

ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORE CARD PADA PT SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP

*Analysis Of Performance Using The Balanced Scorecard Approach On PT
Semen Tonasa, Pangkep District*

Faradilla Yusmaniar

Email : Faradillayusmaniar5@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisni Universitas Muhammadiyah Parepare
Jl. Jend. Ahmad Yani, Soreang, Kota Parepare, Sulawesi Selatan, 91131

Abstract

This research aims to find out the performance in PT Semen Tonasa if measured using the Balanced Scorecard method. It is hoped that this research can be a reference for further research and add insight and knowledge about the application of balanced scorecards within the company as well as deepen existing theories to be applied in the real world and as comprehensive financial and nonfinancial information to the company to help decision makers understand the aspects that exist widely. The data collection techniques used are observations, questionnaires and documentation. The type of data used in this study is quantitative data which is data in the form of numbers and qualitative data in the form of narasai. The source of this research data is person, paper and place. Data analysis techniques used to process research data are financial perspective formulas such as profit increase, total cost, ratio analysis later for customer perspective using customer satisfaction formula, then for internal business process perspective using descriptive analysis and learning and growth perspective using customer satisfaction formula. The results showed that overall company performance using a balanced scorecard approach so that the company's performance can be said to be lacking, sufficient, or good. Out of a total of 10 benchmarks used in four balanced scorecard perspectives there are five benchmarks that are considered good implementation namely current ratio, customer satisfaction, innovation, after-sales service, and employee satisfaction, while the other four benchmarks are considered sufficient in implementation and one bad. Based on the overall calculation of the balanced scorecard perspective, it is known that in general the performance of PT. Semen Tonasa Pangkep Regency based on balanced scorecard has reached 90% or is in the category very good or very satisfactory.

Keywords : Balanced Scorecard, company performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pada PT Semen Tonasa jika diukur dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan menambah wawasan serta pengetahuan mengenai penerapan balanced scorecard dalam perusahaan serta mendalami teori-teori yang ada untuk diterapkan dalam dunia nyata dan sebagai informasi keuangan dan nonkeuangan yang komprehensif kepada perusahaan untuk membantu para pengambil keputusan memahami aspek-aspek yang ada secara luas. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner dan dokumentasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif yang merupakan data berbentuk angka dan data kualitatif yang berbentuk narasai. Sumber data penelitian ini adalah person, paper dan place. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengolah data penelitian adalah rumus perspektif keuangan antara lain peningkatan profit, total cost, analisis rasio kemudian untuk perspektif pelanggan menggunakan rumus kepuasan pelanggan, kemudian untuk perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan rumus kepuasan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan dengan

menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan kurang, cukup, atau baik. Dari total 10 tolak ukur yang digunakan dalam empat perspektif *balanced scorecard* terdapat lima tolak ukur yang dianggap baik pelaksanaannya yaitu current ratio, kepuasan pelanggan, inovasi, layanan purna jual, dan kepuasan karyawan, sedangkan empat tolak ukur lainnya dianggap cukup dalam pelaksanaannya dan satu buruk. Berdasarkan hasil perhitungan keseluruhan perspektif *balanced scorecard* maka diketahui bahwa secara umum kinerja PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep berdasarkan *balanced scorecard* telah mencapai 90% atau berada pada kategori sangat baik atau sangat memuaskan.

Kata kunci : Balanced Scorecard, kinerja perusahaan

PENDAHULUAN

Beberapa tahun belakangan lingkungan bisnis mengalami begitu banyak perubahan, hal ini disebabkan meningkatnya persaingan global. Kemajuan teknologi dibidang informasi, tuntutan pelayanan yang maksimal pada konsumen serta perubahan social, politik dan budaya dalam lingkup bisnis itu sendiri. Berbagai perubahan tersebut dengan sendirinya menuntut perusahaan untuk dapat memperoleh informasi seakurat mungkin dalam hal pengambilan keputusan manajemen agar bisa lebih kompetitif. Pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang sangat penting bagi perusahaan. Seperti menurut mulyadi (2001:23) "if we measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it" berarti jika perusahaan tidak dapat mengukur kinerjanya maka akan sulit untuk mengelola aset-asetnya yang pada akhirnya dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuan-tujuannya.

