jumlah laba bersih mengalami peningkatan yang cukup besar.

4.	<p>Rino Christianto Wullur, Stanly W. Alexander, Heinze R.N Wokas. 2021 Penerapan <i>balanced scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado.</p>	<p>Untuk menilai kinerja Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>.</p>	<p>Teori : Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.</p>	<p>Variabel : 1. Perspektif keuangan. 2. Perspektif pelanggan. 3. Perspektif proses internal bisnis. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.</p> <p>Teknik analisis ; 1. Mengukur skor tertimbang maksimum. 2. Mengukur jumlah skor indikator.</p>	<p>Menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja perspektif pelanggan Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado sangat baik dengan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. 2. Kinerja perspektif proses bisnis internal cukup baik karena inovasi – inovasi perusahaan yang bagus tetapi penerapan yang kurang diterima oleh pelanggan. 3. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat baik karena tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan yang tinggi. 4. Kinerja perspektif keuangan tidak terlalu
----	---	--	---	--	---

					baik karena tingginya nilai aset tetap yang dimiliki perusahaan seperti ruko, kios, los tetapi masih ada beberapa tempat yang masih belum disewakan.
5.	Rosalin Samihardjo, wiwik Tri Hapsari. 2020. Analisis dan perancangan sistem pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> (studi kasus PT. Docotel Teknologi)	Untuk mengetahui kinerja PT. Docotel Teknologi dalam menjalankan semua aktivitas proses bisnisnya.	Konsep : Analisis pengukuran kinerja metode dalam <i>balanced scorecard</i> adalah dengan mengukur keseimbangan antara perspektif lain dan tolak ukur untuk masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sejauh mana tujuan strategis kita seimbang dalam semua perspektif.	Variabel : <i>Balanced scorecard</i> Teknik analisis : 1. Identifikasi masalah 2. Menentukan batasan masalah 3. Pengumpulan data 4. Observasi Dokumentasi	Menunjukkan bahwa pendekatan <i>balanced scorecard</i> kinerja PT. Docotel Teknologi dinilai sangat baik dalam menjalankan semua aktivitas proses bisnisnya.

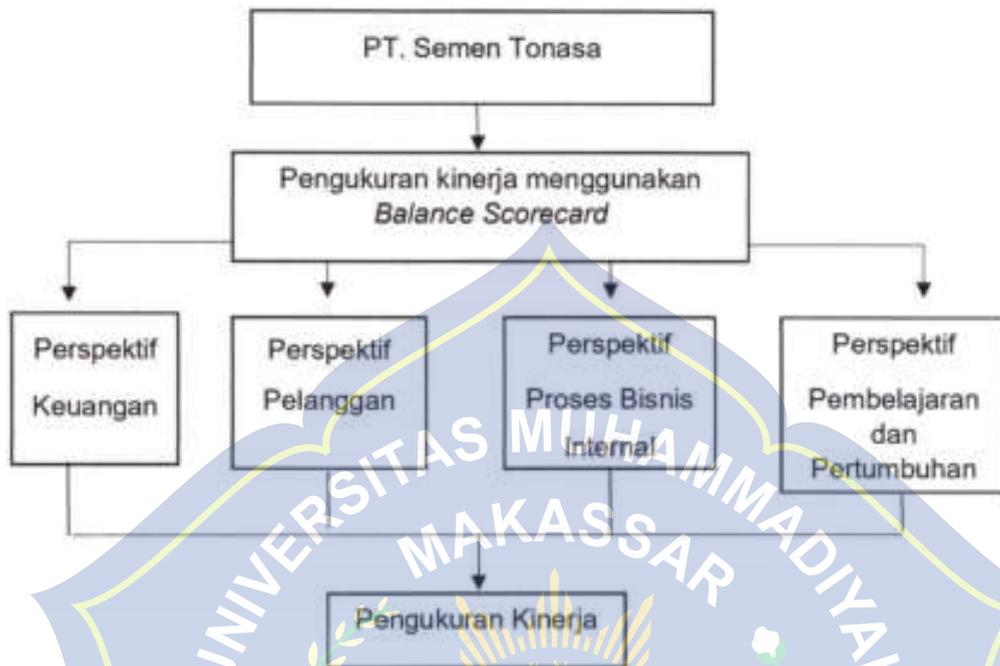
6.	Sri Wahyuni Nur 2017. <i>Analisis Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja	Untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan jika menggunakan analisis <i>balanced scorecard</i>	Konsep : Pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu <i>balanced scorecard</i> yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan dikategorikan baik. Perspektif pelanggan memiliki pencapaian yang baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi yang baik.
----	---	---	--	---	--

C. Kerangka Pikir

Sasaran pengukuran kinerja dalam *balanced scorecard* tidak hanya penggabungan dari ukuran *financial* dan *non financial* yang ada, tetapi juga hasil dari suatu proses antara atasan dan bawahan berdasarkan kebijakan dari suatu unit usaha. *Balanced scorecard* membentuk suatu kerangka kerja organisasi pada perusahaan untuk menghasilkan suatu keunggulan bersaing dengan memperhitungkan lebih dari satu perspektif antara lain: perspektif keuangan (*Financial Perspective*), perspektif pelanggan (*Customer Perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Process Perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Kerangka pikir adalah alur berpikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara sistematis dan menyeluruh setelah mempunyai teori

yang mendukung penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kerangka pikir sebagai berikut.



Gambar 2.2
Model Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja PT. Semen Tonasa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*). Penelitian kualitatif adalah mengolah data-data berupa angka.

Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Sedangkan menurut Arikunto (2019), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.

B. Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2010), mengemukakan bahwa fokus penelitian bertujuan untuk menetapkan studi kualitatif sekaligus menetapkan penelitian guna memilih mana data yang tidak relevan dan relevan. Penetapan dalam penelitian kualitatif ini lebih didasarkan pada tingkat kepentingan atau tingkat kebutuhan dari permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini. Penelitian ini akan difokuskan pada "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa".

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Tonasa yang beralamat di Desa Biringere, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan dengan rencana waktu penelitian selama empat bulan mulai Oktober 2021-Januari 2022.

D. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2011), mengemukakan bahwa data penelitian dapat dikelompokkan menjadi :

1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang didapatkan secara langsung dari sumbernya atau tidak melalui perantara.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data penelitian yang didapatkan secara tidak langsung atau didapat dan dicatat oleh orang lain.

E. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran interpretasi dari variabel yang sudah ditentukan oleh peneliti. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Difinisi	Indikator
Perspektif keuangan	Perspektif keuangan adalah pengukuran keuangan yang dapat menunjukkan apakah	$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$

	<p>perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan.</p>	
<p>Perspektif pelanggan</p>	<p>Perspektif pelanggan dalam <i>balanced scorecard</i> mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka</p>	$CR = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Periode Sekarang}}{\text{Jumlah Pelanggan Periode Sebelumnya}} \times 100\%$
<p>Perspektif proses bisnis internal</p>	<p>Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai</p>	$NT = \frac{\text{Jumlah Transaksi Periode Sekarang}}{\text{Jumlah Transaksi Periode Lalu}} \times 100\%$

	bagi pelanggan dan pemilik.	
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan.	$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah karyawan training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

1. Kepustakaan

Kepustakaan adalah buku-buku kesastraan yang berkaitan dengan masalah atau sedang diteliti dan suatu kegiatan penelitian yang digunakan dalam mengembangkan aspek teoritis maupun aspek manfaat praktis.

2. Observasi

Observasi adalah kegiatan pengamatan pada sebuah objek secara langsung dan detail untuk mendapatkan informasi yang benar terkait objek tersebut.

3. Wawancara

Menurut Lexy J. Moleong (1991), bahwa wawancara dengan tujuan percakapan tertentu, dalam metode ini peneliti dan responden secara

langsung atau tatap muka untuk memperoleh informasi secara lisan dengan mendapatkan data tujuan yang bisa menjelaskan masalah penelitian. Pengumpulan data melalui Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak PT. Semen Tonasa sesuai dengan kebutuhan penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan cara memperoleh data yang diperlukan dengan mencatat data yang ada di PT. Semen Tonasa.

G. Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melaksanakan kajian kepustakaan, observasi untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun peralatan penelitian yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Alat tulis.
2. Buku catatan.
3. Handphone.
4. Daftar pertanyaan wawancara.
5. Jurnal, buku dan referensi lainnya.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu menganalisis data-data yang sudah diperoleh, dikumpulkan, dan diolah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah teknik analisis dengan membandingkan data-data dari perusahaan yang ada, baik itu dari hasil observasi langsung dan wawancara ke perusahaan maupun data-data yang berupa struktur organisasi,

sejarah perusahaan, laporan sumber daya manusia, laporan keuangan dan data pendukung lainnya yang relevan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT. Semen Tonasa

Berdasarkan hasil penelitian penulis, terutama melalui penelitian kepustakaan tentang sejarah PT. Semen Tonasa sejak mulai didirikannya di Indonesia. PT Semen Tonasa merupakan perusahaan semen pertama dan tertua di Kawasan Timur Indonesia. PT Semen Tonasa berada di Kabupaten Pangkep, Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan pintu gerbang Kawasan Timur Indonesia. Dengan luas lahan 715 Ha, Semen Tonasa memiliki empat pabrik semen yang masih berproduksi.

