

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

SKRIPSI

OLEH

**RIKA SISWATI
105720513714**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2019**

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

**RIKA SISWATI
105720513714**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis*

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Karya ini untuk mereka yang menyayangiku dan mencintaiku sepenuh hati terutama kepada *ayah dan ibuku tercinta, kakak, adik, dan keluargasebagai tanda hormat dan baktiku, para sahabatku, dosen-dosenkuyang telah menjadi orang tua keduaku dan tak lupa kepada mereka yang selalu mempertanyakan kapan sarjana semoga, mereka selalu dalam lindungan Allah Azza Wa Jalla*

MOTTO

Hidup adalah perjalanan yang cukup singkat, manfaatkan waktu sebaik mungkin dan lakukan yang terbaik.

DREAM BIG !!!!



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
 Jl. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Telp.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT.Semen Bosowa Maros."
 Nama Mahasiswa : RIKA SISWATI
 No.Stambuk/NIM : 105720513714
 Program Studi : Manajemen
 Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
 Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan Bahwa Skripsi ini Telah Di Periksa dan Diajukan Di Depan Penguji Skripsi Strata Satu (S1) Pada Hari Kamis Tanggal 07 Februari 2019 Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 08 Februari 2019

Menyetujui,

Pembimbing I,

Moh. Aris Pasigai, SE.,MM
NIDN: 0008056301

Pembimbing II,

Abdul Salam HB, SE., M.Si, Ak
NIDN: 0931126607

Mengetahui,



Ketua Program studi Manajemen

Muh. Nur Rasyid, SE., MM
NBM : 108 5576



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN
 Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt.7 Tel. (0411) 866 972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama **RIKA SISWATI**, NIM : **105720513714** diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : **0001/2019 M**, Tanggal **2 Jumadil Akhir 1440 H/ 07 Februari 2019 M**, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

03 Jumadil Akhir 1440 H
 Makassar, _____
 08 Februari 2019 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM (.....)
 (Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM (.....)
 (Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE., MM (.....)
 (WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. Agus Salim HR, SE., MM (.....)
 2. Dr. Buyung Romadhoni, SE., M.Si (.....)
 3. Dr. A. Ifayani Haanurat, MM (.....)
 4. M. Hidayat, SE., MM (.....)

Disahkan oleh,
 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Universitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong, SE., MM
 NEM: 903078



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
Jl. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Telp.(0411) 866972 Makassar

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : RIKA SISWATI
Stambuk : 105720513714
Program Studi : Manajemen
Dengan Judul : Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran
Kinerja Pada PT.Semen Bosowa Maros

Dengan ini menyatakan bahwa :

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

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

03 Jumadil Akhir 1440 H
Makassar, 08 Februari 2019 M

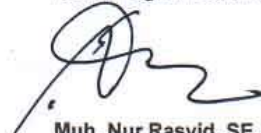
Membuat Pernyataan,

Rika Siswati)

Diketahui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen




Muh. Nur Rasyid, SE., MM
NBM : 108 5576

ABSTRAK

Rika Siswati 2018, Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. Semen Bosowa Maros), Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Pembimbing I : Moh. Aris Pasigai, Pembimbing II :Abd. Salam HB. Keywords : Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Penelitian ini mengenai “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT Semen Bosowa Maros)”. Dengan adanya *Balanced Scorecard* sebagai analisis kinerja dalam perusahaan PT. Semen Bosowa Maros dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan tujuan *Balanced Scorecard* adalah sebagai tolak ukur yang tidak hanya menilai dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan, melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan, kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

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

Kata Kunci : Analisis *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja.

ABSTRACT

Rika Siswati 2018, Analysis of Balanced Scorecard as Performance Measurement Tool (Case Study at PT Semen Bosowa Maros), Thesis Management Study Program of Faculty of Economics and Business, Muhammadiyah University Supervisor I: Moh. Aris Pasigai. Advisor II: Abd. Regards HB. Keywords: Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Approach

This research is about "Balanced Scorecard Analysis as a Performance Measurement Tool (Case Study on PT Semen Bosowa Maros)". With the Balanced Scorecard as a performance analysis in the company PT Semen Bosowa Maros can help the company to achieve its objectives effectively and efficiently. This is in accordance with the goal of the Balanced Scorecard as a benchmark that not only assesses from the financial aspect but also from the non-financial aspects, through four perspectives: financial, customer, internal business, and learning and growth.

Data collection is done through qualitative and quantitative methods. Qualitative is by distributing questionnaires to customers and employees, quantitative by using ratios from the four perspectives of the Balanced Scorecard.

The results of this study indicate that performance from a financial perspective cannot be measured properly and perfectly because the increase in assets is still small each year. The performance from the customer perspective in general has been as expected, this can be seen from the increasing number of customers each year. From the perspective of internal business processes, it is illustrated that PT Semen Bosowa Maros in producing its products efficiently and effectively. In the learning and growth perspective it can be done well because of the implementation of regulations for employees regarding attendance. From four perspectives it can be assessed that the size of the performance of PT Semen Bosowa Maros is good enough

Keywords: Analysis of Balanced Scorecard, Performance Measurement.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat 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 Bososwa Maros”***.

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 **Sahman** dan Ibu **Jumasari** yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang, dan doa tulus tak pamrih. Dan Kakak dan Adikku tercinta **Ridal** dan **Kiki Nuswati** yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan, 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 **Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM.**, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak **Ismail Rasulong, SE., MM.**,Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak **Muh. Nur Rasyid, SE., MM.**, Selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak **Moh. Aris Pasigai, SE., MM.**,selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga Skripsi selesai dengan baik.
5. Bapak **Abd. Salam HB,SE.,M.Si.Ak** selaku Pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Keluarga besar Manajemen 12 angkatan 2014 yang dalam kurun waktu 4 tahun ini telah bersama-sama belajar dan berbagi cerita di fakultas ekonomi dan bisnis, teruslah berjuang dan menjadi manusia yang haus akan ilmu pengetahuan

9. Sahabat-sahabatku **Nirmawati A, Syafitri, Artha Muliani, Sri Utami Apri Arsih, Farizatul Aisyah, Rismawati** dan teman-teman P2K terima kasih telah memberikan semangat dan motivasi yang tak berujung demi menyelesaikan skripsi ini .
10. Terima kasih teruntuk **EXO** Idol Grup *favorite* Penulis, karna telah hadir , memberikan semangat dan motivasi, musiknya yang selalu menemani setiap detik sehingga penulis tidak bosan dalam menyelesaikan Skripsi ini
11. Terakhir terima kasih kepada 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 menyadari bahwa Skripsi ini masih 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 Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khairat, Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Makassar, Agustus 2018

Rika Siswati

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Tiinjauan Teori	5
1. <i>Balanced Scorecard</i>	5
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
b. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen.....	6
c. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	6
d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	7

e.	Komponen dalam <i>Balanced Scorecard</i>	8
1)	Perspektif Keuangan.....	8
2)	Perspektif Pelanggan.....	10
3)	Perspektif Bisnis Internal	12
4)	Perspektif Pembelian Dan Pertumbuhan	13
2.	Pengukuran Kinerja	15
a.	Pengertian pengukuran kinerja	15
b.	Tujuan dan Karakteristik Pengukuran Kinerja.....	16
c.	Manfaat Pengukuran Kinerja	17
B.	Tinjauan Empiris	19
C.	Kerangka Konsep	20
D.	Hipotesis	22
BAB III.	METODE PENELITIAN	23
A.	Jenis Penelitian	23
B.	Waktu dan Lokasi Penelitian	23
C.	Populasi Dan Sampel	23
D.	Teknik Pengumpulan Data	24
E.	Uji Instrumen	25
F.	Teknik Analisis Data	27
BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
A.	Gambaran Umum Perusahaan.....	34
B.	Hasil penelitian	42
1.	Perspektif Keuangan.....	43
2.	Perspektif Pelanggan	50

3. Perspektif Bisnis Internal	58
4. Perspektif pembelajaran Dan Pertumbuhan	62
5. <i>Balanced Scorecard</i> PT. Semen Bososwa Maros	70
C. Pembahasan	71
BAB V. PENUTUP	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 4.1 Rasio Total Asset Turnover (TATO).....	44
Tabel 4.2 Rasio Profit Margin On Sales (Pmos)	46
Tabel 4.3 Rasio Return On Exuity (ROE).....	47
Tabel 4. 4 Return ON Asset (ROA)	48
Tabel 4.5 Sales Growth PT. Semen Bosowa Maros	49
Tabel 4.6 Besarnya Data Pelanggan Tahun 2014-2016	50
Tabel 4.7 Jumlah Tingkat Pelanggan Baru	52
Tabel 4.8 Tingkat Customer Retention	52
Tabel 4.9 Tingkat Klaim Pelanggan	53
Tabel 4.10 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan	57
Tabel 4.11 Presentasi Produk Yang Cacat	59
Tabel 4.12 Data Processing Time And Troughput Time	60
Tabel 4.13 Jumlah Karyawan	62
Tabel 4.14 Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja	63
Tabel 4.15 Tingkat Absensi Karyawan	64
Tabel 4.16 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan	68
Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Piikir.....	21
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Laporan Neraca	75
Lampiran 2. Laporan Laba Rugi	77
Lampiran 3. Kuesioner Untuk Pelanggan	78
Lampiran 4. Daftar Jawaban Kuesoner Pelanggan	82
Lampiran 5. Kuesioner Untuk Karyawan	83
Lampiran 6. Daftar Jawaban Kuesonener karyan	88
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Kuesoner Pelanggan.....	89
Lampiran 8. Hasil Uji Reliability Kuesoner Pelanggan	91
Lampiran 9. Hasil Uji Validitas Kuesoner Karyawan	92
Lampiran 10. Hasil Uji Reliability Kuesoner Karyawan	96

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran - sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya.

Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Balance Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indicator lagging dan indicator leading.

Balance Scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

PT. Semen Bosowa Maros merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri semen. Sebagai perusahaan industri yang terus berkembang, PT. Semen Bosowa Maros harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat.

Dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*, diharapkan dapat membantu perusahaan memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, Penulis merasa tertarik untuk meneliti dengan judul: ***“Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bososwa Maros”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, masalah pokok yang dibahas adalah : Apakah penerapan konsep *Balance scorecard* mempengaruhi kinerja perusahaan PT. Semen Bosowa Maros?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penerapan konsep *Balance scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat relevan dari penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi penulis

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan pengembangan pengetahuan ilmu ekonomi khususnya pada ekonomi manajemen.
- b. Untuk mengetahui pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Semen Bosowa Maros.
- c. Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta menetapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

- a. Untuk meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros.
- b. Diharapkan dapat menjadi bahan informasi Manajer PT. Semen Bosowa Maros dalam hal pengukuran kinerja.
- c. Sebagai bahan informasi Manajemen PT. Semen Bosowa Maros dalam proses pengambilan kebijakan dan keputusan-keputusan dalam proses pengukuran kinerja.
- d. Sebagai bahan informasi dan masukan untuk menambah pengetahuan bagi karyawan PT. Semen Bosowa Maros.

3. Manfaat Bagi Akademis

- a. Sebagai bahan referensi atau pembandingan bagi peneliti berikutnya yang relevan dengan peneliti ini.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan masukan bagi peneliti yang berminat pada permasalahan yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teoris

1. *Balance Scorecard*

a. Pengertian *balanced scorecard*

Menurut (Kaplan dan Norton 1996) dalam (Vera Devani, 2015:86) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu : 1. *Scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. 2. *Balanced*, untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Menurut (Munawir 2002: 437) *Balanced Scorecard* merupakan suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam (Maya Sari, 2015:29)

Menurut (Hansen dan Mowen, 2003 dikutip oleh Imelda, 2011) *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang

menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional dalam Vera Devani (2015:86)

Menurut “Suwardi Luis dkk (2008) mendefinisikan *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.” Dalam Rizal Effendi (2012:69)

b. *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah system manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting dalam Friska Sipayung (2009:9)

1. Memperjelas dan menerjemahkan dan menerjemahkan visi dan strategis.
2. Mengomunikasikan menghubungkan berbagai tujuan serta ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

c. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Membuat dan memasukkan ukuran dan system manajemen baru ke organisasi sangatlah rumit dan rentan terhadap sedikitnya empat kelemahan berikut (Atkinson, et al 2012:139) dalam Marisa Lidya Rumintjap (2013:843)

- 1) Manajemen senior tidak berkomitmen.
- 2) Tanggung jawab scorecard tidak mengalir ke bawah.
- 3) Solusi dirancang berlebihan atau scorecard diperlakukan sebagai peristiwa satu kali.
- 4) *Balanced scorecard* diperlakukan sebagai sistem atau proyek konsultasi.

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001) menjelaskan beberapa keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dalam (Edwin Radithya 2011)

- 1) Komprehensif berarti bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu kearah tiga perspektif yang lain yaitu: *customer*, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan itu menghasilkan manfaat sebagai berikut: a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

- 2) Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
- 3) Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (internal focus) dengan ke luar (external focus). Keseimbangan antara proses bisnis intern dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal focus dengan kepuasan customer dan kinerja keuangan sebagai external focus.
- 4) Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang

e. Komponen Dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Rudianto (2013:239)ada 4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan.

Penerapan konsep *Balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah

diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda.

a. Tahapan Pertumbuhan (*growth*)

Pada tahap ini perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Dalam tahap ini untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperkuat fasilitas produksi ; membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan dengan berbagai pihak; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan perusahaan beroperasi dengan arus kas yang terbatas, bahkan negatif dan pengambilan modal investasi yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dengan tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan

pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahap kedua yaitu *sustain* atau tahap bertahan di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi di harapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi.

Tujuan keuangan di tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akutansi seperti laba operasi dan marjin koto. Ukuran ini menganggap investasi modal dalam unit bisnis sudah tetap dan memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

c. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap terakhir yaitu tahap panen di mana perusahaan menuai investasi di taha-tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut, diperlukan strategi yang berbeda. Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang

dimiliki organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

- 1) Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- 2) Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- 3) Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.

- 4) Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Untuk mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan karena merupakan unsur yang mempengaruhi, yaitu:

- 1) Atribut produksi dan jasa serta fasilitasnya

Berbagai hal yang melekat dalam produksi yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.

- 2) Hubungan dengan pelanggan

Kemampuan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

- 3) Citra dan reputasi perusahaan

Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk

melakukan pembelian ulang. Faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran, atau *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronika ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

3. Persepektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu; (1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, serta (2) pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b) Proses Operasi

Proses operasi, yaitu langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat di mana produk dan jasa di produksi dan disampaikan pada pelanggan. Pada proses operasi, pengukuran kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu *time measurement*, *quality process measurement*, dan *process cost measurement*.

c) Pelayanan Purna Jual

Langkah utam ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dar *balanced scorecard* ini, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus di bangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus di perhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu (1) kompetensi karyawan, (2) infastruktur teknologi informasi, dan (3) budaya organisasi.

a. Kompetensi karyawan

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan antara lain meliputi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil yang kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaan sebaik mungkin, kaaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan.

b. Infastruktur teknologi informasi

Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperoleh oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan lain-lain.

c. Budaya organisasi; motivasi, wewenang, dan pembatasan wewenang

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi

karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2. Pengukuran kinerja

a. Pengertian pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja menurut Moehariono 2012:95 adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atau efisiensi serta eektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kerja juga digunakan unutupuk menilai pencapaian tujuan sasaran (James B. Whittaker,1993) dalam (sedarmayanti 2016:219)

Adapun menurut Mahsun (2006:25) mendefinisikan Pengukuran kinerja (peformance measurement) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam manghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa di serakan kepada pelanggan dan sampai seberapa juga pelanggan terpuaskan) ; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan eektivitas tindakan dalam mencapai tujuan dalam Marisa Lidya Rumintjap (2013:842)

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2007 : 359) Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya dalam (Nastiti Mintje 2013:55)

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya dalam Vera Devan (2015:85)

Menurut Efraim Ferdinan Giri (1998) bahwa pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertent dalam Elfi Puspita Dewi (2015:89)

b. Tujuan dan Karakteristik Pengukuran Kinerja

Maksud atau tujuan umum penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:11) dalam (Edwin Radithya 2011) adalah:

- 1) Untuk menentukan komtribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- 2) Dapat dijadikan dasar dan penilaian mutu atau kualitas kinerja manajer

- 3) Untuk memotivasi manajer dalam melaksanakan segala tugasnya sesuai dengan tujuan pokok organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran juga karakteristik yang efektif, yaitu:

- 1) Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan
- 2) Kesalahan pengukuran harus dihindari karena kesalahan kecil dapat mengakibatkan pimpinan salah dalam mengambil keputusan atau dapat juga menimbulkan ketidakpuasan pekerja
- 3) Sistem pengukuran kinerja harus dapat mempertimbangkan waktu dan biaya yang telah dikeluarkan agar tidak lebih besar dari manfaat yang diperlukan.
- 4) Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat yang muncul pada individu yang dievaluasi.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:13) dalam (Edwin Radithya 2011) Pengukuran kinerja selain sebagai alat untuk mengambil keputusan, juga dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi pelatihan karyawan

- 2) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- 3) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

B. Tinjauan Empiris

Berikut adalah penelitian terdahulu terkait dengan analisis *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Semen Bosowa

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Dan Judul Peneliti	Metode penelitian	Hasil Penelitian
1	Debby Marista (2015), Analisis kinerja menggunakan <i>balanced scorecard</i> (studi kasus pada PT. Andalan Pasific Samudara Semarang)	Metode Deskriptif dan uji validitas dan realibilitas	Kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja yang baik
2	Hanuma (2010) Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukur kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Astra Honda Motor)	Pengembangan Deskriptif	Hasil analisis kinerja yang dinilai pada keempat perspektif pada PT. Astra Honda Motor pada tahun 2007- 2009,menunjuk kan kinerja yang baik
3	Yuniarsa Adi Prakosa (2013),Pengukuran kinerja perusahaandengan pendekatan konsep <i>Balanced Scorecard</i> (studi kasus pada PT. Waskita Karya (persero))	Pengembangan Deskriptif	Hasil penelitian dari empat perspektif,menunjukan kinerja yang baik.perspektif,menujukan kinerja yang baik.
4	Susanto,etal (2014) <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat pengukuran	Pengembangan Deskriptif	Hasil peniilitian diketahui cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja

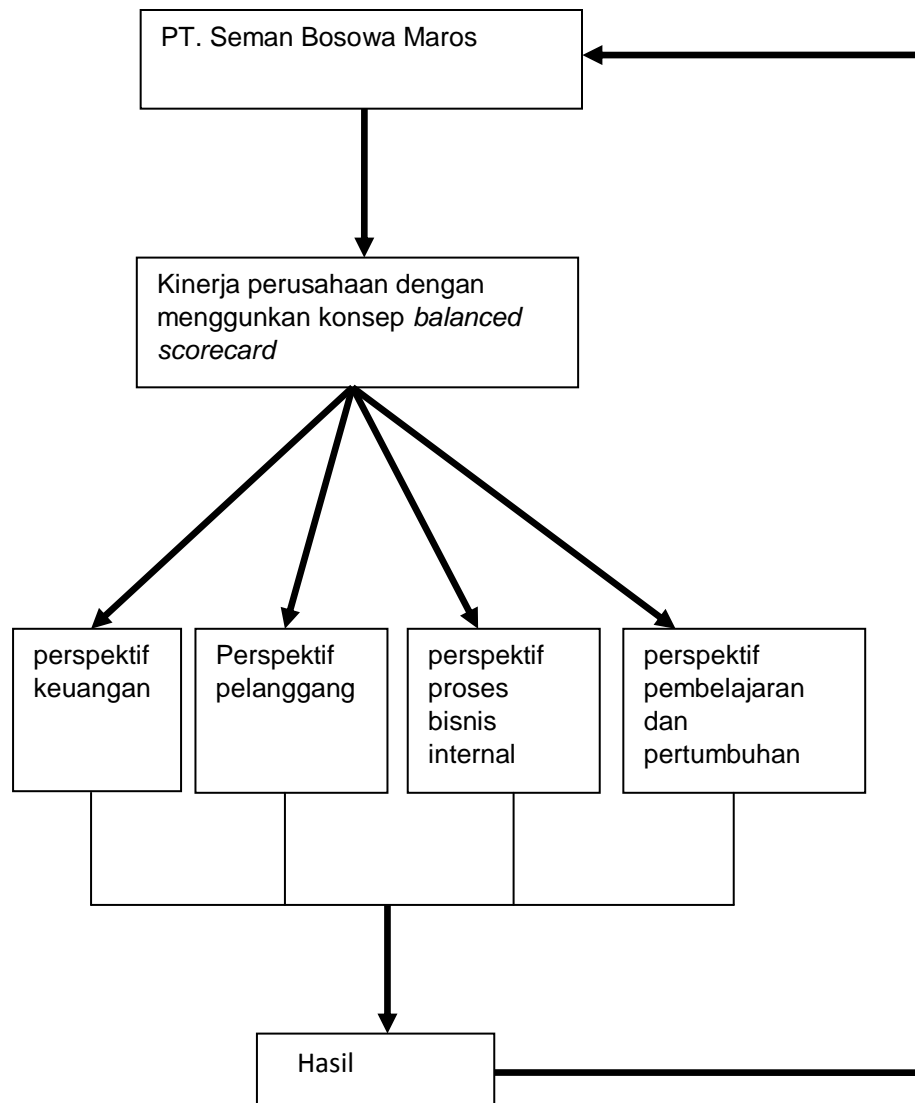
	kinerja Manajemen		perusahaan dalam 4 perspektif BSC
5	Arwinda (2015), Analisis <i>balanced scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Jamsostek cabang belawan	Menggunakan metode deskriptif dan uji validitas dan realibilitas	Kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja yang baik.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir disusun berdasarkan konsep *Balance Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Sememn Bosowa melalui 4 perspektif konsep *Balanced Scorecard* yaitu : kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan

Gambar 2.1

Kerangka Pikir



F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir di atas, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Diduga bahwa metode *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap pengukuran kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pertimbangan bahwa selain sangat relevan dengan permasalahan yang diteliti juga mudah mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk membahas pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Metode penelitian kuantitatif digunakan sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Semen Bosowa Maros. Adapun waktu untuk melaksanakan penelitian akan berlangsung dalam kurun waktu selama 2 bulan pada bulan Juli-Agustus tahun 2018.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh karyawan PT. Semen Bosowa Maros bagian divisi sumber daya manusia berjumlah 43 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila peneliti melakukan penelitian terhadap populasi yang besar, sementara peneliti ingin meneliti tentang populasi tersebut dan peneliti memiliki keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel, sehingga generalisasi kepada populasi yang diteliti. Maksudnya sampel yang diambil dapat mewakili atau representatif bagi populasi tersebut.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam pengambilan sampel (karyawan) yaitu ditentukan berdasarkan rumus slovin yang dikutip oleh Usman (2012) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan pengambilan sampel (10%)

$$n = \frac{43}{1+43(0,1)^2}$$

n=30responden

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu:

a. Observasi Lapangan

Observasi lapangan merupakan suatu proses yang kompleks yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. .

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden.

c. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara wawancara dilakukan untuk mengetahui informasi dari narasumber. Acuan dari metode wawancara hampir sama dengan angket, hanya saja berbeda pada taraf keberlangsungannya. Jika angket dilakukan dengan cara menyebarkan pertanyaan dalam lembaran (secara tertulis), maka wawancara dilakukan dengan cara menanyakan langsung pertanyaan kepada informan tanpa melalui perantara (lembar pertanyaan).

d. Dokumen

Pengumpulan data dengan dokumen dilakukan melalui pengambilan data-data yang berkaitan dengan penelitian dari tempat penelitian.

E. Uji Instrumen

Kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data. Instrumen yang valid adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data yang valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliabel dan kurang valid. Untuk itu diperlukan uji kualitas data agar data yang akan digunakan valid dan reliabel. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: uji validitas dan uji reliabilitas.

a) Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *correlated item*. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Berikut ini adalah criteria pengujian validitas:

- 1) jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka butir pertanyaan tersebut valid pada signifikan 0,05 (5%)
- 2) jika r hitung negative dan r hitung $<$ r tabel maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.
- 3) r hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*.

b) Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam

mengukur suatu kontrak yang sama atau stabilitas kuesioner. Uji reabilitas dilakukan dengan metode internal *concistency*. Reabilitas instrument penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *cronbach's* Alpha. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrument penelitian tersebut handal atau *reliable*.

G. Metode Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam memperoleh data ini Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah metode deskriptif kuantitatif.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari empat perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut :

- a. Analisis *financial perspective* yaitu merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas kosekuensi ekonomi yang di dasarkan terdiri atas :

1. Total Asset Turnover (TATO) dengan formul :

$$\text{TATO} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Asseet}}$$

2. *Profit Margin On Sales* (Pmos) dengan formulasi :

$$\text{Pmos} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}}$$

3. *Return On Equity* (ROE) dengan formulasi :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}}$$

4. *Return On Asset* (ROA) dengan formulasi :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}}$$

5. *Sales Growth* dengan formulasi :

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan Periode Ini} - \text{Penjualan Periode Sekarang}}{\text{Penjualan Periode Sebelumnya}}$$

- b. Analisis Customer perspective yaitu suatu analisis untuk menganalisis kepuasan pelanggan PT Semen Bosowa Maros

1. Customer Acquisition dengan formulasi :

Jumlah Pelanggan Baru

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

2. Customer Retention dengan Formulasi :

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Number Of Complain dengan formulasi :

$$\text{Number Of Complain} = \frac{\text{Jumlah Klaim}}{\text{Total Customer}}$$

4. Customer Satisfaction Index

Pegukuran dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Data Kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74) sebagai berikut:

1. = Sangat tidak setuju (STS)

2. = Tidak setuju (TS)

3. = Ragu- Ragu (TB)

4. = Setuju (S)

5. = Sangat setuju (SS)

b. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

Dimana :

IKC = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = Perceived Performance

c. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e. sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana :

PP = Banyaknya Pertanyaan

IK min = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

- d. Internal process business perspective, salah satu ukuran kinerja *balanced scorecard* yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan financial yang meliputi :

1) Supplier Lead Time

2) Part Million Defect Rate (PMDR)

3) Manufacturing Cycle Efficiency (MCE) dengan formulasi :

$$\text{MICE} = \frac{\text{Processing Time (waktu produksi)}}{\text{Troughput Time (keseluruhan waktu dalam produksi)}}$$

e. Learning and Growth ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang meliputi :

1) . Employee Training dengan formulasi :

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan yang Tinggal}}$$

2) Absenteeism dengan formulasi :

$$\text{Abseseeism} = \frac{\text{Jumlah Rata-Rata Karyawan Absen}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

3) Employee Satisfaction Indeks

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Vidia Valva. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah :

a. Data Kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan

skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002: 74) sebagai berikut:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2. = Tidak setuju (TS)

3. = Ragu- Ragu (TB)

4. = Setuju (S)

5. = Sangat setuju (SS)

b. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

Dimana :

IKC = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = Perceived Performance

b. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, dan e. sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh oleh Sugiyono (2002: 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana :

PP = Banyaknya Pertanyaan

IK min = Jumlah Responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Objek Penelitian

PT. Semen Bosowa Maros adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan atau produksi semen yang didirikan dengan Akta Nomor 29 Januari 1991 dari Notaris Ny. Mestariy Habie, S.H., Notaris di Makassar. Anggaran Dasar Perusahaan mengalami perubahan, terakhir sesuai dengan Berita Acara Rapat yang diaktakan dengan Nomor 3 dari Uus Sumirat, S.H., tanggal 15 Desember 2005 tentang Peningkatan Modal Dasar Perusahaan. Perubahan anggaran dasar ini telah mendapat pengesahaan dari Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor C-06418.HT.01.04.TH.2006 tanggal 7 Maret 2006.

PT. Semen Bosowa Maros adalah salah satu anak perusahaan dari Bosowa Investama yang didirikan oleh H. M. Aksa Mahmud pada tanggal 6 April 1978. Latar belakang pemilihan nama Bosowa yang berasal dari singkatan Bone, Soppeng, Wajo didasarkan pada latar belakang sejarah kerajaan Bugis yang dikenal dengan nama "Telle Poccoe" (tiga serangkai).

Dalam sejarahnya, ketiga kerajaan tersebut selalu rukun dan damai, bersaudara dan saling membantu dalam segala hal. Selain itu, ketiga kerajaan tersebut mempunyai ciri dan karakteristik yang berbeda, yaitu:

- a. Kerajaan Bone yang terkenal dengan sistem pemerintahannya yang bagus.
- b. Kerajaan Soppeng yang terkenal dengan hasil pertaniannya yang melimpah dan,
- c. Kerajaan Wajo dengan masyarakat yang memiliki jiwa bisnis yang tinggi

Dengan demikian, diharapkan nama Bosowa dapat mencerminkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh ketiga kerajaan dalam perusahaan yang dikembangkan (Bosowa).

Kebijakan pendirian pabrik didasarkan pada permintaan kebutuhan semen yang semakin meningkat, khususnya di kawasan Indonesia Timur dan dunia pada umumnya. Bosowa Group bermaksud berpartisipasi dalam membangun industri regional dan nasional dengan membangun pabrik semen baru yang didukung oleh tersedianya areal dan bahan baku yang memadai.

Pabrik Semen Bosowa Maros memainkan peran penting dalam program pembangunan sumber daya alam dan manusia di Provinsi Sulawesi Selatan. Investasi untuk proyek ini telah dilakukan sejak tahun 1990. Pabrik semen baru terletak di daerah Tukumasea, Desa Baruga, Kecamatan Bantimurung, yaitu 45 km dari Makassar dan 10 km dari kota Maros. Areal konsensi meliputi 1000 Ha untuk bahan baku, 60 Ha untuk lokasi pabrik dan 40 Ha untuk lokasi perumahan.

Perusahaan bergerak di bidang industri semen. Sejak bulan Maret 1999, perusahaan telah mulai berproduksi, namun dengan kapasitas yang jauh di bawah target sehingga manajemen menetapkan awal produksi komersil adalah

tanggal 1 Januari 2000. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan telah mendapat persetujuan dari Menteri Negara Penggerak Dana Investasi/Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal Republik Indonesia dengan Surat Persetujuan Penanaman Modal Dalam Negeri Nomor 650/I/PMDN/1994 tanggal 10 Oktober 1994.