Selama ini pengukuran kinerja menggunakan cara tradisional yang hanya menitik beratkan pada sisi keuangan misalnya ROI (*Return of Investment*), *Net Profit Margin*, atau *Economic Value Added*. Hal ini mempunyai kelemahan yang diakibatkan tolak ukur ini tidak mampu mengungkapkan sebab-sebab dari keberhasilan perusahaan dan hanya melaporkan apa yang terjadi dimasa lalu tanpa menunjukkan bagaimana manajer dapat memperbaiki kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Dalam perspektif bisnis internal, peningkatan pelatihan karyawan akan meningkatkan kesesuaian antara hasil pekerjaan yang dilaksanakannya dengan standar kerja yang ditetapkan dalam perspektif konsumen, produk yang memenuhi standar mutu tertentu akan meningkatkan penerimaan pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Perbaikan tiap ukuran kinerja non-keuangan tersebut pada akhirnya akan memberikan pengaruh yang korelatif terhadap *gross margin*, *ROI* ataupun *EPS* dalam perspektif keuangan. Jika karyawan yang mendapat pelatihan bertugas didepartemen produksi, maka peningkatan keterampilan yang diperoleh dari proses pelatihan akan menurunkan jumlah ataupun presentase produk cacat. Dari perspektif konsumen, penurunan produk cacat akan menurunkan proporsi retur penjualan dari total penjualan. Penjualan bersih yang lebih tinggi dengan sendirinya akan memberikan jumlah *gross margin* yang lebih baik. Dalam ilustrasi lain, peningkatan jumlah usulan pegawai memungkinkan pemilihan strategis, taktis, dan teknis operasional dari berbagai alternatif yang tersedia. Penurunan nilai varians yang tidak menguntungkan dengan sendirinya akan menghasilkan penurunan biaya produksi, dan pada akhirnya akan meningkatkan nilai *gross margin*. (Mulyadi, 2001)

Dari kedua ilustrasi tersebut dapat dilihat bagaimana perspektif non-keuangan dapat dimanipulasi sehingga dapat memengaruhi ukuran kinerja lain dalam perspektif keuangan. Sebagaimana diketahui bahwa jika laba perusahaan meningkat maka dengan sendirinya akan memperbaiki profitabilitas yang diantaranya diukur dengan *ROI (Return on Investment)* dan *EPS (Earning per Share)*.

Manajer unit bisnis juga mungkin saja tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang guna memperoleh laba jangka pendek. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior.

Pengukuran kinerja perusahaan biasanya menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti ukuran keuangan. Akan tetapi dalam persaingan dunia bisnis yang ketat pada saat ini agar dapat bertahan dan sukses, perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi secara periodik mengenai cara mereka mengelola usahanya. Perusahaan dalam lingkungan yang dinamis tidak dapat hanya mengendalikan satu pengukuran kinerja pada , sistem manajemen tradisional berfokus pada anggaran (*budgets*),

sehingga pelaksanaan strategis perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia, hal ini berbeda dari sistem manajemen strategis *balanced scorecard* yang berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategi perusahaan melalui *balanced scorecard* diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah. (Mulyadi, 2001)

Secara umum pengukuran kinerja keuangan perusahaan banyak dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan seperti rasio likuiditas, rasio manajemen aktiva, rasio manajemen utang, dan rasio profitabilitas. Kelebihan pengukuran tersebut adalah kemudahan dalam perhitungannya selama data historisnya tersedia. Sedangkan kelemahannya adalah metode tersebut tidak dapat mengukur kinerja perusahaan secara akurat. Hal ini disebabkan karena data yang digunakan adalah data akuntansi yang tidak terlepas dari penafsiran atau estimasi yang dapat mengakibatkan timbulnya berbagai macam distorsi sehingga kinerja keuangan perusahaan tidak teratur secara tepat dan akurat. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lain menggunakan metode pengukuran yang baru yaitu metode *Balanced Scorecard*.

Dari uraian singkat diatas dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategis dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Menurut peraturan pemerintahan bentuk usaha seperti perseroan terbatas (PT) wajib melaporkan laporan keuangan tahunan perusahaan (LKTP) sesuai yang telah diatur dalam UU Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas (PT) pasal 66 ayat 1 bahwa direksi menyampaikan laporan keuangan tahunan kepada RUPS setelah ditelaah oleh Dewan Komisaris dalam jangka waktu paling lambat 6 bulan setelah tahun buku perseroan berakhir. Laporan keuangan yang dimaksud sebagai mana berdasarkan pasal 66 ayat 3 menyatakan bahwa laporan keuangan disusun berdasarkan standar akuntansi keuangan.

Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data (Anthony dan Govindarajan, 2001:19). Ketidakmampuan ukuran kinerja keuangan mengidentifikasi harta-harta tak tampak perusahaan (*intangible asset*) memicu mulai dikembangkannya pengukuran-pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan.