Pabrik Semen Tonasa I berdiri pada tahun 1968 dengan kapasitas 120 ribu ton pertahun. Ditahun 1984 Tonasa I dihentikan operasinya dengan pertimbangan ekonomis. Kemudian Tonasa II beroperasi di tahun 1980 dengan kapasitas terpasang 510 ribu ton pertahun. Di tahun 1991 dioptimalisasi menjadi 590 ribu ton pertahun. Ditahun 1985 Tonasa III beroperasi dengan kapasitas terpasang 590 ribu pertahun. Selanjutnya Tonasa IV beroperasi di tahun 1996 dengan kapasitas 2,3 juta ton pertahun, ditahun yang sama juga dibangun pembangkit listrik sebesar 2 X 25 MW.

Pada bulan Desember tahun 2007 berdasarkan RUPS Luar Biasa, PT Semen Gresik Persero Tbk. mengumumkan persetujuan pembangunan pabrik Semen Tonasa unit Kima yang berkapasitas 2,5 juta ton dan pembangkit listrik sebesar 2 X 35 MW. Di tahun 2012 Semen Tonasa V mulai diuji coba dan diresmikan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono pada Februari 2014.

Semen Tonasa sebagai pabrik semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia. Semen Tonasa memiliki kepemilikan saham oleh PT Semen Indonesia Persero Tbk sebesar 99,9998% dan koperasi Semen Tonasa sebesar 0,0002%. Semen Tonasa bersama Semen Gresik, Semen Padang dan Thang Long Semen Vietnam berada dibawah bendera Semen Indonesia Grub.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Proses penetapan visi dilakukan melalui tahapan *review* terhadap visi perseroan sebelumnya dan penetapan sesuai Pedoman Sistem Manajemen Semen Tonasa (SMST) dan Prosedur Penyusunan Rencana Jangka Panjang No. 27.3.0/P/05, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan bisnis persemenan, kondisi internal perseroan, keinginan pemegang saham, keinginan *stakeholders*, dan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

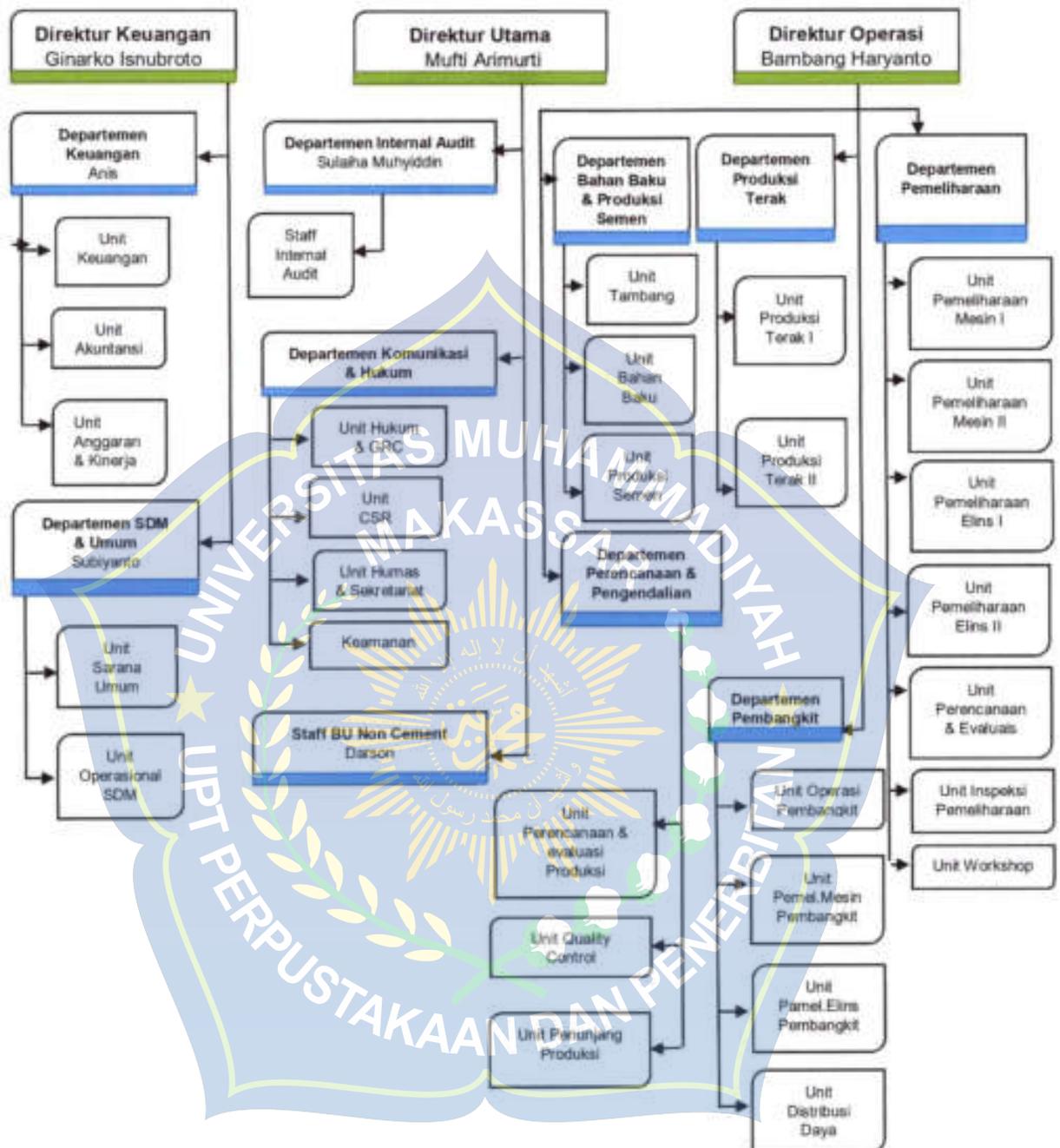
a. Visi

Menjadi perseroan persemenan termuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan.

b. Misi

- 1) Meningkatkan nilai perseroan sesuai keinginan *stakeholders*.
- 2) Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu.
- 3) Senantiasa berupaya melakukan perbaikan kerja di segala bidang, guna meningkatkan daya saing di pasar dan produktifitas perseroan.
- 4) Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional.

3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Semen Tonasa

Sumber: data PT. Semen Tonasa (2021)

4. Job Description

Berdasarkan gambar 4.1 setiap departemen membawahi beberapa bagian dan unit kerjanya masing-masing. Berikut bagian-bagian dan unit kerja yang dimiliki setiap departemen:

- a. Direktur utama, membawahi:
 - 1) Departemen internal audit
 - 2) Departemen Komunikasi dan hukum, yang terdiri dari unit hukum dan GRC, unit CSR, unit humas dan sekretariat, serta keamanan.
 - 3) Staf BU *non cement*
- b. Direktur keuangan, membawahi:
 - 1) Departemen keuangan, yang terdiri dari unit keuangan, unit akuntansi, unit anggaran dan kinerja.
 - 2) Departemen SDM dan umum, yang terdiri dari unit sarana umum dan unit operasional SDM.
- c. Direktur operasi, membawahi :
 - 1) Departemen bahan baku dan produksi semen, yang terdiri dari unit tambang, unit bahan baku, unit produksi semen.
 - 2) Departemen produksi terak, yang terdiri dari unit produksi terak 1 dan unit produksi terak 2.
 - 3) Departemen pemeliharaan, yang terdiri dari unit pemeliharaan mesin 1, unit pemeliharaan mesin 2, unit pemeliharaan elins 1, unit pemeliharaan elins 2, unit perencanaan dan evaluasi, unit inspeksi pemeliharaan, unit *workshop*.

- 4) Departemen pembangkit, yang terdiri dari unit operasi pembangkit, unit pamel mesin pembangkit, unit pamel elins pembangkit, unit distribusi daya.
- 5) Departemen perencanaan dan evaluasi, yang terdiri dari unit perencanaan dan evaluasi produksi, unit *quality control*, unit penunjang produksi.

B. Hasil Penelitian

Informasi yang digunakan untuk menganalisa adalah informasi yang terdapat pada laporan keuangan dan laporan sumber daya manusia PT. Semen Tonasa tahun 2016-2020. Dalam pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan untuk mengukur performa mengenai PT. Semen Tonasa, maka akan digunakan laporan keuangan PT. Semen Tonasa yang berupa laporan laba rugi dan neraca PT. Semen Tonasa. Laporan keuangan yang akan digunakan adalah laporan keuangan selama lima tahun terakhir yaitu periode 2016 sampai dengan tahun 2020. Data yang dihasilkan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Neraca PT. Semen Tonasa
Tahun 2016-2020

*Rp 000

Keterangan	Tahun				
	2016 (Rp)	2017 (Rp)	2018 (Rp)	2019 (Rp)	2020 (Rp)
Aset lancar	2.054.754	2.150.347	2.228.980	2.025.020	2.233.904

Aset tidak lancar	6.675.700	6.643.584	6.513.787	6.039.982	6.112.771
Total aset	8.730.000	8.793.931	8.742.767	8.065.002	8.346.675
Liabilitas jangka pendek	1.685.186	1.735.521	1.788.749	2.078.370	2.223.615
Liabilitas jangka panjang	2.862.176	2.889.129	2.173.023	596.192	841.544
Total Liabilitas	4.547.352	4.624.650	3.961.772	2.674.562	841.544
Ekuitas	4.183.092	4.169.281	4.780.994	5.390.440	5.281.516

Sumber: Diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan total aset PT. Semen Tonasa tahun 2016 sebesar Rp. 8.730.000 (dalam jutaan), tahun 2017 total aset PT. Semen Tonasa mengalami kenaikan Rp. 63.931 (dalam jutaan) menjadi Rp. 8.793.931 (dalam jutaan). Tahun 2018 total aset PT. Semen Tonasa mengalami penurunan sebesar Rp. 51.164 (dalam jutaan) menjadi Rp. 8.742.767 (dalam jutaan). Tahun 2019 total aset PT. Semen Tonasa juga mengalami penurunan sebesar Rp. 677.765 (dalam jutaan) menjadi Rp. 8.065.002 (dalam jutaan). Tahun 2020 total aset PT. Semen Tonasa mengalami kenaikan sebesar Rp. 281.673 (dalam jutaan). Kemudian tahun 2016, 2018, 2019 dan 2020 total liabilitas mengalami penurunan sedangkan tahun 2017 total liabilitas mengalami kenaikan.