Perusahaan telah mendapat izin pertambangan sesuai dengan Surat Izin Pertambangan Daerah (SIPD) Nomor KPTS. 446/IX/94 tanggal 17 September 1994 dari Gubernur KDH Tingkat I Sulawesi Selatan. Lokasi areal pertambangan bahan bakusemen (limestone)/batu gamping terletak pada kawasan seluas 750 Ha di Desa Tulamasea dan Desa Baruga, Kecamatan Bantimurung, Kabupaten Dati II Maros. Perusahaan telah mendapat perpanjangan izin pertambangan sesuai dengan SIPD Nomor. 414/KPTS/540.II/X/2004 dan Nomor 415/KPTS/540.11/X/2004 tanggal 7 Oktober 2014.

Setelah penelitian geologi dan izin-izin pendukung dari pemerintah selesai, Bosowa Investama memulai pelaksanaan proyek semen pada tanggal 3 April 1995. Tanggal 23 Agustus 1998 mulai memproduksi semen, namun membeli klinker dari Semen Tonasa dan Semen Cibinong.

Pada tanggal 8 April 1999, PT. Semen Bosowa Maros telah berhasil memproduksi klinker sendiri, selanjutnya pada tanggal 12 April 1999 berhasil menghasilkan semen Bosowa dengan menggunakan klinker yang dihasilkan dari penambangan gugus gamping explorasi Semen Bosowa. Proyek ini akan memberikan peluang kerja yang cukup besar bagi pembangunan nasional pada

umumnya dan Sulawesi Selatan pada khususnya, karena dapat menyerap tenaga kerja sekitar 1.500 orang. Pada tanggal 31 Desember 2004 dan 2005 perusahaan memiliki karyawan tetap sebanyak 1.093 orang.

Pemasaran Semen dilakukan di pasar dalam negeri sebesar 60% dan bila kebutuhan semen dalam negeri telah terpenuhi, maka 40% diperuntukkan untuk pasar ekspor. Kapasitas produksi ini adalah 1,8 juta ton per tahun dan dapat dioptimalkan sampai dengan 2 juta ton per tahun dengan total investasi sebesar 537 milyar.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi dan misi PT. Semen Bosowa Maros adalah sebagai berikut:

a. Visi

PT. Semen Bosowa Maros yang tumbuh dan berkembang di era reformasi dengan dinamis menyongsong era globalisasi dan perdagangan bebas untuk menjadi perusahaan kelas dunia di bidang industri semen dengan tekad memenuhi kepuasan pelanggan.

b. Misi

Memberikan produk yang berkualitas, Semen Portland Tipe I (jenis satu) yang dibuat dengan pabrik teknologi canggih yang sesuai dengan standar mutu internasional serta didukung oleh sumber daya manusia yang handal, ramah lingkungan sehingga memberikan manfaat bagi agama, bangsa, dan masyarakat.

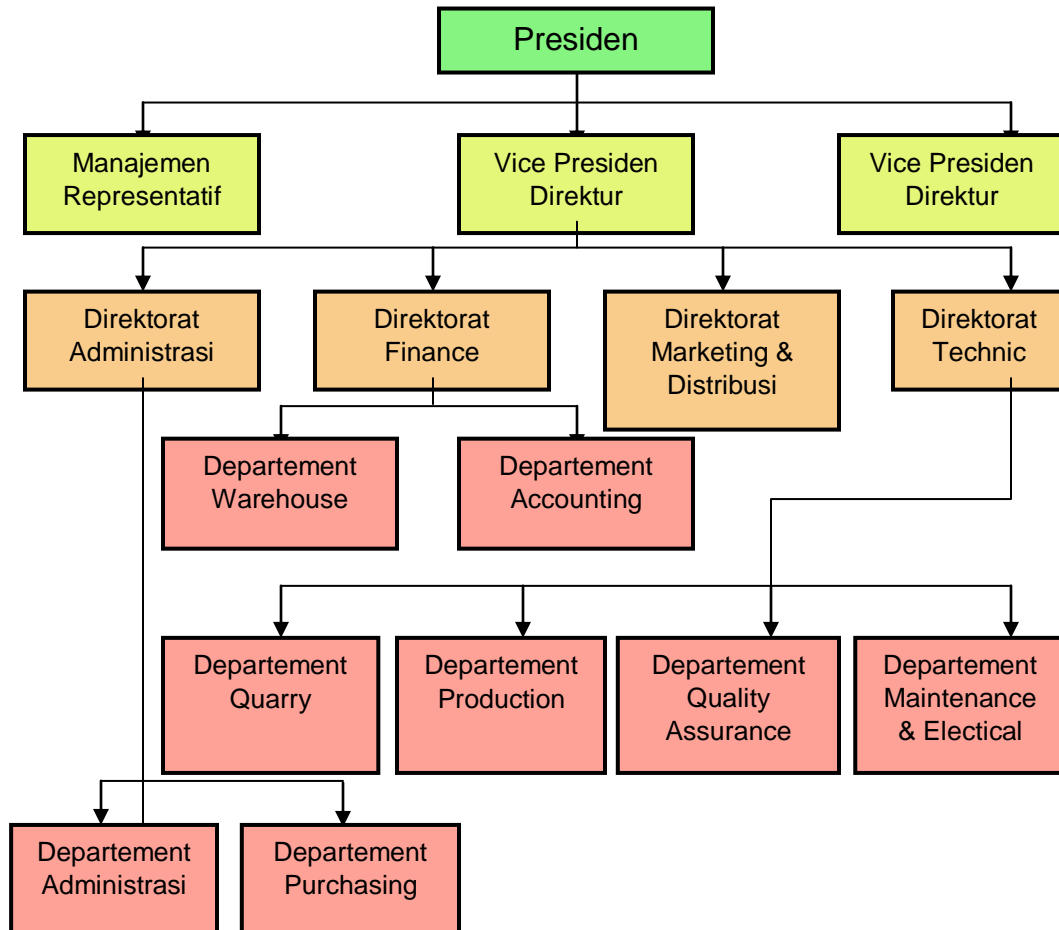
3. Struktur Organisasi Dan *Job Description*

a. Struktur Organisasi

Dalam organisasi dengan segala aktivitasnya, terdapat hubungan antara orang-orang yang menjalankan aktifitasnya. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, maka makin kompleks pula hubungan-hubungan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat keberhasilan untuk menangani kegiatan usaha dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan. Tetapi struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan haruslah menguntungkan dari segi ekonomi dan bersifat fleksibel sehingga bila ada peluasan keadaan, tidak akan mengganggu susunan yang telah ada

Adapun susunan struktur organisasi dari PT. Semen Bosowa Maros adalah sebagai berikut:

Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Semen Bosowa Maros

b. Job Description

Adapun pembagian tugas masing-masing fungsi dalam struktur organisasi perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Presiden Direktur

Presiden direktur merupakan pemegang kekuatan tertinggi dan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan dan mengelola perusahaan secara keseluruhan.

b. Manajemen Representatif

Manajemen representatif mempunyai tugas membantu presiden direktur dalam hal mengatur perusahaan dan bertanggungjawab langsung kepada presiden direktur.

c. Vice Presiden Direktur

Vice president direktur bertugas dalam pengoperasian pabrikan dan bertanggungjawab kepada presiden direktur.

d. Direktorat Internal Audit

Internal Audit mempunyai tugas membantu presiden direktur dalam hal mengaudit segala sesuatu yang terjadi di perusahaan.

e. Direktorat Administrasi

Memiliki tugas dalam mengkoordinasikan bidang-bidang yang menyangkut masalah administrasi perusahaan dan masalah sumber daya manusia atau masalah tentang kepegawaian terutama mengenai pengembangan kinerja karyawan pada umumnya. Direktorat administrasi bertanggungjawab kepada

vice presiden direktur dan membawahi langsung beberapa departemen yakni departemen administrasi dan *departemen purchasing*.

f. Direktorat Finance

Memiliki tugas mengelola keuangan dan pembuatan anggaran perusahaan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, dan bertanggungjawab langsung kepada vice presiden direktur. Direktorat finance membawahi langsung beberapa departemen, yakni departemen warehouse dan departemen accounting.

g. Direktorat Marketing dan Distribusi

Memiliki tugas mengkoordinir bidang-bidang yang menyangkut dengan masalah pemasaran dan bertanggungjawab kepada vice presiden direktur.

h. Directorat Technic

Direktorat Technic memiliki tugas memperbaiki, menjalankan, mengoperasikan, dan mengendalikan mutu dari perusahaan, khususnya dalam bidang perteknikan. Direktorat technic bertanggungjawab kepada vice presiden direktur dan membawahi langsung beberapa departemen, yakni departemen quarry, departemen production, departemen quality assurance, dan departemen maintenance & electial.

B. Penyajian Data (Hasil Penelitian)

Kerangka konsep disusun berdasarkan konsep Balance Scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Sememn Bosowa melalui 4 perspektif. Analisa terhadap pengukuran kinerja pada PT. Sememn Bosowa Maros dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif konsep

Balanced Scorecard yaitu : kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut :

a) *Total Assets Turnover (TATO)*

Yaitu ukuran untuk menilai seberapa baik perusahaan mengelola aktivitasnya dalam menghasilkan penjualan, sehingga perhitungan TATO dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{TATO} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

$$\text{Total Asset Turnover (2014)} = \frac{682.726.473.076}{1.126.505.022.480} \times 100\%$$

$$= 0,60\%$$

$$\text{Total Asset Turnover (2015)} = \frac{633.698.553.542}{1.111.940.982.587} \times 100\%$$

$$= 0,56\%$$

$$\begin{aligned}
 \text{Total Asset Turnover (2016)} &= \frac{785.631.259.782}{1.003.539.812.035} \times 100\% \\
 &= 0,78 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas untuk 3 tahun terakhir yakni dari tahun 2014-2016 menunjukkan bahwa pada tahun 2014 sebesar 0,60% tahun 2015,56% dan tahun 2016 sebesar 0,78%.