Salah satu yang dikembangkan adalah penilaian dengan menggunakan *balanced scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan and Norton pada tahun 1992. *Balanced scorecard* menggunakan perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. Di sini unit bisnis harus diberikan tanggung jawab dan diukur dari empat perspektif, yaitu: 1) keuangan, 2) Pelanggan, 3) Bisnis internal, 4) Inovasi dan pembelajaran.

Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David C. Norton dan menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* yaitu suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan satu ukuran kinerja tunggal yaitu keuangan, melainkan menyeimbangkan antara aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penelitian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut: *Balanced Scorecard*. Pada dasarnya, setiap profesi memiliki alat-alat komunikasi yang jelas dengan pengguna akhir (*and user*), misalnya: akuntan berkomunikasi menggunakan pertanyaan-pertanyaan (laporan-laporan) financial, insinyur berkomunikasi menggunakan gambaran-gambaran teknik, arsitek berkomunikasi menggunakan model-model fisik (maket) dan gambar-gambar bangunan, dokter berkomunikasi menggunakan hasil-hasil analisis laboratorium, dan lain-lain. Namun bagaimana orang yang terlibat dalam perencanaan strategis perusahaan, misalnya dewan direktur perusahaan, manajer-manajer, supervisor, dan karyawan. Hal ini masih menjadi masalah dinegara-negara maju maupun negara-negara sedang berkembang seperti di Indonesia. (Mulyadi, 2001)

Balanced scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik perusahaan. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2001:23). Dan pada perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar sebuah penilaian kinerja tapi juga alat manajemen strategi.

Balanced Scorecard menutup lubang yang ada disebagian besar sistem manajemen, yaitu kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah. Salah satu sitem pengukuran kinerja yang dapat menggambarkan secara komperensif adalah

Balanced Scorecard, karna sistem tersebut lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan dan sasaran strategis yang paling terkait menuju pencapaian visi dan misi organisasi. (Dermawan, 2011).

PT. Semen Tonasa adalah perusahaan yang didirikan berdasarkan keputusan MPRS No.II/MPRS/1960 tanggal 5 desember 1960, pabrik Semen Tonasa di Sulawesi Selatan berlokasi di Biringere, Kabupaten Pangkep, sekitar 54 km sebelah utara Makassar. Pemilihan perusahaan akan memperhatikan lingkup kinerja perusahaan yang sesuai untuk dijadikan objek penelitian, lokasi dan kebutuhan perusahaan akan analisis *balanced scorecard* sebagai masukan maupun pembandingan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian ini dilakukan di PT. Tonasa Kabupaten Pangkep dengan sampel 40 karyawan dan 40 pelanggan untuk mengukur persepektif pelanggan, teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi dan kuesioner. Jenis data yang diolah adalah data kualitatif dan data kuantitatif, sumber data terdapat person, paper dan place. Teknik analisis data yang digunakan yaitu persepektif keuangan menggunakan rumus peningkatan profit, total cost dan analisis rasio. Persepektif pelanggan menggunakan rumus indeks kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Persepektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif serta persepektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan indeks kepuasan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Persepektif Keuangan

Hasil analisis perhitungan peningkatan profit dalam beberapa tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa dalam empat tahun terakhir jumlah laba yang didapatkan oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep meningkat selama tiga tahun terakhir, peningkatan profit berkisar antara 5,2% sampai dengan 8,4% namun pada tahun 2016 jumlah profit mengalami penurunan yang cukup signifikan sebesar 22%.

Peningkatan total cost pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep selama beberapa tahun terakhir kurang stabil, hal itu dapat terlihat pada tahun 2014 dan 2016 jumlah total cost mengalami penurunan yang signifikan sebesar -10% dan -16% sedangkan pada tahun 2015 dan 2017 terjadi peningkatan sebesar 25% dan 18%.

Analisis rasio pada persepektif keuangan menunjukkan angka yang menurun pada rasio ROE, namun analisis ROI menunjukkan hasil yang fluktuasi dan analisis current ratio menunjukkan hasil yang fluktuasi.

2. Persepektif Pelanggan

Total skor yang didapatkan dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan setelah ditotal adalah sebesar 1400 poin. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan PT. Semen Tonasa Indonesia yang dijadikan respon dalam penelitian ini telah merasa puas dengan pelayanan baik produk dan jasa yang diberikan oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep karena hasil skor kuesioner yaitu 1400 berada pada rentang 1360 – 1680 dengan kategori puas.