Tabel 4.2

Laporan Laba Rugi PT. Semen Tonasa

Tahun 2016-2020

*Rp 000

Keterangan	Tahun				
	2016(Rp)	2017(Rp)	2018(Rp)	2019(Rp)	2020(Rp)
Pendapatan	5.390.680	5.319.320	5.255.568	5.666.757	4.892.795
Beban	4.756.867	4.705.886	4.460.663	4.661.598	3.959.522
Laba Bersih	633.813	613.434	794.905	1.005.159	933.273

Sumber: Diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan tabel 4.2 laporan laba rugi PT. Semen Tonasa tahun 2016 memperoleh laba bersih sebesar Rp. 633.813 (dalam jutaan), tahun 2017 laba bersih PT. Semen Tonasa mengalami penurunan sebesar Rp. 20.379 (dalam jutaan), Tahun 2018 laba bersih PT. Semen Tonasa mengalami kenaikan sebesar Rp. 181.471 (dalam jutaan) menjadi Rp. 794.905 (dalam jutaan), tahun 2019 laba bersih PT. Semen Tonasa juga mengalami kenaikan sebesar Rp. 210.254 (dalam jutaan) menjadi Rp. 1.005.159 (dalam jutaan) sedangkan tahun 2020 laba bersih PT. Semen Tonasa mengalami penurunan sebesar Rp. 71.886 (dalam jutaan) menjadi Rp. 933.273 (dalam jutaan).

Tabel 4.3

Return On Equity PT. Semen Tonasa
Tahun 2016-2020

Tahun	ROE (%)
2016	15
2017	14
2018	16
2019	18
2020	17

Sumber: Diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan data tabel 4.3 diatas, tahun 2016 diperoleh nilai ROE sebesar 15% kemudian pada tahun 2017 nilai ROE menurun 1% menjadi 14%. Pada tahun 2018 nilai ROE terjadi peningkatan sebesar 2% menjadi 16%, tahun 2019 nilai ROE juga terjadi peningkatan sebesar 2% menjadi 18%. Tahun 2020 nilai ROE menurun sebesar 1% menjadi 17%.



Gambar 4.2

Grafik Return On Equity

Berdasarkan gambar 4.2 hasil dari perhitungan *return on equity* tahun 2016-2020 PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi (penurunan dan peningkatan) setiap tahunnya analisis perspektif keuangan untuk mengukur tingkat kinerja PT. Semen Tonasa tahun 2016-2020 dapat diketahui dari standarisasi dengan perhitungan *return on equity*. *Return on equity* bertujuan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bagi yang membeli sahamnya. Adapun perhitungan *return on equity* pada PT. Semen Tonasa pada tahun 2016-2020 yang dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{ROE tahun 2016} = \frac{633.813.000}{4.183.092.000} \times 100\% = 15\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah ROE pada tahun 2016 yang dicapai sebesar 15%, dari total modal yang dioperasikan sebesar Rp. 4.183.092.000 perusahaan menghasilkan laba bersih sebesar Rp.

633.813.000. Artinya, setiap Rp. 1 ekuitas turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,15 laba bersih.

$$\text{ROE tahun 2017} = \frac{613.434.000}{4.169.281.000} \times 100\% = 14\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah ROE pada tahun 2017 yang dicapai sebesar 14%, dari total modal yang dioperasikan sebesar Rp. 4.169.281.000 perusahaan menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 613.434.000. Artinya, setiap Rp. 1 ekuitas turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,14 laba bersih.

$$\text{ROE tahun 2018} = \frac{794.905.000}{4.780.994.000} \times 100\% = 16\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah ROE pada tahun 2018 yang dicapai sebesar 16%, dari total modal yang dioperasikan sebesar Rp. 4.780.994.000 perusahaan menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 794.905.000. Artinya, setiap Rp. 1 ekuitas turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,16 laba bersih.

$$\text{ROE tahun 2019} = \frac{1.005.159.000}{5.390.440.000} \times 100\% = 18\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah ROE pada tahun 2019 yang dicapai sebesar 18%, dari total modal yang dioperasikan sebesar Rp. 5.390.440.000 perusahaan menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 1.005.159.000. Artinya, setiap Rp. 1 ekuitas turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,18 laba bersih.

$$\text{ROE tahun 2020} = \frac{933.273.000}{5.281.516.000} \times 100\% = 17\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas jumlah ROE pada tahun 2020 yang dicapai sebesar 17%, dari total modal yang dioperasikan sebesar Rp.

5.281.516.000 perusahaan menghasilkan laba bersih sebesar Rp. 933.273.000. Artinya, setiap Rp. 1 ekuitas turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,17 laba bersih.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah Data yang dihasilkan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4

Distributor PT. Semen Tonasa

Tahun 2016-2020

Tahun	Jumlah Distributor Sekarang	Jumlah Distributor Tahun Lalu
2016	105	111
2017	98	105
2018	93	98
2019	95	93
2020	96	95

Sumber : data PT. Semen Tonasa tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.4 jumlah distributor PT. Semen Tonasa tahun 2016 sebanyak 105 distributor, tahun 2017 jumlah distributor PT. Semen Tonasa berkurang 7 distributor menjadi 98 distributor. Tahun 2018 jumlah distributor PT. Semen Tonasa berkurang 5 distributor menjadi 93 distributor. Tahun 2019 jumlah distributor PT. Semen Tonasa bertambah sebanyak 2 distributor menjadi 95 distributor. Tahun 2020 jumlah distributor PT. Semen Tonasa bertambah 1 distributor menjadi 96 distributor.

Tabel 4.5

Customer Retention PT. Semen Tonasa

Tahun 2016-2020

Tahun	Customer Retention (%)
2016	94

2017	93
2018	94
2019	102,15
2020	101,05

Sumber : diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan data tabel 4.5 diatas, tahun 2016 diperoleh nilai *Customer Retention* sebesar 94% kemudian pada tahun 2017 nilai *Customer Retention* menurun 1% menjadi 93%. Pada tahun 2018 nilai *Customer Retention* terjadi peningkatan sebesar 1% menjadi 94%, tahun 2019 nilai *Customer Retention* juga terjadi peningkatan sebesar 8,15% menjadi 102,15%. Tahun 2020 nilai *Customer retention* menurun sebesar 1,1% menjadi 101,15%.



Gambar 4.3

Grafik *Customer Retention*

Berdasarkan gambar 4.3 hasil perhitungan *customer retention* pada PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Tahun 2017, 2020 mengalami penurunan sedangkan tahun 2016, 2018 dan 2019 mengalami kenaikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, data laporan keuangan yang digunakan adalah data yang dihasilkan seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6

**Transaksi Periode Sekarang dan Tahun Lalu PT. Semen Tonasa
Tahun 2016-2020**

*Rp 000

Tahun	Transaksi Periode Sekarang (Rp)	Transaksi Periode Lalu (Rp)
2016	5.350.128	5.256.964
2017	5.102.769	5.350.128
2018	5.255.568	5.102.769
2019	5.644.342	5.255.568
2020	4.890.699	5.644.342

Sumber : PT. Semen Tonasa (2021)

Berdasarkan tabel 4.6 transaksi PT. Semen Tonasa tahun 2016 sebanyak Rp. 5.350.128 (dalam jutaan), tahun 2017 transaksi PT. Semen Tonasa mengalami penurunan sebanyak Rp. 247.359 (dalam jutaan). Tahun 2018 transaksi PT. Semen Tonasa mengalami peningkatan sebesar Rp. 152.799 (dalam jutaan). Tahun 2019 transaksi PT. Semen Tonasa juga mengalami peningkatan sebesar Rp. 388.774 (dalam jutaan). Tahun 2020 transaksi PT. Semen Tonasa mengalami penurunan sebanyak Rp. 753.643 (dalam jutaan).

Tabel 4.7

**Number Of Transaction PT. Semen Tonasa
Tahun 2016-2020**

Tahun	Number Of Transaction (%)
2016	101,77
2017	95
2018	102,99
2019	107,39
2020	86

Sumber : diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan data tabel 4.7 diatas, tahun 2016 diperoleh nilai *Number Of Transaction* sebesar 101,77% kemudian pada tahun 2017 nilai *Number Of*

Transaction menurun 6,77% menjadi 95%. Pada tahun 2018 nilai *Number Of Transaction* terjadi peningkatan sebesar 7,99% menjadi 102,99%, tahun 2019 nilai *Number Of Transaction* juga terjadi peningkatan sebesar 4,4% menjadi 107,39%. Tahun 2020 nilai *Number Of Transaction* menurun sebesar 21,39% menjadi 86%.