Dari hasil perhitungan diatas maka untuk lebih jelasnya akan disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel4.1

RASIO TOTAL ASSET TURNOVER (TATO)

Tahun	Net Sales	Total Asset	TATO
	(1)	(2)	(3)
2014	682.726.473.076	1.126.505.022.480	0,60
2015	633.698.553.542	1.111.940.982.587	0,56
2016	785.631.259.782	1.003.539.812.035	0,78

Sumber : Hasil Olahan Data

b) Profit Margin on Sales (PMos)

Yaitu rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari tiap rupiah yang diperoleh. Pengukuran ini diperlukan sebagai indikator apakah perusahaan memperoleh pertumbuhan profit dalam periode yang lalu. Profit margin on sales dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Pmos} &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} \times 100\% \\
 \text{Profit Margin on Sales (2014)} &= \frac{(61.992.545.901)}{682.726.473.076} \times 100\% \\
 &= (9,08\%) \\
 \text{Profit Margin on Sales (2015)} &= \frac{3.778.336.985}{633.698.553.542} \times 100\% \\
 &= 0,59\% \\
 \text{Profit Margin on Sales (2016)} &= \frac{30.827.859.439}{785.631.259.782} \times 100\% \\
 &= 3,92\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas mengenai Profit Margin on Sales untuk tahun 2014-2016 yang menunjukkan bahwa dalam tahun 2014 sebesar (9,08%) tahun 2015 sebesar 0,59% dan tahun 2016 sebesar 3,92%.

Dari hasil perhitungan diatas maka untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2

RASIO PROFIT MARGIN ON SALES (Pmos)

Tahun	Net Income	Total Sales	Pmos
	(1)	(2)	(3)
2014	(61.992.545.901)	682.726.473.076	(9,08%)
2015	3.778.336.985	633.698.553.542	0,59 %
2015	30.827.859.439	785.631.259.782	3,92%

Sumber : Hasil Olahan Data

c) *Return on Equity (ROE)*

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari shareholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder, adapun perhitungan ROE sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Return on Equity (2014)} &= \frac{(61.992.545.901)}{(396.944.643.975)} \times 100\% \\ &= 15,6\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return on Equity (2015)} &= \frac{3.778.336.985}{(393.166.306.991)} \times 100\% \\ &= (0,96\%) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return on Equity (2016)} &= \frac{30.827.859.439}{(362.338.447.552)} \times 100\% \\ &= (8,50\%) \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk tahun 2014 tingkat pengembalian atas modal yang ditamatkan sebesar 15,61%. Namun pada tahun 2015-2016 mengalami penurunan sebesar (0,96%) tahun 2015, dan (8,50%) tahun 2016.

Tabel 4.3

RASIO RETURN ON EQUITY (ROE)

Tahun	Net Income	Equity Capital	ROE
	(1)	(2)	(3)
2014	61.992.545.901	396.944.643.975	15,61
2015	3.778.336.985	393.166.306.991	0,96
2016	30.827.859.439	362.338.447.552	8,50

Sumber : Hasil Olahan Data

- d) *Analisis Return on Assets (ROA)* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Oleh karena itulah besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100\% \\ \text{Return on Asset (2014)} &= \frac{(61.992.545.901)}{\text{Total Asset}} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= \frac{61.992.545.901}{1.126.505.022.480} = 5,5\%$$

$$\text{Return on Asset (2015)} = \frac{3.778.336.985}{1.111.940.982.587} \times 100\% = 0,34\%$$

$$\text{Return on Asset (2016)} = \frac{30.827.859.439}{1.003.539.812.035} \times 100\% = 3,07\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2014 – 2016 menunjukkan bahwa bagian dari harta yang digunakan mengalami kerugian sebesar 5,5% untuk tahun 2014 dan menghasilkan laba bersih setelah bunga dan pajak sebesar 0,34% untuk tahun 2015 dan 3,07% untuk tahun 2016. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui table di bawah ini :

Tabel 4.4
RETURN ON ASSET (ROA)

Tahun	Net Income	Total Asset	ROA (%)
	(1)	(2)	(3)
2014	(61.992.545.901)	1.126.505.022.480	5,5
2015	3.778.336.985	1.111.940.982.587	0,34
2016	30.827.859.439	1.003.539.812.035	3,07

Sumber : Hasil Olahan Data

e) *Sales Growth*

Sales Growth rate adalah ukuran kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun yang tujuannya untuk memperbesar finansial return seperti TATO ROE, ROA, dan, sales growth penting dalam pengukuran kinerja keuangan, sebab dapat mengetahui efektifitas bagian penjualan, apakah telah mengarah pada sasaran yang telah ditetapkan, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.5

PT. SEMEN BOSOWA MAROS

PERIODE 2014-2016

Tahun	Penjualan Bersih	% penambahan
2014	682.726.473.076	-
2015	633.698.553.542	7,18%
2016	785.631.259.782	23,97

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari tabel menunjukkan bahwa kinerja keuangan dalam pertumbuhan penjualan pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 7,18%. Sedangkan pada tahun 2016 mengalami peningkatan 16,79%. Artinya tahun 2016 perusahaan mengalami peningkatan yang signifikan, hal ini disebabkan karena banyaknya proyek yang menggunakan semen Bosowa sebagai bahan material bangunan. Oleh karena itu, jumlah unit penjualan mengalami peningkatan yang signifikan.

2. Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi *customer perspektif* pada PT. Semen Bosowa Maros adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer retention, customer acquisition customer satisfaction sebagai care customer measure*.

Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari PT. Semen Bosowa Maros sebagai berikut :

Tabel 4.6

BESARNYA DATA PELANGGAN UNTUK TAHUN 2014 – 2016

Tahun	Pelanggan Tetap	Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Jumlah Pelanggan Yang Komain
2014	1.394	412	1.806	81
2015	1.496	424	1.920	74
2016	1.672	440	2.112	49
Rata-Rata	1.520	425	1.946	68

Sumber : PT. Semen Bosowa Maros

Berdasarkan tabel yakni data pelanggan PT. Semen Bosowa Maros selama 3 tahun terakhir (tahun 2014 - 2016) yang menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan tetap pertahun PT. Semen Bosowa Maros sebesar 1.520

orang, sedangkan pelanggan baru sebesar 425 orang dan jumlah pelanggan yang komplain sebesar 68.

Analisis perspektif pelanggan pada PT. Semen Bosowa Maros sebagai berikut :

a) *Customer Acquisition*

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah konsumen baru yang berhasil di tarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Ukuran ini juga menggambarkan pertumbuhan dari pangsa pasar pada periode 2014-2016.

Adapun analisis mengenai customer acquisition pada PT. Semen Bosowa Maros untuk tahun 2014-2016 dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut :

Tabel 4.7

JUMLAH TINGKAT PELANGGAN BARU

Keterangan	2014	2015	2016
Customer Acquisition	412	424	440
Total Custome%	1.806	1.920	2.112
Customer Acquisitionr	22,81%	22,08%	20,83%

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari total acquisition tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 0,73% dan tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 0,75%. Selama 3 tahun terakhir cukup baik bahkan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk

mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya PT. Semen Bosowa Maros perlu memikirkan cara yang lebih baik dari sebelumnya agar dapat menarik lebih banyak pelanggan, misalnya dengan salah satu cara meningkatkan promosi, dan lain-lain.

b) *Customer Retention*

Customer Retention adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan, *customer retention* adalah *care customer measure* yang di pilih perusahaan dalam mengidentifikasi apakah konsumen merasa puas, maka diharapkan akan mempertahankan menjadi pelanggan tetap dari PT. Semen Bosowa Maros. Namun jika tidak loyal dan tidak memutuskan kerjasama akan menyebabkan timbulnya *cost of lost customer* yang berdampak pada berkurangnya *financial return* yang diterima perusahaan. Adapun perhitungan *customer retention* pada PT. Semen Bosowa Maros untuk tahun 2014-2016 yang dapat dilihat pada tabel 5.8 di bawah ini:

Tabel 4.8

TINGKAT CUSTOMER RETENTION

Keterangan	2014	2015	2016
Total Customer	1.806	1.920	2.112
Customer Retention	1.396	1,496	1,672
%CustomerRetention	77,18 %	77,91 %	79,16

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 0,73% dan pada tahun 2016 meningkat sebesar 1,25. Ini menunjukkan bahwan dalam mempertahankan pelanggannya cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah customer pada tahun 2015-2016 dan peningkatan jumlah pelanggan yang bertahan pada periode 2015-2016. Hal ini membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya.

c) *Number of Complaint*

Number of Complain adalah komplain dari pelanggan PT. Semen Bosowa Maros yang pada umumnya terjadi karena ketidaksesuaian produk yang di pesan atau karena produk yang di kirim rusak. Garansi yang diberikan perusahaan ini merupakan hal baik yang dilakukan oleh PT. Semen Bosowa Maros.

Berikut ini akan disajikan perhitungan *number of complain* untuk tahun 2014-2016 yang dapat dilihat pada tabel 5.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9

TINGKAT KLAIM PELANGGAN

Keterangan	2014	2015	2016
TotalCustomer	1.806	1.920	2.112
Total Complaint	81	74	49
%Total Compalaint	4,49%	3,95%	2,32%

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa klaim yang diterima perusahaan tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 0,54% dan tahun 2016 menurun sebesar 1,63. Ini menunjukkan klaim-klaim yang di terima PT. Semen Bosowa Maros setiap tahunnya dapat diperkecil. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Semen Bosowa Maros mampu mengatasi keluhan-keluhan dari pelanggannya dan selain itu juga perusahaan dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari pelanggan.

d) Customer Satisfaction Index

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (customer value). Tolak ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran intipelanggan (Kaplan dan Norton, 2000: 67)

Data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74), sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (RR) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4

5. Jika Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 30, dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 11 pertanyaan. Untuk pengujian validitas dengan metode pearson correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22 for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid.

Hasil uji reabilitas untuk 11 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha* sebesar 0,827 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat realible, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 30 kuesioner yang terdiri 11 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 11 \times 30 \times 5$$

$$= 1,650$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 11 \times 30 \times 1$$

$$= 330$$

$$\text{Interval} = (1,650 - 330) : 5$$

$$= 264$$

$$1.365 - 497 = \text{dikategorikan sangat tidak puas}$$

$$2.540 - 650 = \text{dikategorikan tidak puas}$$

$$3.735 - 987 = \text{dikategorikan cukup puas}$$

$$4.1126 - 1390 = \text{dikategorikan puas}$$

$$5.1396 - 1660 = \text{dikategorikan sangat puas}$$

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka lima kategori diatas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan PT Semen Bosowa Maros

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuik pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat setuju atau berada pada interval antara 1126 - 1390.