Kategori kinerja profitabilitas pelanggan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep dapat dikatakan cukup karena mengalami fluktuasi atau naik turun secara bergantian dalam beberapa tahun.

3. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari informasi yang didapatkan dari distributor di wilayah Makassar *Delivery Cycle Time* Semen Tonasa melakukan inovasi dalam hal proses percepatan waktu pengiriman pesanan kepada pelanggan atau *Delivery Cycle Time*. Hal ini disebabkan karena perusahaan telah menempatkan barang di gudang yang berada di Makassar, sehingga waktu pendistribusian barang menjadi singkat yaitu 1 hari. Hal ini memuaskan para distributor walaupun distribusi ke pengecer biasa mengalami gangguan yang diakibatkan kondisi diluar kendali perusahaan seperti kemacetan dan berbagai masalah lain yang dapat menghambat aktifitas distributor. Dengan demikian persepektif proses Bisnis Internal dikategorikan baik karena mampu memenuhi standar *Delivery Cycle Time* yaitu 1 hari kerja.

Layanan purna jual yang diberikan oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep terhadap pelanggan antara lain memberikan penyuluhan dan pemahaman secara berkala kepada pelanggan terkait dengan penggunaan semen yang baik, disamping itu pihak PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep terbuka untuk menerima masukan dan complain dari para pelanggan terkait dengan kualitas produk yang diterima.

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Total skor yang didapatkan dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebesar 1560 poin. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Semen Tonasa Indonesia yang dijadikan respon dalam penelitian ini telah merasa puas dengan kinerja dan manfaat yang diberikan oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep karena hasil skor kuesioner yaitu 1560 berada pada rentang 1360 – 1680 dengan kategori puas.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan maka dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep berdasarkan analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard* telah sangat baik atau memuaskan dengan persentase mencapai angka 90% dari standar yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti menyarankan agar PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep dapat memperbaiki salah satu perspektif yang kategorinya buruk yaitu kinerja *return on investment* pada perspektif keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar. 2005. *Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT. Refika Aditama
- Ami Dhatul Solichah, Moch. Dzulkirom, Muhammad Saifi. Tahun 2015. "*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan*". Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 27. No.1. Dikutip padahal webside Administrasi Bisnis. student journal.ub.ac.id. diakses pada tanggal 12 Desember 2018.
- Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, Teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anthony and Govindarajan. 2001. "*Management Control System*". Tenth edition. Mc. Graw – Hill. New York
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "*Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*". *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1
- Dermawan Wibisono. Tahun 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi*. Erlangga. Ciracas, Jakarta.
- <https://dosen.perbanas.id/kinerja-perusahaan-2/>. Diakses pada tanggal 11 februari 2019.
- <https://id.m.wikipedia.org/wiki/kinerja>. diakses pada tanggal 11 februari 2019.
- <https://id.m.wikipedia.org/wiki/perusahaan>. diakses pada tanggal 11 februari 2019
- Kasmawani. Tahun 2018. "*Pengukuran Kinerja Manajemen Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Berlian Motor Cabang Parepare*". Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Parepare. Parepare.
- Mahmudi. 2005. "*Perilaku Organisasi Edisi 1*". Jakarta Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. "*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*". Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
-

- Moehersono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Putri Pratama. Tahun 2018. "*Analisis Penerapan Balanced Scorecard Pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselbar Area Parepare*". Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Parepare. Parepare.
- Undang-undang Permendagri no.16.Tahun 2004. Tentang sistem manajemen kinerja (fia).Kasmawani. Tahun 2018.
- Koesomowidjojo, Suci R.M .Tahun 2017. *Balance Scorecard*. Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grub). Cibubur,Jakarta 13720.
- Samryn. L.M. Tahun 2012. "*Akuntansi Manajemen*". Diterbitkan oleh Kencana. Jakarta. Halaman 286.
- Sri Wahyuni Nur. Tahun 2017. "*Analisis Balanced Scorecard pada PT.Semen Tonasa Pangkep*". STIM YAPMI Maros. Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban Vol.III no.1.dikutip pada halaman website <http://journal.uinalauddin.ac.id/index.php/jiap/article/view/4560>. Diakses pada tanggal 10 januari 2018.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April.
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Perpajakan Indonesia*.Jakarta : PT. Indeks
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Vincent Gaspersz. Tahun 2003. "*Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BALANCED SCORECARD Dengan SIX SIGMA Untuk Organisasi Dan Pemerintah*". PT.Gramedia Pustaka Utama.Jakarta, Januari 2003.
- Wirawan.2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
-