Gambar 4.4

Grafik *Number of Transaction*

Berdasarkan gambar 4.4 hasil perhitungan *number of transaction* pada PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, data laporan Sumber Daya Manusia yang digunakan adalah data yang dihasilkan seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.8

Karyawan Training dan Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa

Tahun 2016-2020

Tahun	Karyawan Training	Jumlah Karyawan
2016	4.166	1.638

2017	2.199	1.591
2018	3.325	1463
2019	1.970	1164
2020	2.527	1110

Sumber: PT. Semen Tonasa (2021)

Berdasarkan tabel 4.8 karyawan training PT. Semen Tonasa tahun 2016 sebanyak 4.166 dengan jumlah karyawan sebanyak 1.638 karyawan. Tahun 2017 karyawan training PT. Semen Tonasa sebanyak 2.199 dengan jumlah karyawan sebanyak 1.591 karyawan. Tahun 2018 karyawan training PT. Semen Tonasa sebanyak 3.325 dengan jumlah karyawan sebanyak 1.463 karyawan. Tahun 2019 karyawan training PT. Semen Tonasa sebanyak 1.970 dengan jumlah karyawan sebanyak 1.164 karyawan. Tahun 2020 karyawan training PT. Semen Tonasa sebanyak 2.527 dengan jumlah karyawan sebanyak 1.110 karyawan.

Tabel 4.9

Employee Training PT. Semen Tonasa

Tahun 2016-2020

Tahun	<i>Employee Training (%)</i>
2016	254,33
2017	138,21
2018	227,27
2019	169,24
2020	227,65

Sumber : diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan data tabel 4.8 diatas, tahun 2016 diperoleh nilai *Employee Training* sebesar 254,33% kemudian pada tahun 2017 nilai *Employee Training* menurun 116,12% menjadi 138,21%. Pada tahun 2018 nilai *Employee Training* terjadi peningkatan sebesar 89,06% menjadi 227,27%, tahun 2019 nilai *Employee Training* terjadi penurunan sebesar

58,03% menjadi 169,24%. Tahun 2020 nilai *Employee Training* juga terjadi peningkatan sebesar 58,41% menjadi 227,65%.



Gambar 4.5
Grafik *Employee Training*

Berdasarkan gambar 4.5 hasil perhitungan *employee training* pada PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020.

C. Pembahasan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Semen Tonasa menggunakan konsep *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan mengenai penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Analisis Perspektif Keuangan

Analisis terhadap perspektif keuangan suatu perusahaan bertujuan untuk menilai ketepatan kebijakan manajemen dalam mengelola keuangan perusahaan. Dengan menganalisis data keuangan dari tahun-tahun sebelumnya, dapat diketahui kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga dapat membuat keputusan penting bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.

Dengan demikian, telah terjadi peningkatan kinerja manajemen dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan *return on equity* maka terlihat adanya perubahan *return on equity* PT. Semen Tonasa dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Untuk lebih mengetahui peningkatan dan penurunan yang terjadi pada *return on equity* dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 4.3 dan gambar grafik 4.2. Dengan demikian kinerja PT. Semen Tonasa dikategorikan baik, ditinjau dari standar BI ROE yang baik adalah lebih dari 12%, sementara PT. Semen Tonasa mampu menghasilkan ROE diatas 12%. Penelitian ini hampir sejalan dengan penelitian Sri Wahyuni Nur (2017) dalam penelitiannya bahwa presentase *return on equity* mengalami fluktuasi, hal ini terjadi disebabkan jumlah penjualan bersih mengalami penurunan, namun perusahaan berusaha agar efisien dalam penggunaan aktiva yang dimiliki untuk mendapatkan penjualan dengan cara meningkatkan jumlah penjualan bersih dan jumlah aktiva.

2. Analisis Perspektif Pelanggan

Analisis perspektif pelanggan untuk mengukur tingkat kinerja PT. Semen Tonasa dapat diketahui dengan menghitung *customer retention*, dapat dilihat hasil presentase yang dicapai pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. *Customer retention* bertujuan untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan, memberikan kepuasan dan pelayanan yang baik serta menarik perhatian *customer* lama. Untuk lebih mengetahui peningkatan dan penurunan yang terjadi pada *customer retention* dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 4.5 dan grafik 4.3. Berdasarkan

gambar 4.3 hasil perhitungan *customer retention* pada PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Widya karyawan PT. Semen Tonasa bagian Kantor Pusat mengatakan bahwa pengurangan jumlah distributor untuk beberapa tahun terakhir karena setiap tahun PT. Semen Tonasa rutin mengadakan evaluasi terhadap kinerja para distributor. Distributor yang memiliki kinerja yang buruk dapat dilihat dari hasil penjualan pertahun menurun atau tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan maka akan dikeluarkan dari daftar distributor PT. Semen Tonasa. Meskipun berkurangnya distributor tidak memberikan pengaruh kepada perusahaan yang bisa dilihat dengan semakin meningkatnya hasil penjualan tahun 2016-2020. Dengan demikian kinerja PT. Semen Tonasa mampu memuaskan dan mempertahankan pelanggan, ditinjau dari semakin meningkatnya hasil penjualan.

3. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis perspektif proses bisnis internal untuk mengukur kinerja PT. Semen Tonasa dapat diketahui dengan menghitung *number of transaction* dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Untuk lebih mengetahui peningkatan dan penurunan yang terjadi pada *number of transaction* dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 4.7 dan grafik 4.4. Berdasarkan gambar 4.4 hasil perhitungan *number of transaction* pada PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020.

Adanya perbedaan selisih antara jumlah transaksi periode sekarang dengan jumlah transaksi periode lalu menyebabkan terjadinya fluktuasi. Pada

tahun 2017 dan 2020 mengalami penurunan kinerja, sedangkan pada tahun 2016, 2018 dan 2019 mengalami peningkatan kinerja. Presentase *number of transaction* yang mengalami peningkatan hal ini menunjukkan kinerja perusahaan baik dalam menghasilkan keuntungan.

4. Analisis Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengukur kinerja PT. Semen Tonasa dapat diketahui dengan menghitung *employee training* dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Untuk lebih mengetahui peningkatan dan penurunan *employee training* yang terjadi pada dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dapat dilihat pada tabel 4.9 dan grafik 4.5.

Berdasarkan gambar 4.5 hasil perhitungan *employee training* pada PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Adanya selisih perbandingan antara jumlah karyawan yang mengikuti *training* dengan jumlah keseluruhan karyawan menyebabkan terjadinya fluktuasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Jumhari karyawan PT. Semen Tonasa bagian Diklat mengatakan bahwa jumlah karyawan yang mengikuti *training* setiap tahunnya meningkat, bahkan banyak karyawan yang mengikuti pelatihan lebih dari dua kali dalam setahun. Karyawan *training* diruang diklat atau di luar daerah seperti Surabaya, Jakarta, Bandung dan daerah lainnya. Untuk kepentingan perusahaan serta untuk membekali karyawan dengan keahlian bahkan dalam kemampuan dibidang tertentu maka perusahaan mengadakan berbagai macam pelatihan seperti pelatihan manajemen, *training on the job*, pelatihan sertifikasi dan pelatihan umum. Penelitian ini hampir sejalan dengan Sri Wahyuni Nur (2017) yang menunjukkan bahwa perhitungan *employe training* yang setiap tahunnya

mengalami fluktuasi yang disebabkan oleh selisih perbandingan jumlah karyawan dengan jumlah karyawan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Semen Tonasa dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif keuangan pada PT. Semen Tonasa dianggap baik ditinjau dari standar BI ROE yang baik adalah lebih dari 12%, sementara PT. Semen Tonasa mampu menghasilkan ROE diatas 12%.

2. Perspektif Pelanggan

Pada analisis *balanced scorecard* perspektif pelanggan pada PT. Semen Tonasa hasil penelitian disimpulkan mampu memuaskan dan mempertahankan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal pada PT. Semen Tonasa terjadi fluktuasi dan ada peningkatan untuk tahun selanjutnya.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil penelitian menunjukkan setiap tahunnya mengalami fluktuasi.

B. Saran

Berdasarkan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan perusahaan dapat mengelola kembali keuangan dengan efisien dan efektif sehingga keuntungan yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya meningkat. Dengan demikian kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang efektif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya. Sehingga peneliti selanjutnya diharapkan bisa mengembangkan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Abu Bakar. 2020. "Company Performance Analysis by Measurement Concepts Using a Balanced Scorecard." *International Journal of Islamic Economics & Business Management in Emerging Market* 1(01): 36–46.
- Akmal, Asdi, St. Marhumi. 2018. "Analisis Kompensasi Finansial Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Pt. Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep." 2(1): 1–8.
- Dongoran, Parindungan, Tita Safitriawati, and Anna Sofia Atichasari. 2020. "Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi Dari Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (Studi Pada Universitas Islam Syekh Yusuf)." *Ekonomi Bisnis* 26(1): 252–67.
- Heri Winarno, S., Kamal Raya No, J. Barat, R., & Barat, J. (2019). Analisis NPM, ROA, dan ROE dalam Mengukur Kinerja Keuangan. *Jurnal STEI Ekonomi*, 28(02), 254–266. <https://doi.org/10.36406/JEMI.V28I02.254>
- Hery. 2017. "Balance Scorecard for Business" ed. Oktarina Heriyani. : 108.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. "The Balanced Scorecard" Kaplan, R. S., & Norton, D. P. : 322. <https://ebookcentral-proquest-com.torrens.idm.oclc.org/lib/think/detail.action?docID=5181917> (January 3, 2022).
- Kinerja, Evaluasi et al. 2021. "A. A. Dasum, H. Manosoh, N. Y. T. Gerungai, ... Manado Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Performance Evaluation Of Pt. Ciputra Development Tbk Citraland Manado Branch With A Balanced Scorecard Approach *Jurnal EMBA Vol. 9 No. 1 Januari 2021*." 9(1): 225–35.
- Koesomowidjojo, Suci R.M. 2017. "Balance Scorecard; Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif." : 1–164.
- Novebriani, Katharine, Hendarti Tri Setyo Mulyani, and Rizal R Manullang. 2020. "Analisis Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Tj Mart Pangkalpinang Tahun." 7(1): 22–28.
- Ismail. 2020. "Pengukuran Kinerja SDM - Google Books."
- "Performance Measurement of Indonesian Shariah Bank Using Balanced Scorecard Approach." 2020. *European Journal of Business and Management*.
- Rangkuti, Freddy. 2013. "SWOT – Balanced Scorecard - Google Books." : 296.
- Samihardjo, R., and W T Hapsari. 2020. "Analysis and Design of Employee Performance Measurement System Using Balanced Scorecard Method

(Case Study Pt. Docotel" *PalArch's Journal of Archaeology of ...* 17(10): 3163–74.