Tabel 4.10
Data Keusioner Tingkat Kepuasan Pelanggan
PT Semen Bosowa Maros

Pelanggan	Nilai Kuesioner Untuk Nomor Pertanyaan											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	40
2	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	51
3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	48
4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	2	4	43
5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	35
6	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	49
7	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	39
8	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	49
9	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
10	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	45
11	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	47
12	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
13	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	49
14	5	4	3	5	4	2	4	4	5	2	5	43
15	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
16	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	41
17	4	3	3	4	5	4	4	4	5	2	4	42
18	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
19	2	5	3	2	5	5	5	5	5	4	2	43
20	3	4	4	3	5	4	4	4	3	2	3	39
21	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	49
22	5	3	3	4	5	4	4	4	5	2	5	44
23	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	37
24	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
25	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	41
26	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	48
27	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	49
28	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	42
29	4	5	4	4	4	1	4	4	5	5	4	44
30	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
Jumlah												1371

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1371, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas produk yang diberikan oleh PT Semen Bosowa Maros. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 1126 - 1390. walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengukur efektivitas waktu dan biaya produksi serta kinerja operasionalnya.

a) Lead Time

Bagaian ini perlu diperhatikan, sebab jika terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku pada PT. Semen Bosowa Maros maka akan mempengaruhi rencana produksi dan mengakibatkan pengiriman barang kepada konsumen atau pelanggan akan terlambat. Untuk menjaga hal tersebut, agar tidak terjadi maka perusahaan harus selalu menjaga hubungan baik dengan pemasok.

b) *Part Million Defect Rate Error Rate*

Bagian ini bertujuan untuk mengurangi masalah yang terjadi dalam perusahaan, sehingga dapat meningkatkan *profit margin* *operasional problem*. *Error Rate* berfungsi untuk mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki, sehingga dapat menekankan jumlah produk yang cacat. Data dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11

PERSENTASE PRODUK YANG CACAT

Keterangan	2014	2015	2016
Total Produksi	1.190.167	1.010.121	1.267.491
Total Produk Cacat	308.437	396.027	553.008
%Cacat Pertotal Produk	25,92%	39,20%	43,63%

Sumber : PT. Semen Bosowa Maros

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa total produksi pada tahun 2015 terjadi penurunan yang disebabkan karena adanya masalah dengan pabrik seperti kerusakan mesin sehingga menghambat proses produksi. Selain itu juga masih meningkatnya produk cacat pada tahun 2015 sebesar 13,28% dan pada tahun 2016 sebesar 4,43% karena perusahaan masih kurang optimal dalam mengatasi produk yang cacat. Hal tersebut dapat diketahui dari persentase produk cacat yang tiap tahunnya meningkat dari tahun 2014-2016. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan dalam menekan produk cacat kurang bagus

dan perusahaan harus melakukan quality control yang lebih ketat sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas produk semen.

c) Analisis Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)

Dalam melakukan analisis MCE dalam konsep balanced scorecard adalah dengan cara membandingkan waktu produksi (processing time) dengan jangka waktu yang diperoleh dalam produksi (troughput time). Namun sebelumnya akan disajikan data waktu produksi sebagai berikut :

Tabel 4.12

DATA PROCESSING TIME AND TROUGHPUT TIME

Tahun	Processing Time (Jam)	Troughput Time			Total Troughput Time (Jam)
		Processing Time	Onspection Time	Waiting Time	
2014	1.950	1.950	1.500	1.050	4.500
2015	2.050	2.050	1.550	1.070	4.675
2016	2.100	2.100	1.600	1.100	4.800

Sumber : PT. Semen Bosowa Maros

Dengan demikian maka besarnya MCE untuk tahun 2008-2010 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{MCE} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Troughput time}} \times 100 \%$$

$$\text{MCE 2014} = \frac{1.950}{4.500} \times 100\%$$

$$= 43,33\%$$

$$\text{MCE 2015} = \frac{2.050}{4.675} \times 100\%$$

$$= 43,85\%$$

$$\text{MCE 2016} = \frac{2.100}{4.800} \times 100\%$$

$$= 43,75\%$$

Dalam perhitungan waktu pemrosesan, jika rasio mendekati angka 1, akan menunjukkan tingkat tingginya koefisien dalam melakukan proses produksi. Sebaliknya, jika rasio menunjukkan angka rendah dari angka 1 akan menunjukkan tingkat koefisien lebih rendah dalam melakukan proses produksi.

Berdasarkan hasil perhitungan MCE maka rasio perbandingan antara waktu produksi dengan jangka waktu yang diperlukan dalam produksi untuk tahun 2007 sebesar 43,33% tahun 2008 sebesar 43,85% dan tahun 2009 sebesar 43,75% karena tingkat produksi yang masih rendah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan SDM-nya.

Adapun data karyawan yang diperoleh dari PT. Semen Bosowa Maros sebagai berikut :

Tabel 4.13

JUMLAH KARYAWAN

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Jumlah Karyawan Yang Mengikuti pelatihan	Jumlah Karyawan yang Absen
2014	518	39	194	21
2015	698	56	279	15
2016	778	63	364	9

Sumber : PT. Semen Bosowa Maros

a) Employee Training Program

Program yang dilaksanakan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Jika hasil dari pelatihan di bawah standar maka karyawan diberi kesempatan untuk memperbaikinya dan bila tidak mampu maka kontraknya dihentikan. Program pelatihan ini

juga merupakan saran standar dari karyawan yang diberi kesempatan untuk mengevaluasi dan meninjau apakah kontraknya masih bisa diperpanjang. Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.14

JUMLAH PELATIHAN TENAGA KERJA

Keterangan	2014	2015	2016
Jumlah Karyawan	518	698	778
Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan	194	279	364
% Latihan Tenaga Kerja	37,45%	39,97%	46,78%

Sumber : Data diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui tingkat partisipasi tranin karyawan pada tahun 2014 sebesar 37,45%, tahun 2015 sebesar 39,97%, dan tahun 2016 sebesar 46,78%. Ini menunjukkan bahwa setiap tahunnya perusahaan lebih mampu memberi pelatihan pada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya sekaligus menaruh harapan besar pada tempat mereka bekerja.

b) Absenteeism

Merupakan indictor dari kepuasan kerja karyawan, perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjajanya dan dapat juga menunjukkan motivasi karyawan dalam bekerja. Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.15

TINGKAT ABSENSI KARYAWAN

Keterangan	2014	2015	2016
Sakit	5	3	2
Izin	11	8	5
Alpha	4	2	2
Cuty	9	6	5
Jumlah	29	19	14
Jumlah Karyawan	518	698	778
% Absensi	5,59%	2,72%	1,79%

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas bahwa tingkat absensi karyawan mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena diberlakukannya peraturan baru untuk melakukan pemotongan gaji bagi karyawan yang absen. Absennya karyawan disebabkan karena banyaknya karyawan yang absen tanpa ijin untuk alpha jika dibandingkan dengan absen karena ijin dan sakit. Tujuan dari sanksi tersebut agar karyawan tidak mudahnya absen karena dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan.

c) *Employee Satisfaction Index*

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu,

kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Aspek keuangan yang terdiri dari :
 1. Gaji atau upah
 2. Biaya pengobatan
 3. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya
- b. Aspek non keuangan yang terdiri dari:
 1. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya
 2. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan.
- c. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Secara keseluruhan karyawan merasa puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah metode non-probability. Dimana penentuan besaran sampel merupakan pertimbangan dari penulis atau masukan dari yang dianggap ahli (judgement sampling). Dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan

jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyonosebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 30, yang dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 13 pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan metode pearson correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22for windows. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid.

Hasil uji *reabilitas* untuk 13 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha* sebesar 0,833 ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *realible*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 25 kuesioner yang terdiri 13 pertanggungaya yang dianggap valid.

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar minimal yang

ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 13 \times 30 \times 5$$

$$= 1950$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 13 \times 30 \times 1$$

$$= 390$$

$$\text{Interval} = (1950 - 390) : 5$$

$$= 312$$

1. 847 – 1107 = dikategorikan sangat tidak setuju
2. 1108 – 1268 = dikategorikan tidak setuju
3. 1269 – 1329 = dikategorikan cukup setuju
4. 1418 – 1730 = dikategorikan setuju
5. 1838 – 2150 = dikategorikan sangat setuju

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat setuju atau berada pada interval antara 1418 – 1730.

Tabel 4.16
Data Keusioner Tingkat Kepuasan Karyawan
PT Semen Bosowa Maros

Karyawan	Nilai Kuesioner Untuk Nomor Pertanyaa													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	4	3	4	51
2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	58
3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	59
4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	58
5	4	4	5	2	5	4	3	5	4	2	3	3	3	47
6	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62
7	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	48
8	4	4	5	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	50
9	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	63
10	5	5	5	4	2	5	3	2	5	5	4	4	4	53
11	4	4	3	2	3	4	4	3	5	4	4	4	5	49
12	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	59
13	4	4	5	2	5	3	3	4	5	4	4	4	5	52
14	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	46
15	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62
16	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	49
17	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	56
18	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	60
19	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	5	5	53
20	4	4	5	5	4	5	4	4	4	1	4	4	3	51
21	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	59
22	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	56
23	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	3	3	3	50
24	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	49
26	4	4	5	2	5	3	3	4	5	4	4	4	4	51
27	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	62
28	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	48
29	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	60
30	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	58
Total Nilai														1641

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1641 – 0 (pertanyaan yang tidak valid) maka total indeks kepuasan karyawan adalah 1641, sehingga karyawan dapat dikategorikan setuju. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan. Karyawan merasa setuju atau berada pada interval 1418 – 1730. kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan

5. *Balanced Scorecard* PT. Semen Bosowa Maros

Tabel 4.17

Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan
Balanced Scorecard PT. Semen Bosowa Maros
Tahun 2014 – 2016

Jenis Perspektif	Hasil Yang Dicapai		
	2014	2015	2016
1. Perspektif Keuangan			
a. TATO	0,60	0,56	0,78
b. Pmos	9,06	0,59	3,92
c. ROE	15,61	0,96	8,50
d. ROA	5,5	0,34	3,07
2. Perspektif Pelanggan			
a. Costumer Acquisition	22,81	22,08	20,83
b. Customer Retention	77,18	77,95	79,16
c. Number of Complain	4,49	3,95	2,32
d. Customer Satisfaction Index	-	-	-
3. Perspektif Bisnis Interna			
a. Lead Time	-	-	-
b. PMDR	25,92	39,20	43,63
c. MCE	43,33	43,85	43,75
4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan			
a. Employee training programme	37,45	39,97	46,78
b. Absteatism	5,59	2,72	1,79
c. Kepuasan karyawan	-	-	-

Sumber : Hasil olah data

C. Pembahasan

Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan, kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif Balanced Scorecard.

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

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Debby Marista (2013) yang membuktikan bahwa analisis balanced scorecard merupakan pengukuran yang sangat tepat dalam menilai kinerja perusahaan karena sudah mencakup keseluruhan kinerja masing-masing bagian. Penelitian kinerja menggunakan balanced scorecard dengan objek pada PT. Andalan Pasific Samudera Semarang memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun

dalam ROI mengalami penurunan. Dalam perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan cycle effectiveness, dan layanan purna jual. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Blanced Scorecard* dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif; yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja, melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, proses, pertumbuhan, dan pelanggan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada direktur PT. Semen Bosowa Marosagar berfokus meningkatkan perspektif keuangan, hal yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya beban lain-lain yang jumlahnya tidak sedikit dimana hal tersebut dapat membebani *sector* keuangan perusahaan yang apabila dibiarkan akan berdampak pada laba/rugi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus menekan beban lain-lain pada perusahaan..

2. Penelitian ini masih perlu dikembangkan lebih lanjut untuk mendapatkan model yang lebih akurat. Bagi peneliti selanjutnya, perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk melihat pengaruh variabel lain selain analisis *balanced scorecard* sebagai alata pengukuran kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, A.M. 2015. *Balanced Scorecard* (Kartu Stok Berimbang) Sebagai Alat Ukuran Kinerja Perusahaan Yang Representatif. *Jurnal Ilmia WIDIA* Volume 3 Nomor 2 September - Desember 2015.
- Devani Vera, Setiawarnan Ade. 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, Vol. 13, No.1, Desember 2015.
- Effendi, Rizal. 2012. Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel). *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. Vol. 1 No. 2 Maret 2012.
- Moehariono.2016. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mintje Nastiti. 2013. Pengaru TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Air Manado *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 September 2013.
- Purnomo, J., Sugyaningsih, S., dan Roseriza, A. 2013. Analisis kinerja Koperasi Produksi Susu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. (Studi Kasus:Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat). *Jurnal Ne.O-Bis*. Volume 7, No. 1, Juni 2013.
- Rumintjap, M.L. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 September 2013.
- Radithya, Edwin, dan Tin, Se. 2011. Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Evesiensi Kinerja Karyawan Di Devisi Penjualan PT Auto 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* Nomor 06 Tahun ke-2 September-Desember 2011.
- Rudianto. 2013. *Akutansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Sari, Maya, Dan Arwinda, Tika. 2015. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawang. *Jurnal Riset Akutani Dan Bisnis*. Volume 15 No.1/ Maret 2015.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung Alfabeta.

LAMPIRAN 1**NERACA****PT. SEMEN BOSOWA MAROS****NERACA****PER31 DESEMBER2014-2016**

Uraian	2014	2015	2016
AktivaLancar			
KasdanSetaraKas	6,710,934,264.00	3,165,965,360.00	4,287,941,936.00
PiutangUsaha–BersihPihakKetiga	43,617,513,899.00	28,242,366,786.00	56,185,156,288.00
Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa	90,200,340,017.00	104,600,455,771.00	33,815,781,092.00
PitangLain-lain–Pihak Ketiga	7,427,715,912.00	7,373,665,375.00	2,642,639,718.00
Persediaan	106,460,973,622.00	131,116,807,403.00	153,938,900,692.00
UangMukaPembelian	22,255,930,510.00	28,614,797,529.00	12,816,072,577.00
UangMukaPajak			
Biaya dibayardimuka	94.477.891.00	192,671,642.00	231,412,227.00
JumlahAktivaLancar	276,764,886,115.00		263,917,904,520.00
AktivaPajakTanggungan	1,055,160,613.00	1,145,284,816.00	1,427,135,587.00
AktivaTidakLancar			
AktivaTetap	676,866,306,210.00	595,966,813,043.00	653,264,349,522.00
AktivaLain-lain			
Piutang Lain-lain – Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa	72,756,905,096.00	79,131,670,188.00	45,730,617,862.00
AktivaTidakBerwujud	32,614,890,000.00	29,649,900,000.00	26,684,910,000.00
AktivaLainnya	66,443,874,446.00	102,740,584,675.00	12,514,894,543.00
JumlahAktivaTidakLancar	171,815,669,542.00	211,522,154,863.00	84,930,422,405.00
JUMLAHAKTIVA	1,126,505,022,480.00	1,111,940,982,587.00	1,003,539,812,035.00
KEWAJIBAN			
KEWAJIBAN			
KewajibanLancar			
HutangBankModalKerjaJatuhtempodalam setahun	14,630,106,711.00	13,450,705,773.00	
Hutang usaha pihak ketiga	59,689,520,392.00	34,706,923,843.00	46,655,176,841.00
Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa	1,861,248,001.00	8,202,304,054.00	10,427,604,342.00
UangMukaPenjualan	3,171,401,508.00	2,334,884,834.00	4,618,410,884.00
Biaya yang Masih Harus Dibayar	4,158,120,939.00	11,933,950,801.00	4,894,812,387.00

Hutang Pajak	15,231,851,507.00	60,439,451,536.00	21,917,154,876.00
Kewajiban Lancar Lainnya	2,216,355,049.00	10,907,663,301.00	12,344,764,934.00
Hutang Bank Sindikasi– Jangka Panjang yang	57,786,262,279.00	67,514,012,702.00	84,143,379,345.00
Hutang Bank Bilateral– Jangka Panjang yang Jatuh tempo dalam 1	1,610,693,553.00	2,261,429,797.00	2,820,921,970.00
Jumlah Kewajiban Lancar	160,355,559,940.00	211,751,326,640.00	187,822,225,579.00
Kewajiban Tidak Lancar			
Hutang Bank-Sindikasi	10,889,679,883.00	1,204,004,744,295.00	1,103,705,966,095
Hutang Bank–Bilateral	1,261,761,713,284.00	38,435,121,515.00	34,837,790,485.00
Hutang Kepada Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa/Terafiliasi	40,428,102,388.00	27,916,146,971.00	16,033,078,198.00
Hutang Jangka Panjang	27,947,283,031.00	18,755,822,009.00	18,755,822,009.00
Kewajiban Estimasi Imbalan Pasca Kerja	18,755,822,009.00	4,244,128,147.00	4,723,377,219.00
Jumlah Kewajiban Tidak Lancar	1,363,094,106,516.00	1,293,355,962,938.00	1,178,056,034,007
EKUITAS			
Modal Saham	168,000,000,000.00	68,000,000,000.00	168,000,000,000.00
Saldo rugi tahun lalu	(50,2,952,098,075.00)	(564,944,643,976.00)	(561,166,306,991.00)
Laba (rugi) tahun lalu	(61,992,545,901.00)	3,778,336,985.00	30,827,859,439.00
JUMLAH Defisit Ekuitas	(396,944,643,975.00)	(393,166,306,991.00)	(362,338,447,552.00)
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	1,126,505,022,480.00	1,111,940,982,587.00	1,003,539,812,035.00

LAMPIRAN 2

LAPORAN LABA RUGI

Tabel 4.18

PT SEMEN BOSOWA MAROS

LAPORAN LABA RUGI Periode Tahun 2014-2016

Keterangan	2014	2015	2016
PENJUALANBERSIH	682,726,473,076.00	633,698,553,542.00	785,631,259,782.00
BEBANPOKOKPENJUALAN	443,176,936,647.00	451,966,429,004.00	526,851,697,030.00
LABAKOTOR	239,549,536,429.00	181,732,124,538.00	258,779,562,752.00
BEBANUSAHA:			
BebanPenjualan	129,845,497,363.00	78,677,171,719.00	111,164,802,235
BebanUmumdanadministrasi	29,829,964,029.00	30,227,231,956.00	46,038,889,296.00
Jumlah Beban Usaha	159,675,461,392.00	108,904,403,676.00	157,203,691,531.00
LABAUSAHA	79,874,075,037.00	72,827,720,862.00	101,575,871,221.00
Pendapatan(Beban)Lain-Lain			
Pendapatanlain-lain	3,989,996,631.00	1,977,432,031.00	776,266,482.00
Bebanlain-lain	(85,270,633,584.00)	(68,217,049,747.00)	(60,277,002,357.00)
JumlahPendapatan(Beban) Lain-Lain	(81,371,636,953.00)	(66,239,617,716.00)	(59,500,735,875.00)
RugiSebelumTaksiranPajak	(1,497,561,917.00)	6,588,103,146.00	42,075,135,346.00
Prnghasilan TaksiranPajakPenghasilan			
BebanPajakPenghasilankini	(978,323,570.00)	(2,899,890,364.00)	(11,266,571,000.00)
BebanPajakTanggungan	(59,516,660,414.00)	90,124,203.00	19,295,093.00
Rugi/LabaBersih	(61,992,545,901.00)	3,778,336,985.00	30,827,859,439.00

LAMPIRAN 3**KUESIONER UNTUK PELANGGAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Responden

Dengan Hormat,

Dengan ini saya Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar.

Saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “ Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros”

Berhubung dengan hal ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu meluangkan waktu mengisi kuesioner. Atas perhatian dan kesedihan Bapak/Ibu, saya mengucapkan banyak terimah kasih.

Hormat saya

Rika Siswati

A. Identitas Responden

1. Nama :(boleh dirahasiakan)

2. Jenis Kelamin : Laki-Laki
 Perempuan

3. usia : <25
 25-35
 35-45
 45-55
 >55

4. Pendidikan terakhir :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Beri tanda ceklis (√) pada jawabanyang bapak/ibu pilih di lembar jawaban yang telah disediakan. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan perasaan, pendapat, dan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya.

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Apakah menurut anda PT Semen Bosowa Maros telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang anda harapkan ?					
2	Apakah anda merasa PT Semen Bosowa Maros telah memberikan pelayanan yang optimal ?					
3	Apakah menurut anda PT Semen Bosowa Maros telah memberikan informasi yang anda butuhkan secara tepat dan akurat ?					
4	Apakah menurut anda PT Semen Bosowa Maros telah memberikan interaksi yang menyenangkan ?					
5	Apakah menurut anda PT Semen Bosowa Maros telah memberikan pelayanan yang baik dibanding dengan perusahaan semen yang lain ?					
6	Apakah menurut anda prosedur pelayanan pelanggan yang ada di PT Semen Bosowa Maros tidak berbelit-belit					
7	Apakah anda pernah melakukan complain kepada PT Semen Bosowa Maros dan tidak ditanggapi oleh PT Semen Bosowa Maros ?					
8	Apakah menurut anda PT Semen Bosowa Maros telah menanggapi keluhan anda secara cepat dan tepat ?					
9	Apakah pelayanan PT Semen Bosowa Maros kepada pelanggan bersikap ramah ?					
10	Apakah pelayanan PT Semen Bosowa Maros kepada pelanggan tidak berkualitas ?					
11	Apakah menurut anda secara keseluruhan PT Semen Bosowa Maros memiliki pelayanan yang baik ?					

Data Keusioner Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pelanggan	Nilai Kuesioner Untuk Nomor Pertanyaan											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	40
2	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	51
3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	48
4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	2	4	43
5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	35
6	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	49
7	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	39
8	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	49
9	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
10	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	45
11	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	47
12	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
13	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	49
14	5	4	3	5	4	2	4	4	5	2	5	43
15	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
16	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	41
17	4	3	3	4	5	4	4	4	5	2	4	42
18	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
19	2	5	3	2	5	5	5	5	5	4	2	43
20	3	4	4	3	5	4	4	4	3	2	3	39
21	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	49
22	5	3	3	4	5	4	4	4	5	2	5	44
23	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	37
24	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
25	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	41
26	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	48
27	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	49
28	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	42
29	4	5	4	4	4	1	4	4	5	5	4	44
30	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	52
Jumlah	133	112	111	134	121	122	128	127	134	116	133	
R. Hitung	0,674	0,669	0,590	0,571	0,807	0,669	0,820	0,807	0,633	0,536	0,609	
R Tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
Alpha Cronbath	0,361											

LAMPIRAN 4

KUESIONER UNTUK KARYAWAN PT. SEMEN BOSOWA MAROS

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Responden

Dengan Hormat,

Dengan ini saya Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar.

Saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “ Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros”

Berhubung dengan hal ini saya mohon bantuan Bapak/Ibu meluangkan waktu mengisi kuesioner. Atas perhatian dan kesedihan Bapak/Ibu, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya

Rika Siswati

A. Identitas Responden

1. Nama :(boleh dirahasiakan)

2. Jenis Kelamin : Laki-Laki

Perempuan

3. usia : <25

25-35

35-45

45-55

>55

4. Pendidikan terakhir :

3. Masa Kerja : 1-2 tahun

2-3 tahun

>4 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Beri tanda ceklis (√) pada jawaban yang bapak/ibu pilih di lembar jawaban yang telah disediakan. Pilihlah jawaban yang sesuai dengan perasaan, pendapat, dan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya.

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-Ragu (RR)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
----	------------	----	---	----	----	-----

Perspektif keuangan

1	Apakah menurut anda jumlah gaji yang diterima sudah sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang telah anda berikan ?					
2	Apakah menurut anda jumlah gaji yang diterima sudah memungkinkan anda untuk hidup layak bersama keluarga ?					
3	Apakah menurut anda jumlah gaji yang diterima sudah sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan ?					
4	Apakah menurut anda jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan oleh perusahaan sudah layak dan memadai?					
5	Apakah menurut anda jumlah tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan sudah layak ?					
6	Apakah menurut anda jumlah asuransi kerja yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan resiko kerja yang anda hadapi ?					
7	Apakah menurut anda perusahaan selalu memperhatikan untuk menaikkan gaji karyawan ?					

Perspektif Proses Bisnis Internal

8	Apakah menurut anda jumlah hari cuti yang diberikan oleh perusahaan sudah layak ?					
9	Apakah menurut anda perusahaan memberikan kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir sesuai dengan prestasi yang anda peroleh di tempat kerja ?					
10	Apakah menurut anda perusahaan selalu memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang anda berikan ?					
11	Apakah menurut anda perusahaan selalu memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya?					
12	Apakah anda pernah atau selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting di perusahann ?					
13	Apakah secara keseluruhan, anda puas dengan perusaahn tempat anda bekerja ?					

Data Keusioner Tingkat Kepuasan

Karyawan	Nilai Kuesioner Untuk Nomor Pertanyaan													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	4	3	4	51
2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	58
3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	59
4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	58
5	4	4	5	2	5	4	3	5	4	2	3	3	3	47
6	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62
7	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	48
8	4	4	5	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	50
9	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	63
10	5	5	5	4	2	5	3	2	5	5	4	4	4	53
11	4	4	3	2	3	4	4	3	5	4	4	4	5	49
12	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	59
13	4	4	5	2	5	3	3	4	5	4	4	4	5	52
14	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	46
15	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62
16	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	49
17	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	56
18	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	60
19	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	5	5	53
20	4	4	5	5	4	5	4	4	4	1	4	4	3	51
21	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	59
22	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	56
23	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	3	3	3	50
24	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	62
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	49
26	4	4	5	2	5	3	3	4	5	4	4	4	4	51
27	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	62
28	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	48
29	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	60
30	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	58
Jumlah	129	128	137	122	131	113	110	135	123	124	128	261	134	1641
R Hitung	0,758	0,769	0,510	0,534	0,435	0,487	0,703	0,536	0,385	0,639	0,703	0,733	0,581	
R Tabel	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	0,361	
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
Alpha Cronbath													0,361	

	Sig. (2-tailed)	,013	,001	,112	,224	,000	,001	,000		,000	,179	,272	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X9	Pearson Correlation	,438*	,283	,086	,261	,725**	,283	,717**	,725**	1	,164	,273	,633**
	Sig. (2-tailed)	,015	,130	,650	,164	,000	,130	,000	,000		,388	,144	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X10	Pearson Correlation	,198	,199	,444*	,260	,252	,199	,349	,252	,164	1	,306	,536**
	Sig. (2-tailed)	,294	,291	,014	,166	,179	,291	,058	,179	,388		,100	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X11	Pearson Correlation	,672**	,111	,465**	,823**	,207	,111	,206	,207	,273	,306	1	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000	,558	,010	,000	,272	,558	,275	,272	,144	,100		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JUMLAH	Pearson Correlation	,674**	,669**	,590**	,571**	,807**	,669**	,820**	,807**	,633**	,536**	,609**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

X7	Pearson Correlation	,293	,328	,056	,370*	,387*	,556*	1	,428*	,275	,193	,507*	,564**	,510*	,703*
	Sig. (2-tailed)	,117	,077	,771	,044	,035	,001		,018	,141	,306	,004	,001	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X8	Pearson Correlation	,220	,243	,264	,393*	,709*	-,038	,428*	1	-,093	,157	,243	,243	,208	,536*
	Sig. (2-tailed)	,242	,196	,159	,032	,000	,843	,018		,624	,406	,196	,195	,271	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X9	Pearson Correlation	,348	,405*	,530*	-,345	-,065	,414*	,275	-,093	1	,232	,093	,288	,240	,387*
	Sig. (2-tailed)	,059	,026	,003	,062	,732	,023	,141	,624		,217	,623	,123	,201	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X10	Pearson Correlation	,702**	,653*	,229	,274	,077	-,004	,193	,157	,232	1	,456*	,399*	,514*	,639*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,224	,142	,687	,983	,306	,406	,217		,011	,029	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X11	Pearson Correlation	,398*	,392*	,044	,354	,237	,176	,507*	,243	,093	,456*	1	,882**	,717*	,703*
	Sig. (2-tailed)	,029	,032	,817	,055	,207	,351	,004	,196	,623	,011		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	,370*	,360	,165	,260	,228	,295	,564*	,243	,288	,399*	,882*	1	,725*	,733*
	Sig. (2-tailed)	,044	,051	,384	,165	,226	,114	,001	,195	,123	,029	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	,170	,197	-,156	,097	,256	,022	,510*	,208	,240	,514*	,717*	,725**	1	,587*
	Sig. (2-tailed)	,368	,298	,410	,611	,172	,910	,004	,271	,201	,004	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
JUML AH	Pearson Correlation	,758**	,769*	,510*	,534*	,435*	,487*	,703*	,536*	,385*	,639*	,703*	,733**	,581*	,703*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,002	,016	,006	,000	,002	,036	,000	,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	13



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
 BIDANG PENYELENGGARAAN PELAYANAN PERIZINAN

Nomor : 3192/S.01/PTSP/2018
 Lampiran : -
 Perihal : Izin Penelitian

Kepada Yth.
 Bupati Maros

di-
Tempat

Berdasarkan surat Ketua LP3M UNISMUH Makassar Nomor : 1633/lzn-5/C.4-VIII/VII/37/2018 tanggal 13 Juli 2018 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

Nama : RIKA SISWATI
 Nomor Pokok : 10572 0513714
 Program Studi : Manajemen
 Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa(S1)
 Alamat : Jl. Sit Alauddin No. 259 Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Skripsi, dengan judul :

" ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT SEMEN BOSOWA MAROS "

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. **24 Juli s/d 15 September 2018**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar
 Pada tanggal : 19 Juli 2018

A.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN
 KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU
 PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN
 Selaku Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu



A. M. YAMIN, SE., MS.

Pangkat : Pembina Utama Madya
 Nip : 19610513 199002 1 002

Tembusan Yth
 1. Ketua LP3M UNISMUH Makassar di Makassar;
 2. Portinggal.

RIWAYAT HIDUP



RIKA SISWATI, lahir pada tanggal 5 Desember 1996 di Nangka-Nangka Sulawesi Selatan dari pasangan Bapak Sahman dan Ibu Jumasari. Penulis sekarang bertempat tinggal di Jln. Aspol Todopuli Kota. Makassar Sulawesi Selatan. Penulis adalah anak pertama dari tiga bersodara Jenjang pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis adalah Sekolah Dasar Negeri 93 Parasangan Beru Kec. Bontoramba Kab. Jenepontolulus pada tahun 2008, selanjutnya pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bontoramba Kec. Bontoramba Kab. Jeneponto dan lulus pada tahun 2011, kemudian melanjutkan di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Tamalatea Kec. Bontoramba Kab. Jeneponto dan lulus pada tahun 2014. Selanjutnya melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dengan memilih program studi manajemen pada fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Pengalaman organisasi Penulis yaitu sebagai anggota OSIS, Pramuka, Kalangan mahasiswa aktif di salah satu organisasi KSR PMI UNIT 114 Universitas Muhammadiyah Makassar.