Tarigan, Rita Z et al. 2021. "Balanced Scorecard Analysis (BSC) for Performance Measurement at PT. Kompas Gramedia Circulation." *Journal of Economics and Business (JECOMBI)* 1(2): 209–14.

Thanh, Thi et al. 2020. "Analysis of Corporate Governance Index Using ASEAN Balanced Score Card and Firm Performance." *Research Journal of Finance and Accounting* 11(6): 11–20.

Utami, Wikan Budi, Iin Emy Prastiwi, and Suhesti Ningsih. 2020. "The Balanced Scorecard Method For Assessing Company Performance (Case Study at PT Salatiga State Electricity Company)." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 4(03): 131–42.

Wullur, R C et al. 2021. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 9(1): 776–86.

Yuwono, S, E Sukarno, and M Ichsan. 2007. "Pet. Peny. Balanced Scorecard."







PT SEMEN TONASA
SEMENTEN INDONESIA GROUP

Nomor : 0000924/PP.00/E/50010157/4000/11.2021

Lampiran : 1 berkas

Perihal : **Balasan Permohonan Izin Penelitian Online An. Nurhatifa (FEB-UNISMUH)**

Pangkep, 24 November 2021

Yang Terhormat,

Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
Jl. Sultan Alauddin No. 259 Makassar

Dengan hormat,

Sehubungan dengan korespondensi dari Universitas Muhammadiyah Makassar No. 2143/05/C.4-II/VII/42/2021, Tanggal 20 September 2021 perihal Permohonan Izin Penelitian Online, maka bersama ini kami sampaikan, bahwa permohonan atas nama mahasiswa dibawah ini dapat disetujui.

- Nama : Nurhatifa
- Stambuk : 105731103817
- Jurusan : Akuntansi
- Judul Penelitian : "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Semen Tonasa ."

Diharapkan kepada Mahasiswa yang bersangkutan mempersiapkan Proposal/Questioner dan alat pengumpulan data lainnya sebelum melaksanakan Penelitian pada bulan November 2021

Korespondensi dilakukan hanya melalui alamat email : kp.st@sig.id (PIC.Djumhari Contact 08114453355) dan tidak melayani surat menyurat Via Pos. Untuk itu agar setiap Institusi mencantumkan alamat email yang jelas & menunjuk penanggung jawab KP/Magang/Penelitian sebagai PIC.

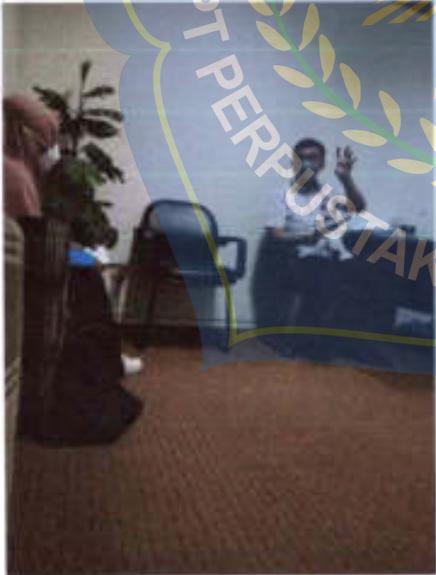
Demikian disampaikan, atas perhatiannya disampaikan ucapan terima kasih.

PT Semen Tonasa
An. Direksi
SM of HC Operational (PGS)

1. Pedoman wawancara

No.	Pertanyaan	Coding
1.	Apakah PT. Semen Tonasa sudah menerapkan pengukuran kinerja menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> ?	Rifki S. Pradipta
2.	Bagaimana pendapat Bapak mengenai <i>balanced Scorecard</i> ?	Rifki S. Pradipta
3.	Bagaimana perusahaan mengukur kinerja perusahaan karyawan dalam perusahaan ?	Widya
4.	Strategi apa yang diterapkan dalam SDM untuk meningkatkan pertumbuhan dan pembelajaran karyawan ?	Widya
5.	Bagaimana cara perusahaan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi di perusahaan ?	Widya
6.	Berapa jumlah karyawan yang mengikuti training dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020	Jumhari

2. Dokumentasi





Ringkasan Eksekutif

Ikhtisar Operasional & Keuangan

Dalam Juta-Rupiah

Kategori / Description	2014	2017	2014	2014	2015
Operasional (Ton)					
Volume Produksi Semen (ton) / Cement Production Volume (tons)	5.965.923	5.975.002	4.837.306	6.145.854	5.376.553
Volume Produksi Tanah (ton) / Clinker Production Volume (tons)	5.891.884	6.111.058	5.757.000	5.956.288	5.381.493
Volume Penjualan (ton) / Sales Volume (tons)	6.842.850	7.073.081	7.133.810	7.616.708	6.964.325
Keuangan (Rp. Juta)					
Aset Lancar / Current Assets	2.054.754	2.160.347	2.224.980	2.025.020	2.293.004
Aset Lancar (non Persediaan) / Current Assets (non Inventories)	1.337.346	1.242.133	1.326.943	1.317.189	1.416.901
Kas dan Setoran Kas	838.230	550.530	558.515	200.000	127.507
Kas dan Setoran Kas Lain - Lain	118	-	-	-	-
Pinjaman Usaha	711.551	888.278	366.478	1.077.369	1.262.033
Persediaan / Inventories	667.403	908.114	692.037	707.801	816.943
Aset Tidak Lancar / Non Current Assets	6.975.796	6.643.184	4.913.787	6.000.985	6.412.771
Jumlah Aset / Total Assets	9.030.550	8.793.531	7.140.767	8.025.005	8.705.775
Liabilitas Jangka Panjang / Current Liabilities	1.680.196	1.735.521	1.785.758	2.075.270	2.104.877
Liabilitas Jangka Panjang (non Current Liabilities)	2.002.170	2.008.128	2.179.000	596.100	641.544
Jumlah Liabilitas / Total Liabilities	3.682.366	3.743.649	3.964.758	2.671.370	2.746.421
Ekuitas / Equity	4.188.062	4.189.281	4.780.004	5.290.440	5.269.354
Modal Kerja / Working Capital	389.568	414.876	440.238	-53.251	11.287
Partisipasi / Reserve	5.350.120	5.158.788	4.265.968	5.644.342	4.800.000
Labu Kotor / Gross Profit	1.547.050	1.254.037	1.455.256	1.773.756	1.431.028
Labu Operasional / Operating Income	1.057.040	770.228	1.164.803	1.447.220	1.160.319
Labu Bersih Tahun Berjalan / Net Income for the Year	804.207	274.758	613.434	1.005.189	933.273
EBITDA / EBITDA	1.328.482	1.177.991	1.451.825	1.701.108	1.494.140
Beban pokok pendapatan / Cost of revenue	3.789.058	3.645.130	3.809.300	3.870.607	3.455.173
Labu per Saham (dalam Rupiah) / Earnings per Share (Rp.)	1.904	904	3.018	3.306	3.070
Beban pokok pendapatan per ton / Cost of revenue per ton	540.843	544.023	432.132	506.102	466.125
Marginal Laba Kotor (%) / Gross Profit Margin (%)	26,7	24,8	27,7	31,4	29,4
Marginal Laba Operasional (%) / Operating Margin (%)	10,8	15,1	22,2	25,8	21,3
Marginal Laba Bersih Tahun Berjalan (%) / Net Income for the Year Margin (%)	11,3	6,4	11,7	17,9	19,1
Marginal EBITDA (%) / EBITDA Margin (%)	28,6	22,1	27,8	30,3	26,5
Rasio EBITDA terhadap bunga (kali) / Interest Coverage Ratio (times)	4,3	4,3	4,5	21,1	28,0
Rasio Laba terhadap Ekuitas (%) / Return On Equity (%)	14,4	6,6	12,8	18,0	17,7
Rasio Laba terhadap Investasi (%) / Return On Investment (%)	6,9	3,1	7,0	12,5	11,2
Rasio Liabilitas terhadap Ekuitas (%) / Total Debt to Equity Ratio (%)	106,7	110,3	82,9	43,6	58,0
Rasio Liabilitas terhadap Aset (%) / Total Debt to Asset Ratio (%)	32,1	52,6	48,3	33,2	36,5
Rasio Lancar (%) / Current Ratio (%)	121,8	123,9	124,6	97,4	100,5
Rasio Laba terhadap Aset (%) / Return On Assets (%)	9,9	5,1	7,9	12,5	11,2
Rasio Liabilitas terhadap EBITDA (%) / Debt to EBITDA (%)	297,5	392,6	272,9	150,4	205,1
Rasio Kas / Cash Ratio	37,3	19,1	31,8	10,8	6,7
Perputaran Persediaan / Inventory Turn Over	64,7	66,1	66,5	66,2	66,3
Perputaran Pinjaman Usaha / Account Receivable Turn Over	48,8	63,5	67,1	69,7	33,4

Tabel Perkembangan Aset Tetap (Rp 000)

	1 JANUARI 2020	PENAMBAHAN	PENGURANGAN	REKLASIFIKASI	31 DESEMBER 2020
Raja Perumahan-Perumahan Langsung					
Tanah	2.743.402	-	-	-	2.743.402
Tanah Penambangan	11.112.241	-	-	-	11.112.241
Bangunan	2.103.033.215	5.751.641	-	4.385.509	2.113.170.365
Jalan, jembatan & pelabuhan	460.967.253	6.135.936	-	3.289.844	470.393.033
Mesin pabrik	6.706.970.803	98.860.523	(6.726.366)	123.052.135	6.924.157.095
Alat berat	99.692.737	-	-	-	99.692.737
Kendaraan	14.843.586	148.481	-	-	14.992.147
Perabot kantor, perlengkapan rumah & kantor	189.834.617	14.219.235	-	2.792.469	196.846.322
Aset Sewa					
Bangunan	-	103.203.533	-	-	103.203.533
Alat berat	-	309.187	-	-	309.187
Alat-alat transportasi	9.137.272	6.568.947	(15.377.212)	-	9.137.272
Alat-alat kantor	2.790.218	-	(2.790.218)	-	-
Aset dalam penyelesaian					
Jalan, jembatan & pelabuhan	-	13.509.670	-	(2.852.324)	10.559.346
Bangunan	1.115.743	2.301.170	-	(1.019.046)	2.597.867
Mesin pabrik	47.371.994	154.020.792	-	(128.750.587)	47.642.199
Sub Jumlah	9.632.103.446	389.347.034	(24.893.799)	-	9.996.556.685
Perwakilan Langsung					
Tanah Penambangan	2.914.456	40.065	-	-	2.961.012
Bangunan	629.478.579	39.121.451	-	-	668.600.030
Jalan, jembatan & pelabuhan	157.908.595	7.302.563	-	-	165.211.158
Mesin pabrik	2.566.010.171	237.862.730	(32.696)	-	2.804.740.324
Alat berat	98.859.724	243.945	-	-	99.103.669
Alat-alat transportasi	13.075.730	738.996	-	-	13.814.725
Perabot kantor, perlengkapan rumah & kantor	131.323.905	6.972.346	-	-	138.096.336
Aset sewa					
Bangunan	-	8.841.483	(535.500)	-	8.305.983
Alat Berat	-	206.125	-	-	206.125
Alat transportasi	14.409.096	5.139.232	(15.156.692)	-	4.389.055
Alat-alat kantor	2.790.218	-	(2.790.220)	-	0
Sub Jumlah	3617570479	206.375.435	(18.576.998)	-	3.905.428.915
Amortisasi	6.074.582.662	82.907.999	(6.376.798)	-	6.281.177.789

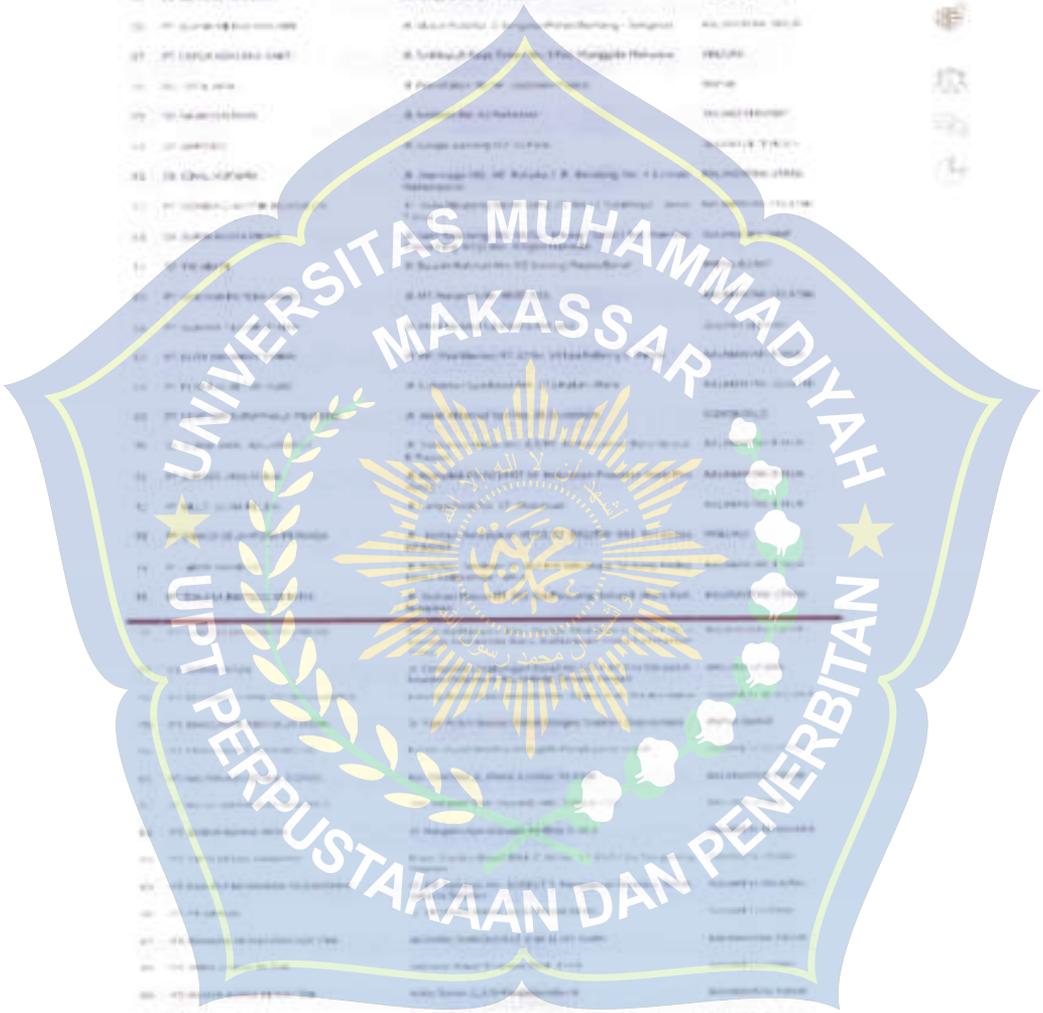
Distributor Utama Perusahaan

Berikut nama dan alamat perusahaan distributor Semen Tonasa sesuai daftar distributor terdaftar yang tersebar di beberapa wilayah yaitu Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tengah, Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Maluku, Maluku Utara, Papua, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur dan DKI Jakarta.

NO	DISTRIBUTOR	ALAMAT	PASAR PROPINSI
1	FA. KARYA SURYA	Jl. Namalak No. 7 Namlea	MALUKU
2	PT. INAGA SEJAHTERA JAYA ABADI	Jl. Inaga No. 17	NUSA TENGGARA TIMUR
3	CV. NUSA ABADI	Jl. St. Kaharudin No. 7, Bimo RTB	NUSA TENGGARA BARAT
4	CV. NUSA INA PERKASA	Komplek Perumahan Yas Sudarna Desa Wiyana AMBON	MALUKU
5	PT. ARAS MASAROGERAH	Jl. Makampala Unik Di Sulawesi Tengah - Tahuna	SULAWESI UTARA
6	PT. BUA POLKANG	Jl. H. Agus Kasel No. 1 Kendah	SULAWESI TENGGARA
7	CV. CITRA MANDIRI NAKJUR	Jl. Pulau Sumatra No. 10 Pasa - Sillang	SULAWESI TENGAH
8	CV. DWI WIRA SIKATI	Jl. Jend. Sudirman No. 1 RT 2	KALIMANTAN TIMUR
9	UD. FAJAR MOTOR	BTP. BUKS No. 91 Makassar	SULAWESI TENGGARA
10	PT. HASRIAT ABADI	Jl. Sudirman No. 176A Kota Manado	GORONTALO
11	PT. INTI SARWABOGAM	Komplek Bukit Permata Semayan Bukit 2Q/21 Jl. Tactara Pelajar Jakarta 11210	SULAWESI TENGAH
12	PT. SINAR SURYA SEMPURNA	Jl. Prinsipka Hampyko Subur Indah D1 RT 25 RW 1 No1 Sungai Laut Banjarbaru	KALIMANTAN SELATAN
13	CV. TUNTUNG PANGANG	G. Ahmad Yani Km. 3.7 Perumahan Waringin No. 438 L. Banjarmasin	KALIMANTAN SELATAN
14	PT. SULUT WAHANA KARYA	Jl. Sam Bahang No. 302 Manado	SULAWESI UTARA
15	PT. WIHARCO PRIMA	Jl. Tenali Umar Kamp Ruko Prototipek Hall Blok A 101 - Pontianak	KALIMANTAN BARAT

NO	DISTRIBUTOR	ALAMAT	PLASA PROPINSI
16	UD. HIRNOLA	Jl. Bonteng No. 10 Ende Flores	NUSA TENGGARA TIMUR
17	PT. OPTA PERBINGUNAN	Graha Family Blok G-40 RT RW04/002	NUSA TENGGARA TIMUR
18	CV. MAHDIR BATA	Jl. Indrapura No. 48 Kecamatan Surabaya	KALIMANTAN UTARA
19	PT. INTIM RIA	Jl. Dr. Sam Ratulangi Dook K Jayapura Papua	RIKUPA
20	CV. LUSANGI	ETH Kuthia Blok B/13, RT02/RW 001	NUSA TENGGARA TIMUR
21	CV. WINNER ABRON HAKMUR	ETH Bukit Sari RT 02 RW 09 Bau-Bau	SULAWESI TENGGARA
22	CV. DUTA MAJDI	Jl. Yos Sudarso K No. 4	KALIMANTAN TIMUR
23	PT. SUBIR DAMAI MAHDIR	Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 76	MALUKU
24	PT. TELAR JAYA BATA	Jl. Saadati Pakmat Kel. Kasaba, Sotong Temor, Kota Sotong	PAPUA BARAT
25	PT. BINTANG SURTES DISTRIBUTOR	Jl. Bala Patisia No. 101 Balaraja Manado	SULAWESI UTARA
26	PT. PRIMA KERCANG KE JENI	Jl. Iri. Mungmad Kaka Makassar	SULAWESI SELATAN
27	PT. JAWA MEGA UTAMA	Ar-Raniry, Jl. Sidiyasa RT 01 RW 01 Kel. Bontolale Kel. Bontolale Kota Makassar	SULAWESI SELATAN
28	PT. BOKOH KUH TEBERAYANA	Jl. AP Pettarani, Blok The Hubara NO. 30 Makassar	SULAWESI SELATAN
29	PT. LUWU TONGKONG UTAMA	Jl. Lempadang No. 17 Kota Makassar	SULAWESI SELATAN
30	PT. PRIMA JAYA BATA	Jl. Sumung Lattamang no. 76 Jl. RI 002 RW 04 Lajeneppu, Kecamatan Kota Makassar	SULAWESI SELATAN
31	PT. SUKSES ALHAB ABADI	Jl. Uluhan Kroya RT 03 Kel. Kroya Kabupaten	RIKUPA BARAT
32	PT. SEPULUH PERKASA BUKIT LINGGUNG	Jl. Hengrui RT. 24 Mangrove, Ujung Pandang, Kota Makassar	SULAWESI SELATAN
33	PT. PUPA MANTERIN	Jl. Cendrasari Sur 1, Tembak - Makassar 90000	MALUKU UTARA
34	PT. TOMASA BUNTA BINTULUNTA	Jl. Setra Sengale km 15 RT 013 RW 004 Mang Lumburu, Sungai Raya Kabupaten Bant	KALIMANTAN BARAT
35	PT. SANGA HAS CRISTALANI	Jl. Eneng UG, Tandang No. 1 RT 003 RW 012 Banjar Ampem, Kelurahan RTD	NUSA TENGGARA BARAT
36	CV. HI BANGUNAN LAYANAN BURE	Jl. Pantai Poz Kel. Bida	MALUKU
37	PT. GUSAL NIDO BANGUNAN	Jl. Tebas Sumbawa Binta RT 001 RW 001 Sempurn, Kab. Sumbawa NTB	NUSA TENGGARA BARAT
38	CV. PANGKADIGA	Jl. Yos Sudarso, Deyhe Kab. Nubun Papua	PAPUA
39	PT. DUTA BANCIN KHATULISTAWA	Jl. Pajaman, Komplek Kutha Raya, RT 001 RW 04 Kel. Bontolale, Kota Makassar, Sulawesi	KALIMANTAN BARAT
40	PT. JAWA MEGA MANDIRI BANGUNAN	Jl. Cili Nyam, km. 12, Karama Kab. Mamuju Sulawesi Barat	SULAWESI BARAT
41	PT. SEHEN INDONESIA DISTRIBUTOR	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 100A Kab. Gresik	KALIMANTAN SELATAN
42	PT. BEROMAH TIMUR PERKASA	Sampang Batu 22 Blok 00 RT 004 RW 004 Surabaya	NUSA TENGGARA TIMUR
43	PT. ANDRAH BUSANTARA JAYA	Jl. Yosko Umar Komplek Pergudangan Blok A Jm T 0 RT 001	KALIMANTAN TIMUR
44	PT. NUSA TELARA ABADI	Lingkungan Sawata Paruga, kecamatan Barat Bima NTB	NUSA TENGGARA BARAT
45	PT. BULUMIMA JAYA BANGUNAN	Jl. Samsululung Kel. Cella Aji Ujung Bulu Bulukumba	NUSA TENGGARA BARAT

No.	INSTRUKSI	Uraian	Instansi Penerbit
41.	PT 001-01-01-01-001-001	Dr. Hani, Sari, Sumardi, Harnady, Rendi, Mulya, Fery, MKA, Ferry	MAKASSAR
42.	PT 001-01-01-01-001-002	Dr. Samsul Bahri, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
43.	PT 001-01-01-01-001-003	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
44.	PT 001-01-01-01-001-004	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
45.	PT 001-01-01-01-001-005	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
46.	PT 001-01-01-01-001-006	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
47.	PT 001-01-01-01-001-007	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
48.	PT 001-01-01-01-001-008	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
49.	PT 001-01-01-01-001-009	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
50.	PT 001-01-01-01-001-010	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
51.	PT 001-01-01-01-001-011	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
52.	PT 001-01-01-01-001-012	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
53.	PT 001-01-01-01-001-013	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
54.	PT 001-01-01-01-001-014	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
55.	PT 001-01-01-01-001-015	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
56.	PT 001-01-01-01-001-016	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
57.	PT 001-01-01-01-001-017	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
58.	PT 001-01-01-01-001-018	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
59.	PT 001-01-01-01-001-019	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
60.	PT 001-01-01-01-001-020	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
61.	PT 001-01-01-01-001-021	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
62.	PT 001-01-01-01-001-022	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
63.	PT 001-01-01-01-001-023	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
64.	PT 001-01-01-01-001-024	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
65.	PT 001-01-01-01-001-025	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
66.	PT 001-01-01-01-001-026	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
67.	PT 001-01-01-01-001-027	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
68.	PT 001-01-01-01-001-028	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
69.	PT 001-01-01-01-001-029	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR
70.	PT 001-01-01-01-001-030	Dr. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib, M. Hudaib	MAKASSAR



Pendidikan dan Pelatihan

Sepanjang tahun 2020 Direksi mengadakan diklat sebagai berikut:

NO	JABATAN	PENDIDIKAN & PELATIHAN	TARICAH	WAKTU	LOKASI	BIAYA MENYUNDAK	
Sutihar	Direksi Utama	• Webinar dengan tema "Leveling Up Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	02 November 2020	13.30 - selesai	Auditorium U.S Kantor Pusat PT Semen Tonasa	PT Semen Tonasa	
		• Manajemen online Focus Group Discussion (FG) Tema "Perencanaan Korporasi Industri Pengolahan Semen di Sulawesi Selatan"	13 Oktober 2020	13.30 - 15.30	Via Zoom	Kantor Perwakilan Bpk Indotama provincial Sulawesi Selatan	
		• Institut Akuntan Manajemen Indonesia dengan tema "Cost Transformation Strategi pada masa covid-19 untuk mencapai kinerja bisnis optimal"	15 Agustus 2020	10.00 - selesai	Via Zoom	Instalut Akuntan Management Indonesia	
Grisya Ananta	Direksi	• Tema "Innovasi dan inovasi untuk Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Karo, 17 Des 2020	13.30-15.00	Via Zoom	PT Semen Tonasa	
		• Webinar dengan tema "Leveling Up Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Semr, 01 Mei 2020	13.30-selesai	Auditorium U.S Kantor Pusat	PT Semen Tonasa	
		• Webinar dengan tema "Leveling Up Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	15-18 Desember 2020	08.00-11.30	Training Leadership	Perencanaan Training & Coaching	
Sardang Hayati	Direksi	• Seminar "Outlook Ekonomi 2021"	Karo, 23 Jan 2020	08.30-selesai	Hotel Dasa	Resor Akh Woods Sarung MPA	
		• Training Manajerial untuk dengan tema "Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan"	Semr, 15 Mei 2020	10.30-selesai	Via Zoom	Dr. Pradana PT Semen Indonesia	
		• Webinar dengan tema "Fundamental Kualitas Operasional" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Semr, 30 Jan 2020	08.30-selesai	Via Zoom	Indotama Sarung MPA & Consulting Sarung MPA & GRI	
		• Webinar dengan tema "Fundamental Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Semr, 30 Mei 2020	14.00-selesai	Via Zoom		
		• Webinar dengan tema "Fundamental Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Semr, 01 Mei 2020	13.30-selesai	Auditorium U.S Kantor Pusat	PT Semen Tonasa	
		• Webinar "Historical Skill Design Training dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia"	Semr, 07 Mei 2020	10.30-selesai	Via Zoom	PT Semen Indonesia	
		• Webinar "Kualitas dan Inovasi" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Semr, 16-17 Mei 2020	14.00-selesai	Via Zoom	UPN Lembang Pengembangan & Penelitian Pascasarjana	
		• Webinar "Fundamental Pemecahan Masalah" dengan Dr. Ulfah, M.A., S.Pd. Fakultas Psikologi & Director of Integr. Indonesia	Semr, 07-14 Desember 2020	10.30-selesai	Via Zoom	UPN Lembang Pengembangan & Penelitian Pascasarjana	

Pada tahun 2020, secara keseluruhan perseroan telah menyelenggarakan program pelatihan baik dalam bentuk inhouse maupun training di luar perseroan dengan jumlah peserta sebanyak 2.527 peserta.

JENIS PELATIHAN	Jumlah Peserta Pelatihan	Jumlah Biaya Pelatihan Karyawan
In-house Training	3667	15.965,5
Training di luar Perseroan	80	904,0
TOTAL	2527	16.869,5

ORIGINALITY REPORT

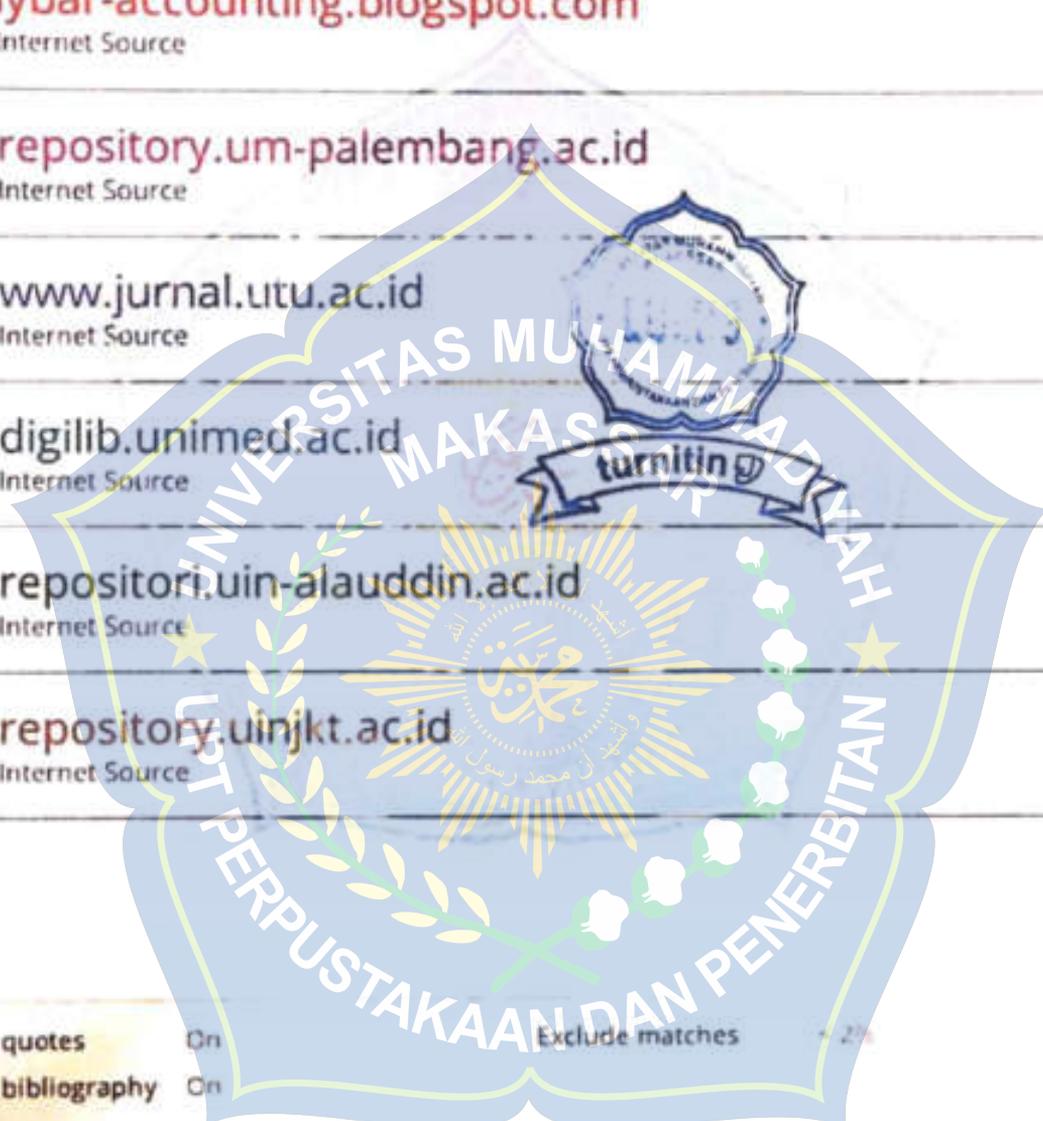
10% SIMILARITY INDEX	13% INTERNET SOURCES	0% PUBLICATIONS	2% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

PRIMARY SOURCES

1	lybar-accounting.blogspot.com Internet Source	2%
2	repository.um-palembang.ac.id Internet Source	2%
3	www.jurnal.utu.ac.id Internet Source	2%
4	digilib.unimed.ac.id Internet Source	2%
5	repository.uin-alauddin.ac.id Internet Source	2%
6	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	2%

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches On



ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

17%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.pelajaran.co.id Internet Source	10%
2	eprints.ubhara.ac.id Internet Source	2%
3	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	2%
4	Submitted to Universitas Jember Student Paper	2%
5	www.kajianpustaka.com Internet Source	2%
6	Submitted to Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Student Paper	2%
7	dokumen.tips Internet Source	2%
8	jurnal.dharmawangsa.ac.id Internet Source	2%
9	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	2%



ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

17%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.pelajaran.co.id Internet Source	10%
2	eprints.ubhara.ac.id Internet Source	2%
3	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	2%
4	Submitted to Universitas Jember Student Paper	2%
5	www.kajianpustaka.com Internet Source	2%
6	Submitted to Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Student Paper	2%
7	dokumen.tips Internet Source	2%
8	jurnal.dharmawangsa.ac.id Internet Source	2%
9	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	2%

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

17%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.pelajaran.co.id Internet Source	10%
2	eprints.ubhara.ac.id Internet Source	2%
3	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	2%
4	Submitted to Universitas Jember Student Paper	2%
5	www.kajianpustaka.com Internet Source	2%
6	Submitted to Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Student Paper	2%
7	dokumen.tips Internet Source	2%
8	jurnal.dharmawangsa.ac.id Internet Source	2%
9	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	2%



ORIGINALITY REPORT

5%
SIMILARITY INDEX

5%
INTERNET SOURCES

0%
PUBLICATIONS

0%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES



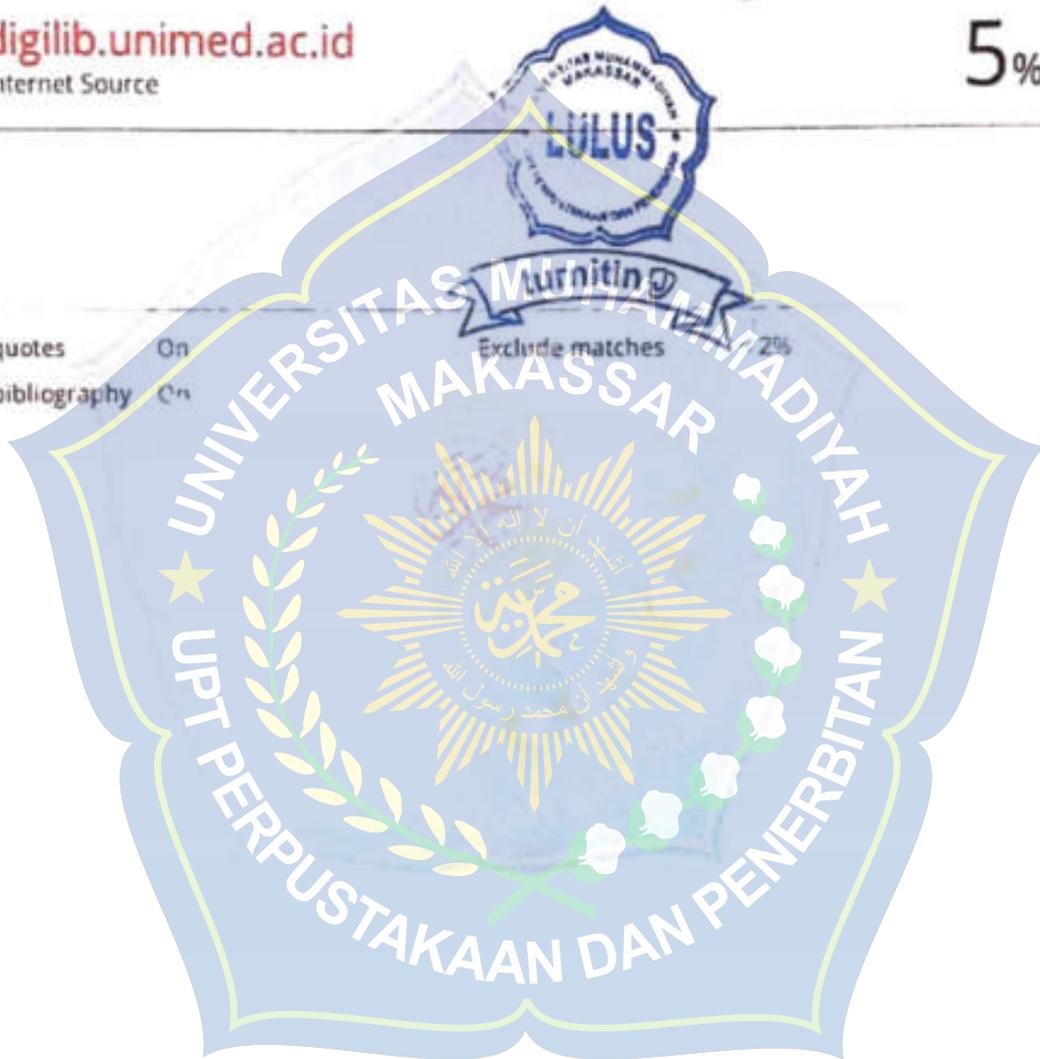
digilib.unimed.ac.id
Internet Source

5%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches 2%



BIODATA PENULIS



Nurhatifa panggilan Tifa lahir di Masara pada tanggal 13 Februari 1999 dari pasangan suami istri Bapak La Hamadi dan Ibu Wa Saea. Peneliti sekarang bertempat tinggal di Bandara Lama Kecamatan Mandai Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan. Pendidikan yang ditempuh oleh peneliti yaitu SD Negeri 8 Kusambi lulus tahun 2011, SMP Negeri 5 Kosambi lulus tahun 2014, SMA Negeri 1 Kosambi lulus tahun 2017, dan mulai tahun 2017 mengikuti program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar sampai sekarang. Sampai penulisan skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa Program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN