

**ANALISIS KINERJA PT SEMEN BOSOWA MAROS DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Oleh

**E F I  
45 09 013 020**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
2013**

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA PT SEMEN BOSOWA MAROS DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**Disusun dan diajukan oleh**

**E F I  
STB 45 09 013 020**



Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Skripsi  
Pada tanggal 13 Juni 2013

Menyetujui :

Pembimbing I

Dr. Mediaty, SE.M.SI, Ak.

Pembimbing II

Lince Bulutoding, SE.M.SI, Ak.

Mengetahui :

Dekan  
Fakultas Ekonomi

Muhlis Ruslan, SE., M.Si.

Ketua Program Studi  
Akuntansi

Thanwain, SE., M.Si.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat dan karuniaNYA sehingga penulis dapat merampungkan skripsi ini sebagai salah satu dari seluruh rangkaian persyaratan akademik untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi.

Penulis sangat menyadari bahwa tidaklah mudah untuk membuat dan merampungkan skripsi ini, namun demikian berkat bimbingan, dukungan, saran dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Karena itu, dari hati yang terdalam penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, saudara-saudara dan keluarga besar penulis.
2. Bapak Brigjen Purn. TNI-AD Drs. H. Andi Sose sebagai pendiri Yayasan Universitas "45" Makassar.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman, SH.,MH. selaku Rektor Univ. "45" Makasaar.
4. Ibu Dr. Mediaty, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing I dan ibu Lince Bulutoding, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyusun skripsi ini
5. Bapak Muhlis Ruslan, SE,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak Thanwain, SE,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.

a. Kelompok inti

- a) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan
- b) Tingkat perolehan para pelanggan baru (akuisisi pelanggan): mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan tetap (retensi pelanggan): mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

b. Kelompok Penujang

- a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat dan karuniaNYA sehingga penulis dapat merampungkan skripsi ini sebagai salah satu dari seluruh rangkaian persyaratan akademik untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi.

Penulis sangat menyadari bahwa tidaklah mudah untuk membuat dan merampungkan skripsi ini, namun demikian berkat bimbingan, dukungan, saran dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Karena itu, dari hati yang terdalam penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, saudara-saudara dan keluarga besar penulis.
2. Bapak Brigjen Purn. TNI-AD Drs. H. Andi Sose sebagai pendiri Yayasan Universitas "45" Makassar.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman, SH.,MH. Selaku Rektor Univ. "45" Makasaar.
4. Ibu Dr. Mediaty, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing I dan ibu Lince Bulutoding, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyusun skripsi ini
5. Bapak Muhlis Ruslan, SE,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak Thanwain, SE,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.

6. Bapak Direktur PT Semen Bosowa Maros serta seluruh Staf yang telah memberikan izin dan meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam pengambilan data sesuai dengan yang dibutuhkan penulis.
7. Seluruh Staf Dosen Pengasuh serta Staf Tata Usaha pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar yang telah membekali dengan berbagai ilmu pengetahuan selama penulis menuntut ilmu sampai penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman dekatku Nana, Ecy, dan Melda terima kasih atas semangat, perhatian dan dukungannya.
9. Sahabat-sahabatku Universitas "45" Makassar. Serta teman-teman yang tak dapat penulis sebut satu persatu yang senantiasa membantu penulis dari awal penyusunan skripsi ini sampai selesai.

Penulis menyadari bahwa penyajian skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena itu, penulis sangat terbuka untuk segala kritik dan saran yang sifatnya membangun. Semoga segala bantuan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat ganda Allah SWT.

Akhir kata, penulis bermunajad kepada Allah SWT, dari segala kerendahan hati penulis mempersembahkan skripsi ini dengan harapan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi kepada penulis dan pembacanya. Dan semoga kita semua dalam lindunganNYA, amin.

Makassar, Mei 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Pokok .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Teori .....	4
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	4
2.1.2 Manfaat Konsep dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	5
2.1.3 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
2.1.4 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.1.5 Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.6 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.1.7 Tujuan dan Sasaran <i>Balanced Scorecard</i> .....	19

2.2 Kerangka Pikir .....	20
--------------------------	----

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Daerah dan Waktu Penelitian .....	22
---------------------------------------	----

3.2 Metode Pengumpulan Data .....	22
-----------------------------------	----

3.3 Jenis dan Sumber Data .....	23
---------------------------------	----

3.3.1 Jenis Data .....	23
------------------------	----

3.3.2 Sumber Data .....	23
-------------------------	----

3.4 Metode Analisis .....	24
---------------------------	----

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan PT Semen Bosowa Maros .....	30
--	----

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	30
--	----

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	33
--------------------------------------	----

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan .....	33
--	----

4.1.4 Job Description .....	36
-----------------------------	----

4.2 Deskripsi Data .....	38
--------------------------	----

4.3 Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	41
--	----

4.3.1 Perspektif Keuangan .....	41
---------------------------------	----

4.3.2 Perspektif Pelanggan .....	51
----------------------------------	----

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	52
---	----

4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	55
---	----



**BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....59

5.2 Saran .....60

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Rentang Skala .....	25
Tabel 4.1 Neraca PT Semen Bosowa Maros.....	38
Tabel 4.2 Laporan Laba Rugi PT Semen Bosowa Maros .....	39
Tabel 4.3 Rasio Keuangan PT Semen Bosowa.....	49
Tabel 4.4 Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	51



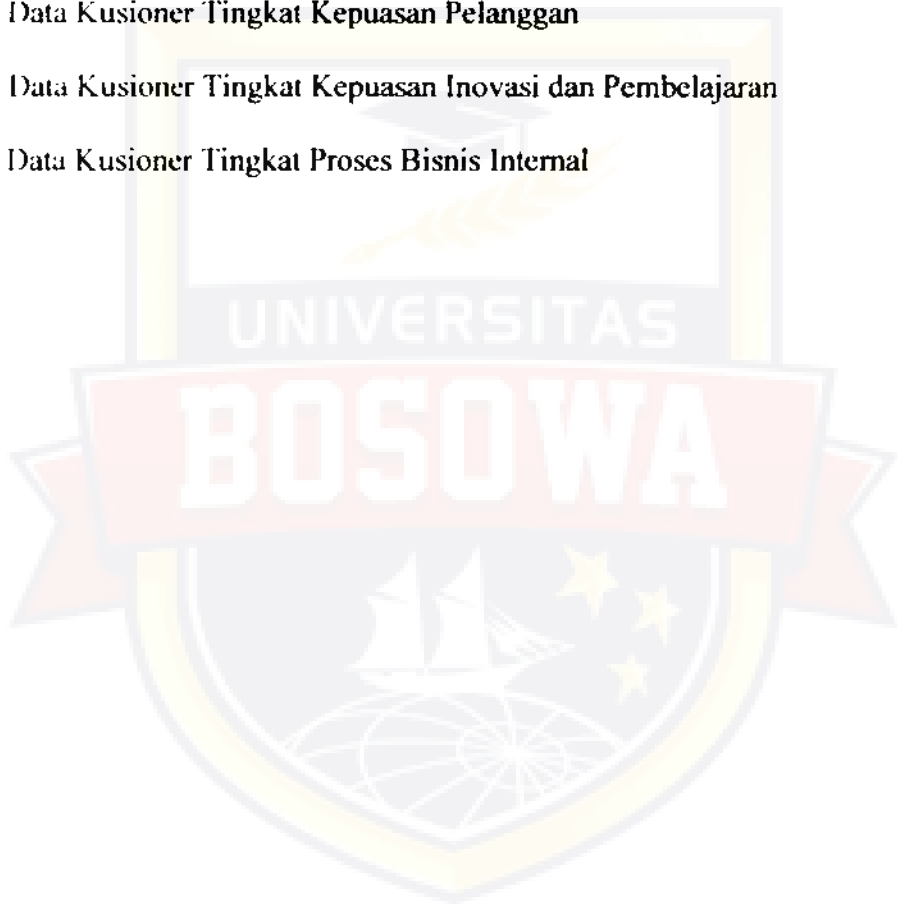
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Pikir.....	21
Gambar 2	Struktur Organisasi PT Semen Bosowa Maros.....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Permohonan Untuk Mengisi Kusioner
- Lampiran 2 Kusioner Tingkat Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 3 Kusioner Tingkat Kepuasan Karyawan
- Lampiran 4 Kusioner Tingkat Kepuasan Pembelajaran
- Lampiran 5 Data Kusioner Tingkat Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 6 Data Kusioner Tingkat Kepuasan Inovasi dan Pembelajaran
- Lampiran 7 Data Kusioner Tingkat Proses Bisnis Internal



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antar perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan atau mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, serta pelanggan yang loyal, Sehingga meningkatkan persaingan bisnis

memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu keunggulan dan nilai

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

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk *transformasi strategic* secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja secara komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat mengukur kinerjanya dengan lebih baik dari tiap-tiap periode.

PT Semen Bosowa Maros berlokasi di Maros merupakan Perusahaan industri yang kegiatan utamanya adalah memproduksi semen, perlu diketahui kinerjanya, namun demikian apakah dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat menggambarkan kinerja secara efektif dan efisien dibandingkan metode penilaian yang digunakan oleh perusahaan. Analisis rasio tersebut digunakan

untuk menilai atau mengukur kinerja perusahaan yang dikelolanya. Maka dari itu penulis tertarik meneliti dengan judul “Analisis Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros dengan pendekatan *balanced scorecard*”

## 1.2 Masalah Pokok

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penulisan ini adalah : “ Bagaimana Kinerja PT Semen Bosowa Maros jika diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*, yang di lihat dari empat prespektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”.

## 1.3 Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penilaian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pada PT Semen Bosowa Maros
- b. Mengukur kinerja PT Semen Bosowa Maros dengan pendekatan *balanced scorecard* dari empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Sebagai pedoman bagi peneliti lanjutan yang tertarik untuk meneliti hal yang sama.
- b. Memberikan bahan masukan bagi PT Semen Bosowa Maros dalam penilaian kinerja yang efektif dan efisien

## TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Kerangka Teori

### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan atau oleh suatu unit bisnis perusahaan tersebut untuk periode tertentu. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian atau divisi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Ruki dalam H.M. Idris Arief (2010 : ) menyatakan kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu untuk kegiatan tertentu dan selama kurun waktu tertentu.”

Selanjutnya menurut Hanif dan Dorsono (2009:159) bahwa

Kinerja ialah pencapaian seseorang, tim, atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan padanya. Sasaran kerja individu, tim, atau unit kerja harus jelas. Kejelasan itu diharapkan dengan mudah dapat diukur. Jika sasaran kerja terukur dengan baik dan sasaran itu telah disosialisasikan dengan baik ke setiap karyawan, maka hal itu akan memudahkan seseorang dalam merealisasikan target-target individunya dalam bekerja.

Lain halnya menurut Wibowo (2007:7) bahwa “ Kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.” Kinerja akan menunjukkan sampai seberapa jauh efisiensi pelaksanaan dan kegiatan serta perkembangan perusahaan yang telah dicapai oleh manajemen. Karena manajemen disertai tanggung jawab untuk dapat memperoleh keuntungan yang memuaskan dengan sumber-sumber yang ada di perusahaan.



Manajemen ingin mengetahui apakah tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak. Kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih atau sebagai dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi atau penghasilan per saham. Faktor yang berkaitan langsung dengan pengukuran penghasilan bersih adalah penghasilan dan beban. Pengakuan dan pengukuran penghasilan dan beban, dan karena juga penghasilan bersih, bergantung pada sebagian pada konsep modal dan pemeliharaan modal yang digunakan perusahaan dalam menyusun laporan keuangan. Unsur penghasilan dan beban didefinisikan sebagai berikut:

1. Penghasilan (*income*) adalah kenaikan manfaat ekonomi selama suatu periode akuntansi dalam bentuk pemasukan atau penambahan aktiva atau penurunan kewajiban yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal.
2. Beban (*expenses*) adalah penurunan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar dan berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal.

Penghasilan dan beban dapat disajikan dalam laporan laba rugi dengan beberapa cara yang berbeda demi untuk menyediakan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan ekonomi.

## 1.2 Manfaat, Konsep dan Tujuan Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan akukannya penilaian kinerja. Dengan tujuan untuk:

a. Kelompok inti

- a) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan
- b) Tingkat perolehan para pelanggan baru (akuisisi pelanggan): mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan tetap (retensi pelanggan): mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

b. Kelompok Penujang

- a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b) Hubungan dengan pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai produk barang dan jasa yang berwujud.

Selanjutnya menurut Edward J. Blocher (2007:64) menjelaskan bahwa

indikator faktor pelanggan adalah:

a. Kepuasan pelanggan

Retur dan keluhan dari pelanggan, survey pelanggan.

b. Dealer dan distributor

Cakupan wilayah serta kekuatan hubungan saluran dealer dan distributor; misal jumlah dealer ditiap provinsi atau daerah.

c. Pemasaran dan usaha penjualan

Tren kinerja penjualan, pelatihan, aktivitas riset pemasaran, diukur dalam jumlah jam atau dolar.

d. Ketepatan pengiriman

Kinerja pengiriman yang tepat waktu mulai saat diterimanya pesanan sampai diterima pelanggan

e. Mutu

Keluhan pelanggan, beban garansi

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka yang sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dilakukan oleh konsultan luar. Tahap dalam proses ini meliputi:

a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *Research and Development (R & D)* sehingga setiap keputusan mengeluarkan suatu produk yang dihasilkan telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R & D ini merupakan aktivitas penting

dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b) Proses Operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi dua bagian, yaitu: proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada; waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses Pelayanan Purnajual

Proses ini merupakan jasa pelayanan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi pada tahapan ini, misalnya penanganan dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan barang yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Selanjutnya Edward J. Blocher (2007:64) menjelaskan bahwa indikator proses bisnis internal adalah:

a. Mutu

Jumlah barang cacat, jumlah retur, survei pelanggan, jumlah sisa bahan, jumlah pengerjaan ulang, laporan layanan di lapangan, klaim garansi, produk yang cacat dari vendor.

b. Produktivitas

Waktu siklus (mulai dari bahan baku hingga menjadi barang jadi), efisiensi tenaga kerja, efisiensi mesin, jumlah pemborosan, pengerjaan ulang, dan sisa bahan.

c. Fleksibilitas

Waktu persiapan, waktu siklus

d. Kesiapan peralatan

e. Kesiapan peralatan

Waktu turun mesin (*downtime*), pengalaman operator, kapasitas mesin, aktivitas pemeliharaan.

f. Keamanan

Jumlah kecelakaan, dampak dari kecelakaan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Menurut Anwar Prabu (2008:57) "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring dan tutoring*", seperti memudahkan dalam komunikasi pada sejumlah pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Lebih lanjut Edward J. Blocher (2007:64) menjelaskan bahwa indikator di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

a. Inovasi produk

Jumlah perubahan desain, jumlah paten atau hak menggandakan yang baru, keahlian dari staf penelitian dan pengembangan.

b. Ketepatan produk baru

Jumlah hari lebih atau kurang dari tanggal pengiriman yang diumumkan.

c. Pengembangan keahlian

Jumlah jam pelatihan, jumlah perbaikan kinerja keahlian.

d. Moral karyawan

Perputaran karyawan, jumlah keluhan, survei karyawan.

e. Kompetensi

Tingkat perputaran, pelatihan, pengalaman, kemampuan adaptasi, ukuran kinerja keuangan dan operasional.

## 1.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu:

### 1. Komprehensif

Menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan *market development* merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal dan pengembangan produk baru.

### 2. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis

Pengaliran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. aspek *customer* inovasi dan pengembangan, *learning* memberikan pedoman terhadap *customer* yang selalu berubah preferensinya.

### 3. Fokus terhadap tujuan perusahaan

*Balanced Scorecard* menentukan pengukuran kinerja yang fokus terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan harus mampu mencapai tujuan dan sasaran perusahaan

## 1.7 Tujuan dan Sasaran *Balanced Scorecard*

Tujuan dan sasaran *Balanced Scorecard* dilihat dari empat perspektif:

1. Perspektif keuangan: terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.
2. Perspektif pelanggan: terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.
3. Perspektif proses bisnis dan internal: terwujudnya pelipatgandaan kinerja perusahaan melalui implementasi.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan pada potensi sumber daya manusia.

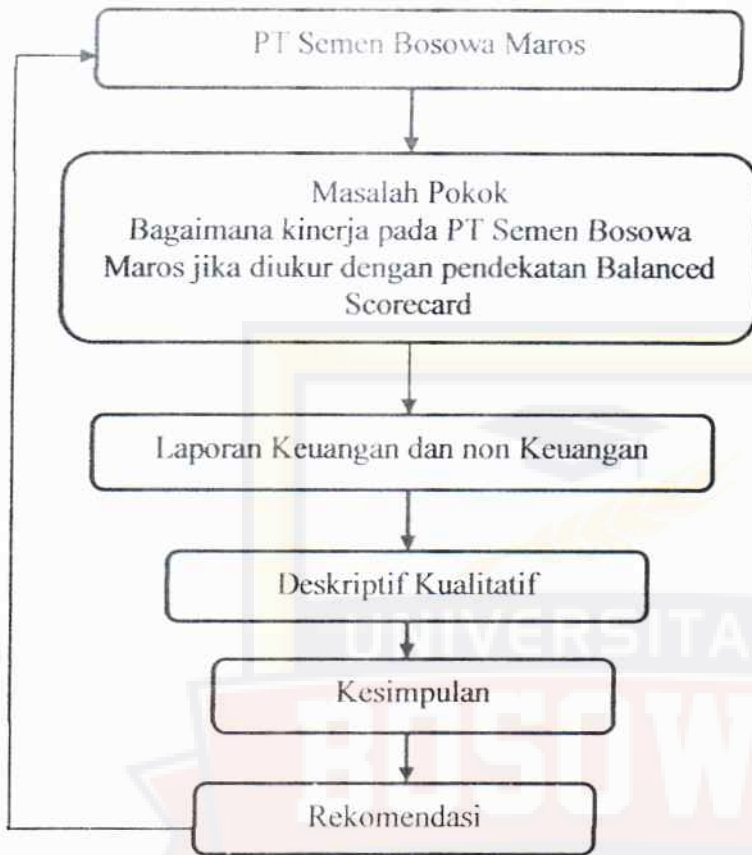


## 2.2 Kerangka Pikir

PT Semen Bosowa Maros merupakan Perusahaan Swasta berskala besar di Sulawesi Selatan yang berlokasi di Maros, Perusahaan ini bergerak dalam bidang *public service* yang dapat memberikan pelayanan terhadap dunia usaha, pembangunan pabrik siap pakai (BPSP) dan pergudangan yang berwawasan lingkungan demi meningkatkan dan menyukseskan pembangunan di Indonesia khususnya Kawasan Timur Indonesia. Kehadirannya turut menyukseskan pembangunan di Indonesia khususnya Kawasan Timur Indonesia. Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Balanced Beorecard*, dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan proses pertumbuhan dan perkembangan. Kemudian ditarik kesimpulan dan direkomendasikan kembali ke perusahaan untuk digunakan di masa yang akan datang.

Gambar 2.1

## Kerangka Pikir



(Sumber : Diolah Sendiri)



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Semen Bosowa Maros yang beralamat di Maros sedangkan jangka waktu penelitian hingga perampungannya kurang lebih dua bulan.

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Observasi yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung dalam proses kegiatan pengolahan data.
- b. Wawancara yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan Pimpinan PT Semen Bosowa Maros dan sejumlah personel yang kaitannya dengan penelitian ini.
- c. Penelitian kepustakaan (*Library Research*), yaitu mempelajari literature-literatur dan catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas guna memperoleh dasar teoritis yang akan digunakan dalam pembahasan dan sekaligus sebagai dasar dan alat untuk analisis.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan PT Semen Bosowa Maros, melalui wawancara dengan bantuan daftar pertanyaan yang diajukan kepada pimpinan dan staf dari bagian keuangan/akuntansi, serta bagian yang terkait lainnya.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari instansi terkait dengan obyek yang diteliti berupa laporan keuangan dan data-data yang berhubungan keuangan analisis laporan keuangan.

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber Data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. (Sugiono (2012:369).

a. Triangulasi teknik

Menurut Sugiono (2012:371) bahwa, "Triangulasi teknik adalah Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda."

Pengumpulan data yaitu Wawancara, Observasi, Kusioner/Dokumen.

#### b. Triangulasi Sumber

Lebih lanjut Sugiono (2012:370) menjelaskan bahwa Triangulasi Sumber adalah untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Pengumpulan data yaitu: data dari bagian penjualan, data dan hasil wawancara di bagian *Customer Servis*, kusioner dan hasil wawancara dari para pelanggan (*Customer*), data bagian laporan keuangan dari bagian *accounting* PT Semen Bosowa Maros.

#### 3.4 Metode Analisis

Metode Analisis yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif, menurut Sugiono (2012:294), bahwa “ Deskriptif Kualitatif bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti memasuki lapangan atau konteks sosial dan penelitian Kualitatif bersifat menemukan teori.

Untuk Kepuasan Pelanggan, Inovasi dan pembelajaran serta Proses Bisnis internal menggunakan skala likert 5 (lima) poin, menurut Dedi Abidin (2012) dengan rumus sebagai berikut:

$$C = \frac{X_n - X_i}{K}$$

Dimana : C = Perkiraan besarnya kelas

K = Banyaknya kelas

$X_n$  = Nilai observasi terbesar

$X_i$  = Nilai observasi terkecil

Atas dasar rumus diatas maka akan diperoleh nilai Rentang Skala sebagai

berikut:

$$C = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Hasil perhitungan rentang skala menunjukkan nilai 0,80. Dengan demikian

posisi keputusan sikap akan berjarak dengan rentang 0,80. Rentang skala 0,80

tersebut dapat dijelaskan nilai numeriknya sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Rentang Skala

Rentang	Kepuasan Pelanggan	Inovasi dan Pembelajaran	Proses bisnis Internal
$1 < X_i < 1,80$	Sangat Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
$1,81 < X_i < 2,60$	Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Setuju
$2,61 < X_i < 3,40$	Tidak Tahu	Tidak Tahu	Tidak Tahu
$3,41 < X_i < 4,20$	Setuju	Setuju	Setuju
$4,21 < X_i < 5$	Sangat Setuju	Sangat Setuju	Sangat Setuju

Instrumen yang digunakan untuk mengukur semua variabel yang diteliti

banyak 90 item pertanyaan tidak termasuk variabel terikat

responden akan dibagikan langsung kepada responden.

Perspektif keuangan

Indikator dari perspektif keuangan menurut Blocher (2007:64) adalah

- Likuiditas
- Solvabilitas
- Aktivitas

d) Profitabilitas

## 2. Perspektif pelanggan

Selanjutnya indikator dari perspektif pelanggan menurut (Stocher, 2007:64) adalah:

- a) Kepuasan pelanggan
- b) *Dealer* dan distributor
- c) Pemasaran dan usaha penjualan
- d) Ketepatan pengiriman
- e) Mutu

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas atribut harga, kualitas, dan waktu layanan. Jadi, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, pengelolaan data adalah sebagai berikut:

- a. Kusioner di ukur dengan skala *Likert* lima point dari pengisian kusioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing - masing pilihan jawaban, Jogiyanto (2005:66)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Tahu (TT)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- b. 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.

c. Wawancara untuk memperkuat kusioner di atas, maka dilakukan wawancara mendalam, kepada bagian penjualan (*marketing*), *Customer Servis*, pelanggan (*customer*) PT Semen Bosowa Maros.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Selanjutnya indikator dari perspektif Proses Bisnis Internal menurut Blocher (2007:64) adalah:

- a) Mutu
- b) Produktivitas
- c) Fleksibilitas
- d) Kesiapan peralatan
- e) Keamanan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan perspektif proses bisnis internal, pengelolaan data adalah sebagai berikut:

- a. Kusioner di ukur dengan skala *Likert* lima point dari pengisian kusioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing – masing pilihan jawaban, Jogiyanto (2005:66)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)



3. Tidak Tahu (TI)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

b. 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.

c. Wawancara untuk memperkuat kusioner di atas, maka dilakukan wawancara mendalam, bagian pabrikasi/ karyawan pabrik PT Semen Bosowa Maros.

#### Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi.

Lebih lanjut indikator dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Koehler (2007:64) adalah:

- a) Inovasi produk
- b) Ketepatan produk baru
- c) Pengembangan keahlian
- d) Moral karyawan
- e) kompetensi

Untuk mengetahui tingkat pembelajaran dalam perusahaan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

a. Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert lima poin seperti yang dikemukakan oleh Jogiyanto (2005:66) adalah:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Tahu (TT)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (ST)

b. 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.

c. Wawancara untuk memperkuat kuisioner di atas, maka dilakukan wawancara mendalam, Karyawan Pabrik, Bagian Pabrikasi/ Teknisi, Quality Control PT Semen Bosowa Maros.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan PT Semen Bosowa Maros

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

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.Mestariany 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 pengesahan dari Menti 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 pilihan nama Bosowa yang berasal dari singkatan Bone, Soppeng, Wajo adalah didasarkan pada latar belakang sejarah Kerajaan Bugis yang dikenal dengan nama "Telle Poccoe" (tiga serangkai). Kerajaan Bone, Soppeng, dan kerajaan Wajo.

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 terkenal dengan hasil pertaniannya yang melimpah dan
- c. Kerajaan Wajo dengan masyarakat yang memiliki jiwa bisnis yang tinggi

Dengan demikian nama tersebut harapannya dapat tercermin keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh ketiga kerajaan dalam perusahaan yang dikembangkannya ( 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 semen yang memadai.

Pabrik Semen Bosowa Maros memainkan peran penting dalam program pembangunan sumber daya alam dan manusia di Propinsi Sulawesi Selatan. Investasi untuk proyek ini telah dilakukan sejak tahun 1990. Pabrik semen baru di daerah Tukamasae Desa Baruga Kecamatan Bantimurung yaitu 45 km dari Makassar dan 10 km dari kota Maros. Areal konsesi meliputi 1.000 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 yang ditargetkan 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 dan koordinasi penanaman modal republik Indonesia dengan surat persetujuan

penanaman modal dalam negeri nomor 650/I/PMIDN/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 baku semen (*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. Dalam menjalankan usahanya perusahaan berkantor pusat di Jl. Urip Sumohardjo No.188, PO. BOX 273, Makassar 90232. Pabrik perusahaan berlokasi di Desa Baruga, Kecamatan Bantimurung, Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan.

Setelah penelitian geologi dan izin-izin pendukung dari pemerintah selesai, bosowa investama memulai pelaksanaan proyek semen pada tanggal 3 april 1995. tanggal 23 agustus 1988 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. Inovasi 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% 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.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

##### **Visi Perusahaan**

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.

##### **Misi Perusahaan**

Memberikan produk 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.

#### **1.3 Struktur Organisasi Perusahaan**

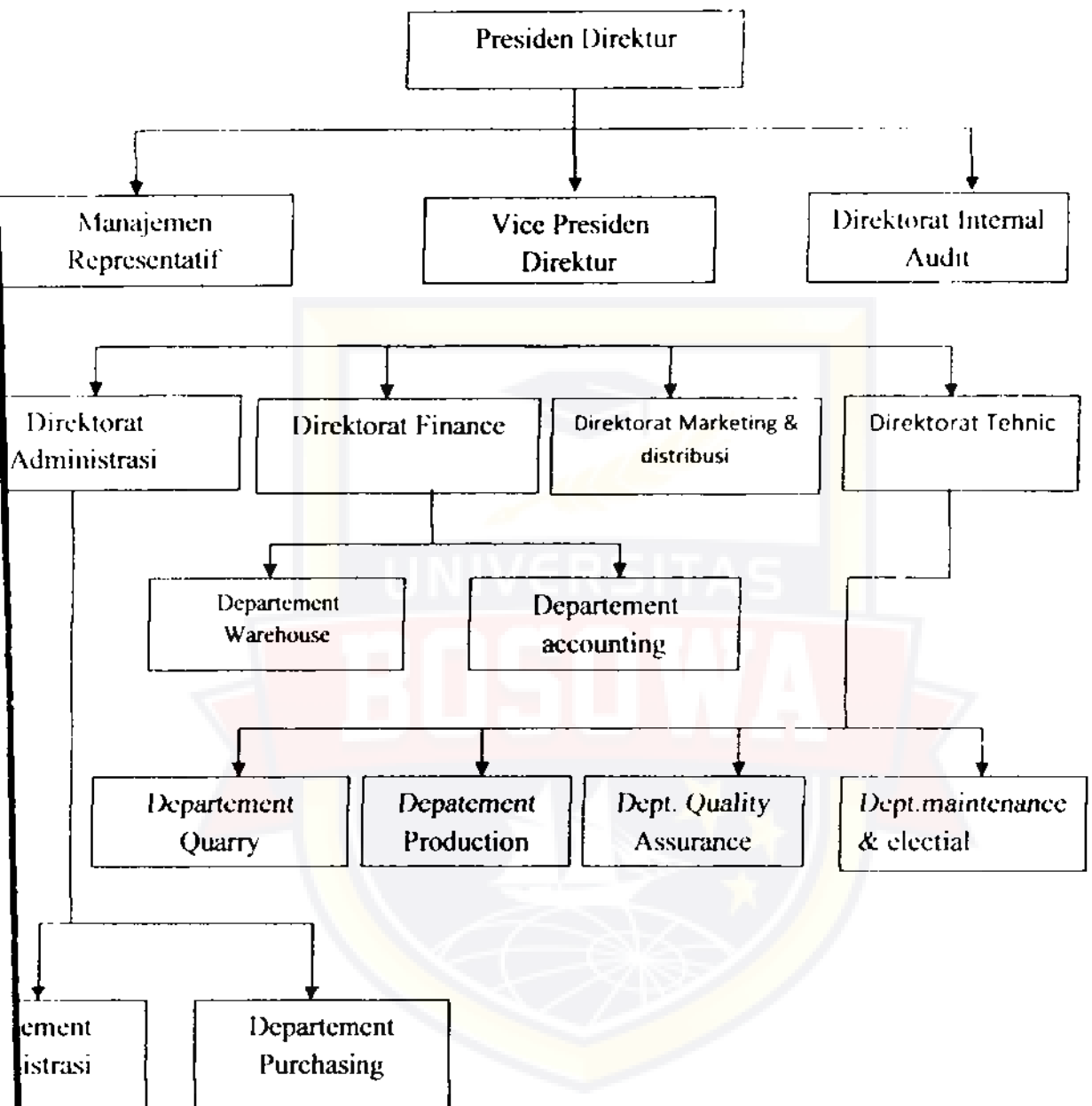
Dalam organisasi dengan segala aktivitas, terdapat hubungan antara orang-orang yang menjalankan aktifitasnya. Makin banyak kegiatan yang dilakukan dalam organisasi, makin kompleks pula hubungan-hubungan dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat keberhasilan

untuk menangani kegiatan usaha dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan. Tetapi struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan yang bersangkutan haruslah menguntungkan jika ditinjau dari segi ekonomi dan bersifat fleksibel sehingga bila ada perluasan keadaan tidak akan mengganggu susunan yang telah ada. Dalam hal ini struktur organisasi PT Semen Bosowa Maros diatur dalam Surat Keputusan Direksi.



Gambar 4.1

## Struktur Organisasi PT Semen Bosowa Maros



Sumber: PT Semen Bosowa Maros

Juni 2013



#### 4.1.4 Job Description

Untuk menjaga kelancaran jalannya tugas yang ada pada PT Semen Bosowa Makassar, maka dibutuhkan adanya batasan wewenang bagi pelaksanaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:

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

a. *President director*

*President director* merupakan pemegang kekuasaan tertinggi, mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan dan mengelola perusahaan secara keseluruhan.

b. *Management Representative*

*Management representative* mempunyai tugas membantu *president director* dalam hal mengatur perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada *president director*.

c. *Internal Audit*

*Internal audit* mempunyai tugas membantu *president director* dalam hal mengaudit segala sesuatu yang terjadi di perusahaan.

d. *Vice President*

*Vice president* mempunyai tugas dan bertanggung jawab dalam pengoperasian pabrik dan bertanggung jawab kepada *president director*.

e. *Marketing Director*

Memilik tugas mengkoordinir bidang-bidang yang menyangkut dengan masalah perusahaan dan bertanggung jawab kepada *vice president*.

f. *Finance Director*

Memiliki tugas mengelola keuangan dan pembuatan anggaran perusahaan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, dan bertanggung jawab langsung kepada *vice president*. *Finance director* ini membawahi langsung beberapa departemen antara lain *departemen warehouse* dan *departemen accounting*.

g. *Administration Director*

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. *Administration director* bertanggung jawab kepada *vice president* dan membawahi langsung beberapa departemen antara lain *administration departement* dan *purchasing departement*.

h. *Technical directorat*

*Technical direktorat* memiliki tugas memperbaiki, menjalankan, mengoperasikan, dan mengendalikan mutu dari perusahaan terkhusus dalam bidang peternakan. *Tecknikal direktorat* bertanggung jawab kepada *vice president* dan membawahi langsung beberapa departemen antara lain *departement quarry*, *departement production*, *departement quality assurance*, *departement maintenance* dan *electial*.

## 3.2 Deskripsi Data

### Pengukuran Kinerja PT Semen Bosowa Maros

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi suatu perusahaan, di mana selanjutnya itu akan menjadi suatu informasi yang menggambarkan tentang kinerja suatu perusahaan. Menurut Standar Akuntansi Keuangan (Ikatan Akuntan Indonesia) bahwa “tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi”.

Laporan keuangan PT Semen Bosowa Maros yang menjadi dasar penelitian tahun 2010 sampai 2012, yang diberikan kepada penulis yang telah diaudit, dan hasil audit tersebut menunjukkan bahwa laporan keuangan PT Semen Bosowa Maros dinyatakan dengan kualifikasi “wajar tanpa pengecualian”.

Untuk kepentingan penelitian, berikut ini peneliti akan mengemukakan laporan keuangan perbandingan PT Semen Bosowa Maros, berupa neraca perbandingan dan laporan laba rugi perbandingan yang merupakan hasil audit selama tiga tahun.

Tabel 4.1  
 PT Semen Bosowa Maros  
 Neraca  
 per 31 Desember 2010-2012

Keterangan	2010	2011	2012
<b>Aktiva</b>			
<b>Aktiva Lancar</b>			
Kas dan Setara kas	8.790.832.254	7.313.723.020	1.452.847.477
Piutang usaha	7.964.353.480	11.328.385.266	20.432.000.523
Piutang Lain-Lain	177.628.454	3.248.932.659	1.722.008.871
Persediaan	12.379.922.806	13.632.148.101	16.396.328.345
Biaya dibayar dimuka	-	-	<u>424.434.350</u>
Jumlah Aktiva Lancar	30.912.733.995	35.523.189.045	40.427.619.567
<b>Aktiva tidak Lancar</b>			
<b>Aktiva tetap</b>			
Jarga Perolehan	14.472.832.472	17.462.372.127	20.629.906.262
Akumulasi Penyusutan	<u>(7.350.600.746)</u>	<u>(8.484.777.921)</u>	<u>(9.837.941.462)</u>
Jumlah Aktiva Tetap	7.122.231.726	8.977.594.207	10.791.964.800
Aktiva Lain-Lain	<u>725.002.378</u>	<u>1.410.838.651</u>	<u>1.680.207.620</u>
Jumlah aktiva Lain-Lain	725.002.378	1.410.838.651	1.680.207.620
<b>Total Aktiva</b>	<u>38.759.968.098</u>	<u>45.911.621.903</u>	<u>52.899.791.988</u>
<b>Kewajiban dan Ekuitas</b>			
<b>Kewajiban Lancar</b>			
Utang Usaha	566.138.631	425.104.461	621.055.026
Utang Biaya	12.732.000	-	1.840.051.210
Utang Pajak	3.300.327.814	4.137.056.615	4.591.300.744
Utang Bank	-	-	-
Jumlah Kewajiban Lancar	3.879.198.466	4.562.164.076	7.052.406.979
<b>Kewajiban Tidak Lancar</b>			
<b>Kewajiban Bank</b>			
Kewajiban Lain-Lain	<u>959.803.405</u>	<u>1.119.597.509</u>	<u>495.491.391</u>
Jumlah Kewajiban T.Lancar	3.879.198.446	1.119.597.509	495.491.391
<b>Ekuitas</b>			
Modal	15.000.000.000	15.000.000.000	15.000.000.000
Laba	<u>18.920.966.248</u>	<u>25.229.860.318</u>	<u>30.351.893.618</u>
Jumlah Ekuitas	33.920.966.248	40.229.860.318	45.351.893.618
<b>Kewajiban dan Ekuitas</b>	<u>38.759.968.099</u>	<u>45.911.621.903</u>	<u>52.899.791.988</u>

Table 4.2  
 PT Semen Bosowa Maros  
 Laporan Laba Rugi  
 Periode 31 Desember 2010-2012

Keterangan	2010	2011	2012
<b>Pendapatan Usaha</b>			
Penjualan Tanah	18.816.739.020	22.859.524.393	27.252.002.552
Sewa BPSP	569.659.741	632.414.906	490.194.424
Pendapatan Usaha Lainnya	-	550.657.515	748.708.554
<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>	<b>16.386.398.761</b>	<b>24.042.596.814</b>	<b>28.490.905.530</b>
<b>Harga Pokok Penjualan</b>	<b>2.391.323.945</b>	<b>3.136.944.166</b>	<b>4.268.829.602</b>
<b>Labanya Kotor</b>	<b>13.995.074.816</b>	<b>20.905.652.648</b>	<b>24.222.075.927</b>
<b>Beban Operasional</b>	<b>5.471.511.229</b>	<b>7.391.944.166</b>	<b>9.844.073.303</b>
<b>Labanya (rugi) operasional</b>	<b>8.523.563.588</b>	<b>13.514.584.237</b>	<b>24.222.075.927</b>
<b>Pendapatan( Beban) non Operasional</b>			
Pendapatan non Operasional	1.928.740.731	1.308.075.032	873.126.497
beban non Operasional	41.522.735	5.446.940	11.043.366
<b>Jumlah Pendapatan (beban) non Operasional</b>	<b>1.887.217.996</b>	<b>1.302.628.092</b>	<b>862.083.131</b>
<b>Labanya Sebelum Bunga Dan Pajak</b>	<b>10.410.781.584</b>	<b>14.817.212.329</b>	<b>15.240.085.755</b>
<b>Pajak Aksiran Pajak</b>	<b>2.770.432.000</b>	<b>4.113.208.000</b>	<b>4.439.816.412</b>
<b>Labanya (rugi) Bersih</b>	<b>7.640.349.584</b>	<b>10.704.004.329</b>	<b>10.800.269.344</b>

Dari laporan tersebut menunjukkan adanya peningkatan pendapatan usaha tri tahun 2010-2012 sehingga menghasilkan laba yang tinggi. Jenis usaha PT Semen Bosowa Maros yang didominasi penjualan tanah sangat berpengaruh terhadap laba yang dihasilkan jika target penjualan tidak tercapai.

### 4.3 Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced Scorecard*

#### 4.3.1 Perspektif Keuangan

PT Semen Bosowa Males menggunakan perspektif keuangan untuk memenuhi sasaran keuangan yang telah ditetapkan. Sasaran keuangan akan berbeda setiap tahunnya, karna tergantung pada siklus kehidupan bisnis dimana siklus tersebut terdiri dari tahap-tahap yang memiliki sasaran yang berbeda.

Untuk mengetahui posisi keuangan dalam *balanced scorecard* digunakan perhitungan rasio keuangan. Dalam pembahasan ini, akan dibatasi hasil pengukuran untuk tahun 2010-2012 dengan mengukur beberapa hal yang menjadi faktor penentu keberhasilan perspektif keuangan.

##### a. Rasio Likuiditas

$$1. \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{30.912.733.995}{3.879.198.446} \\ = 7,97\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{35.523.189.045}{4.562.164.076} \\ = 7,79\%$$

$$\begin{aligned} & 40.427.611,67 \\ \text{Tahun 2012} & = \frac{2.081.400,00}{35.346.211,67} \\ & 5,73\% \end{aligned}$$

Secara keseluruhan hasil perhitungan Rasio Likuiditas menunjukkan penurunan dari periode ke periode, yakni Rp 7,97% pada tahun 2010 dan tahun 2011 sebesar Rp 7,79% menjadi Rp 5,73% pada tahun 2012. Penurunan ini disebabkan kewajiban pajak meningkat dan kewajiban lain-lain yang meningkat. Standar penilaian yang umum dilakukan untuk menilai rasio lancar adalah 2:1. Walaupun nilai tersebut bukan patokan mutlak, tetapi secara umum PT Semen Bosowa Maros mampu membayar utang lancarnya yang jatuh tempo walaupun dari periode ke periode rasionya turun tetapi tetap menunjukkan tingkat keamanan kreditor jangka pendek.

2.

$$\text{Quik Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar-Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} & = \frac{30.912.733.995-12.379.922.806}{3.879.198.446} \\ & = 4,78\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} & = \frac{35.523.189.045-13.632.148.101}{4.562.164.076} \\ & = 4,71\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \frac{40.427.619.567-16.396.328.347}{7.056.406.000} \\ \text{Tahun 2012} &= \frac{24.031.291.220}{7.056.406.000} \\ &= 3,41\% \end{aligned}$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan dalam melunasi utang dengan segera. Hasil perhitungan menunjukkan rata-rata rasio cepat mengalami penurunan tahun 2012. Tahun 2012 rasio cepatnya mencapai 3,41%. Apabila berpatokan pada standar tradisional dengan tingkat perbandingan 1:1 maka tingkat kemampuan PT Semen Bosowa Maros dalam melunasi hutang jangka pendeknya masih cukup, hasil tersebut menunjukkan bahwa hutang lancar perusahaan dapat ditutupi dengan jumlah aktiva lancar yang dikurangi dengan persediaan, penurunan rasio ini diakibatkan jumlah persediaan dari tahun ketahun mengalami peningkatan yang cukup tinggi.

#### b. Rasio Solvabilitas

$$1. \quad \text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{3.879.198.446+959.803.405}{38.759.968.098} \times 100\%$$

$$= 12,48\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{4.562.164.076+1.119.597.509}{45.911.621.903} \times 100\%$$

$$= 12,38\%$$



$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{7.052.406.979 + 495.491.391}{52.889.791.988} \times 100\% \\ &= 14,27\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan rasio hutang perusahaan cenderung meningkat, kenaikan hutang dari tahun 2010 sampai tahun 2012 disebabkan tingginya kewajiban pajak yang harus dibayar. Walaupun jumlah kewajiban terus meningkat tetapi aktiva yang dimiliki perusahaan mengalami peningkatan yang lebih besar.

2.

$$\text{Total Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{3.879.198.446 + 959.803.405}{33.920.966.248} \times 100\% \\ &= 14,27\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{4.562.164.076 + 1.119.597.509}{40.229.860.318} \times 100\% \\ &= 14,12\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{7.052.406.979 + 495.491.391}{45.351.893.618} \times 100\% \\ &= 16,64\% \end{aligned}$$

Rasio ini menunjukkan besarnya ekuitas yang dimiliki perusahaan untuk menutupi hutangnya. Hasil perhitungan yang dilakukan meningkat tahun 2012



kecuali tahun 2011. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa PT Semen Bosowa Maros mempunyai sumber dana yang lebih besar antara hutang dan ekuitas. Sebaiknya besarnya hutang tidak boleh melebihi ekuitas yang dimiliki perusahaan yang artinya *debt to equity* yang dicapai maksimal 100% dan artinya dana yang digunakan oleh PT Semen Bosowa Maros tidak bergantung dari hutang.

### e. Rasio Aktivitas

$$1. \quad \text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-Rata Persediaan}}$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{2.391.323.945}{12.379.922.806}$$

1,94

$$\text{Tahun 2011} = \frac{3.136.944.166}{13.632.148.101}$$

2,30

$$\text{Tahun 2012} = \frac{4.268.829.602}{16.396.328.345}$$

2,60

Rasio ini menunjukkan ukuran efisiensi pengelolaan persediaan dan tujuan untuk mengontrol modal yang ada dalam persediaan. Selama tahun 2010 hingga 2012 rasio perputarannya sangat kecil hingga mencapai 1,94 tahun 2010. Ini berarti PT Semen Bosowa Maros menyimpan persediaan yang

berlebihan karena makin tinggi angka rasio perputaran berarti makin baik. Karena perusahaan tersebut tidak menyimpan persediaan dalam jumlah yang berlebihan.

$$2. \quad \text{Working Capital Turn Over} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Aktiva Lancar-Utang Lancar}}$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{16.386.398.761}{30.912.733.995-3.879.198.446} = 0,61$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{24.042.596.814}{35.523.189.045-4.562.164.076} = 0,78$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{28.490.905.530}{40.427.619.567-7.052.406.979} = 0,78$$

Rasio untuk PT Semen Bosowa Maros digunakan untuk melihat hubungan antara ekuitas dengan pendapatan. *Inventory Turnover* sangat tinggi bahkan mencapai 0,85 pada tahun 2012.

#### d. Rasio Profitabilitas

$$1. \quad \text{Return on Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{7.640.349.584}{38.759.968.098} \\ &= 19,71\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{10.704.004.329}{45.911.621.903} \\ &= 23,31\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{10.800.269.344}{52.899.791.988} \\ &= 20,42\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan untuk periode 2010-2012 angka rata-rata rasio ini 21,15% dan mengalami penurunan pada tahun 2012 dan meningkat tahun 2011.

2.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{10.410.781.584}{16.386.398.761} \\ &= 63,53 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{14.817.212.329}{24.042.596.814} \\ &= 61,63 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & 15.240.085.755 \\ \text{Tahun 2012} = & \frac{\quad}{28.490.905.530} \\ & 53,49 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Net Profit Margin PT Semen Bosowa Maros tahun 2010 hingga 2012 mengalami penurunan. Hal ini menggambarkan bahwa kemampuan PT Semen Bosowa Maros dalam menghasilkan laba bersih ditinjau dari sudut pendapatan operasionalnya belum baik. Semakin tinggi Net Profit Margin semakin baik operasi perusahaan.

3.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{7.640.349.584}{33.920.966.248} \\ &= 22,52\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{10.704.004.329}{40.229.860.318} \\ &= 26,61\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{10.800.269.344}{45.351.893.618} \\ &= 23,81\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa perkembangan Return On Equity

PT Semen Bosowa Maros periode 2010-2013 berfluktuasi kadang naik dan turun.

tahun 2011 meningkat dibanding tahun 2010 dan tahun 2012 turun menjadi

23,81%. Hasil menggambarkan bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam

mengelola modal sendiri guna menciptakan keuntungan belum efektif.

Rekapitulasi hasil perhitungan rasio keuangan PT Semen Bosowa Maros dapat

dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4.3

## Rasio Keuangan PT Semen Bosowa

Jenis Rasio	2010	2011	2012
<b>Rasio Likuiditas</b>			
Current Ratio	7,97%	7,79%	5,73%
Quik Ratio	4,78%	4,71%	3,41%
<b>Rasio Solvabilitas</b>			
Debt to Assets Ratio	12,48%	12,38%	14,27%
Debt to Equity Ratio	14,27%	14,12%	16,64%
<b>Rasio Aktivitas</b>			
Inventory Turnover	1,94	2,30	2,60
Working Capital Trun Over	0,61	0,78	0,78
<b>Rasio Profitabilitas</b>			
Return on Asset	19,71%	23,31%	20,42%
Net Profit Margin	63,53%	61,63%	53,49%
Return On Equity	22,52%	26,61%	23,81%

Sumber : Data Primer

### 4.3.2 Perspektif Pelanggan

Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisi, dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

Nilai rata-rata untuk indikator:

$$1. \text{ Kepuasan Pelanggan} = \frac{122}{30} = 4,06$$

Ini berarti bahwa semua pelanggan atau customer PT Semen Bosowa Maros cocok atau setuju dengan produk.

$$2. \text{ Dealer dan Distributor} = \frac{125}{30} = 4,16$$

Ini berarti bahwa semua pelanggan atau customer PT Semen Bosowa Maros setuju Dealer dan Distributor.

$$3. \text{ Pemasaran dan usaha penjualan} = \frac{120}{30} = 4$$

Ini berarti bahwa semua pelanggan atau customer PT Semen Bosowa Maros setuju dengan Pemasaran dan Usaha Penjualan.



$$4. \text{ Ketepatan Pengiriman} = \frac{129}{30} = 4,3$$

Ini berarti bahwa semua pelanggan atau customer PT Semen Bosowa Maros sangat setuju dengan Ketepatan Pengiriman produk.

$$5. \text{ Mutu} = \frac{122}{30} = 4,06$$

Ini berarti bahwa semua pelanggan atau customer PT Semen Bosowa Maros cocok atau setuju dengan mutu produk semen.

### 3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

#### a. Proses Inovasi

Proses ini mengembangkan solusi baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan/user. Pihak perusahaan telah melakukan inovasi melalui penambahan fitur pada produk yang lama serta meluncurkan berbagai produk baru yang dibutuhkan.

Inovasi dilakukan dengan penambahan fasilitas unit pengolahan limbah industri dilengkapi dengan laboratorium yang dapat menguji sendiri parameter fisika dan kimia yang ada dalam air limbah, sehingga limbah industri tidak mengganggu masyarakat dilingkungan sekitar areal industri.

Pengembangan usaha baru telah dilakukan dan usaha ini telah memberikan hasil sejak tahun 2004 berupa penyewaan alat berat, *servis station*. Selain itu pembangunan gudang dan pembangunan ruko merupakan terobosan yang beruntungnya pelanggan/user yang membutuhkan gudang tempat penyimpanan

barang-barang sehingga pelanggan dapat menyewa sesuai kemampuan dan kebutuhannya. Selain gudang juga dipersewakan lahan untuk penyimpanan container.

#### b. Proses Operasi

Dimulai saat diterima pesanan pelanggan sampai penyampaian produk ke pelanggan secara efisien dan konsisten. Calon investor didampingi divisi pemasaran melakukan survey untuk melihat kapling siap jual dan bangunan pabrik siap pakai (BPSP) serta mengetahui harga dan persyaratan yang diperlukan. Jika investor berminat maka dilakukan pengukuran kapling sesuai luas lahan yang diperlukan yang digunakan untuk pembuatan kontrak. Untuk bangunan pabrik siap pakai (BPSP) dipastikan luas dan lokasi bangunan sesuai yang akan disewa. Setelah seluruh persyaratan dipenuhi maka dibuatkan kontrak/perjanjian yang ditandatangani kedua belah pihak sebagai bukti pelepasan hak.

#### c. Layanan Purna Jual

Untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan layanan purna jual sangat penting seperti aktivitas perbaikan sarana dan prasarana, pelayanan keamanan 24 jam sehingga pelanggan akan merasa aman selama berada dalam kawasan industri.

Nilai rata – rata untuk indikator:

$$1. \text{ Mutu} = \frac{123}{30} = 4,1$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros cocok atau setuju dengan mutu produk semen.

$$2. \text{ Produktivitas} = \frac{127}{30} = 4,23$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros sangat setuju dengan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan sejumlah barang dengan faktor produksi yang tersedia.

$$3. \text{ Fleksibilitas} = \frac{125}{30} = 4,16$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok.

$$4. \text{ Kesiapan Peralatan} = \frac{122}{30} = 4,06$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan Kesiapan peralatan saat dibutuhkan selalu ada.

$$5. \text{ Keamanan} = \frac{118}{30} = 3,93$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan upaya perlindungan dari berbagai macam ancaman untuk

memastikan keberlanjutan bisnis, meminimalisir resiko bisnis, dan meningkatkan investasi dan peluang bisnis.

#### 4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai.

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa depan dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif *financial*, pelanggan, dan proses bisnis internal.

Dalam pembahasan kali ini penulis akan mengangkat pengukuran atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan atas dua hal, yaitu: pengukuran terhadap kepuasan karyawan dan pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif lainnya dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kusioner kepada para karyawan PT Semen Bosowa Maros. Pertanyaan dalam kusioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut:

- I. Aspek keuangan terdiri dari:
  - b. Gaji dan Upah
  - c. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya lainnya.
  - d. Jaminan hari tua

2. Aspek non keuangan yang terdiri dari:

- a. Memberikan kesempatan karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir berikutnya.
- b. Penghargaan dan perhatian terhadap karyawan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik atau memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan terhadap.
- c. Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.
- d. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- e. Dorongan aktif untuk bekerja aktif dan menggunakan inisiatif
- f. Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Untuk mengukur kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah menggunakan metode *non profitability sampling* dimana penentuan besaran sampel merupakan pertimbangan dari orang yang dianggap ahli (*judgement sampling*).

Data dari kusioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat pertanyaan sebagai berikut:

- a. Jika memilih sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1
- b. Jika memilih tidak setuju (TS) diberi nilai 2
- c. Jika memilih netral (N) diberi nilai 3
- d. Jika memilih setuju (S) diberi nilai 4

e. Jika memilih sangat setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kusioner yang dibagikan kepada karyawan PT Semen Bosowa Maros sebanyak 30 dengan total pertanyaan sebanyak 10. Semua kusioner tersebut memenuhi syarat untuk diolah.

Nilai rata – rata untuk indikator:

$$1. \text{ Inovasi Produk} = \frac{119}{30} = 3,96$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan inovasi produk perusahaan.

$$2. \text{ Ketepatan Produk Baru} = \frac{122}{30} = 4,06$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan jangka waktu yang diprediksi dalam membuat produk baru.

$$3. \text{ Pengembangan Keahlian} = \frac{118}{30} = 3,93$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan meningkatnya prestasi kerja yang baik dan pencapaian hasil yang optimis.

$$4. \text{ Moral Karyawan} = \frac{120}{30} = 4$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan sikap, perilaku, tindakan kelakuan, yang dilakukan seseorang pada saat mencoba melakukan suatu berdasarkan pengalaman.

$$5. \text{ Kompetensi } \frac{117}{30} = 3,9$$

Ini berarti bahwa semua karyawan PT Semen Bosowa Maros setuju dengan penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki dalam perusahaan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan:

1. Pengukuran kinerja Perspektif Keuangan PT Semen Bosowa Maros selama 3 tahun yaitu tahun 2010, 2011 dan 2012 dinyatakan mengalami fluktuasi yaitu kadang naik dan turun.
2. Perspektif pelanggan yang menggunakan kusioner untuk alat ukurnya secara umum pelanggan merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan.
3. Untuk perspektif bisnis internal yang menggunakan dua tolak ukur yaitu *Community Partner* dan pelayanan purna jual secara umum pelanggan merasa setuju dengan layanan jasa yang ditawarkan perusahaan.
4. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan kusioner untuk mengukur kepuasan karyawan adalah puas dan tingkat keahlian karyawan dikatakan baik.



## 5.2 Saran

Agar kinerja PT Semen Bosowa Maros dapat ditingkatkan, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Pada perspektif keuangan yang menggunakan empat tolak ukur keuangan keseluruhan dari tolak ukur keuangan itu dianggap tidak maksimal. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar perusahaan dalam hal perspektif keuangan bisa lebih baik.
2. perspektif pelanggan yang tolak ukurnya menggunakan kusioner sebagai alat ukurnya dapat diketahui bahwa pada umumnya pelanggan merasa puas atas jasa yang diberikan namun bukan berarti keseluruhan pelanggan merasa puas karena masih ada pelanggan yang merasa belum puas melihat hasil dari kusioner yang dijalankan hal tersebut harus menjadi catatan buat perusahaan guna memperbaiki kinerja demi menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Untuk perspektif bisnis internal, perusahaan diharapkan mampu memberikan sesuatu yang baru kepada *Community Parnert*, karena para pesaing pun tentunya tidak menutup mata atas apa yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan untuk pelayanan purna jual perusahaan diharapkan untuk lebih responsive lagi dalam menangani keluhan pelanggan sehingga pelanggan tidak merasa kecewa, walaupun saat ini perusahaan telah memberikan layanan purna jual yang baik terhadap pelanggan namun perusahaan tidak boleh merasa aman dengan hanya menyediakan layanan terhadap keluhan pelanggan namun juga harus

meningkatkan kinerjanya sehingga keluhan terhadap produk yang diberikan bisa berkurang.

4. Sementara untuk perspektif tingkat pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan diharapkan untuk tetap memperhatikan karyawannya secara seksama. Berdasarkan hasil kusioner mengenai tingkat kepuasan dan tingkat pembelajaran karyawan yang diketahui bahwa pada umumnya karyawan perusahaan merasa puas atas apa yang diberikan namun bukan berarti keseluruhan karyawan merasa puas karena masih ada beberapa hal yang dirasa kurang mendapat perhatian perusahaan dan hal tersebut harusnya menjadi perhatian perusahaan demi menjaga kerjasama yang baik bagi segenap komponen inti perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama, Bandung
- Arief, M. Idris, 2010, *Teori Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Industri Besar Di Sulawesi Selatan)*, Penerbit : Fahmis Pustaka, Makassar.
- Medi Abidin, 2012, *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Adversitas, dan Kecerdasan Spritual Terhadap Tingkat Pemahaman Akuntansi*. Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
- Edward J. Bloker, Kung H. Chen, Gary Cokins, Thomas W. Lin, 2007. *Manajemen Biaya*, Salemba Empat, Jakarta
- Harmono, 2009, *Manajemen Keuangan*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara. Jakarta.
- Harif Ismail, Darsono Prawironegoro, 2009, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Ham Fahmi, 2010, *Manajemen Kinerja*, Alfabeta, Bandung.
- Goal Action, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R, Erlangga, Jakarta.
- Giunto, 2005, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Harial, Dermawan dan Purba, Djahotman, 2012, *Akuntansi Manajemen*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Giorno, 2012, *Metode Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Bowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

**LAMPIRAN**

UNIVERSITAS

**BOSOWA**



Lampiran 1

## KUSIONER

Perihal: Permohonan Untuk Mengisi Kusioner

Kepada Yth.

Bapak Ibu Karyawan PT Semen Bosowa Maros

Di, \_

Tempat

Saya adalah Mahasiswi jurusan Akuntansi (SI) Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana Analisis Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktunya sejenak untuk mengisi kusioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kusioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan karyawan dan mengukur tingkat keahlian karyawan pada PT Semen Bosowa Maros.

Kusioner ini akan diisi oleh Bapak/Ibu merupakan data yang diolah, dianalisis dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kusioner yang Bapak/Ibu isi akan digabungkan dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila Bapak dan Ibu menghendaknya, akan saya berikan ringkasannya. Harapan saya Bapak/Ibu akan mengisi kusioner ini sesegara mungkin.

Demikian permohonan saya ini, atas partisipasinya dan perhatian yang bapak/ibu berikan, saya ucapkan terima kasih.

Makassar, April 2013

Hormat Saya  
Peneliti

( E F I )

## Lampiran 2

### Tingkat Kepuasan Pelanggan

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu sebagai konsumen pada PT Semen Bosowa Maros. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai dengan nomor 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Tahu (TT)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan	STS	TS	TT	S	SS
Kami jarang dan bahkan hampir tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami terima.					
Kami merasa PT Semen Bosowa Maros memberikan layanan produk yang sebanding dengan harga yang telah ditentukan.					
Menurut kami selama ini PT Semen Bosowa Maros memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan.					
Kami merasa puas terhadap kualitas barang yang diberikan oleh PT Semen Bosowa Maros.					
PT Semen Bosowa Maros tepat waktu dalam pengiriman barang					

Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda *Tick Mark* ( ) seperlunya:

1. Jenis Kelamin : ( ) laki-laki ( ) perempuan

2. Usia : ..... Tahun

### Lampiran 3

#### Tingkat Inovasi dan Pembelajaran

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu sebagai karyawan pada PT Semen Bosowa Maros tempat Bapak/Ibu bekerja yaitu PT Semen Bosowa Maros baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai dengan nomor 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Tidak Tahu (TT)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan	STS	TS	TT	S	SS
Harga dari barang yang dipasarkan oleh PT Semen Bosowa Maros dapat dijangkau oleh konsumen.					
Bagaimana tingkat kepuasan terhadap target yang diberikan oleh PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barang.					
Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia memberikan eksperimen dengan ide baru tersebut.					
Bagaimana tingkat kepuasan Bapak/Ibu terhadap profesionalisme yang dituntut oleh perusahaan terhadap peningkatan kualitas pelayanan.					
PT Semen Bosowa Maros selalu memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.					



Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda  
keterangan tertulis dan tanda *Tick Mark* ( ) seperlunya:

1. Jenis Kelamin : ( ) laki-laki ( ) perempuan
2. Usia : ..... Tahun
3. Lama Bekerja diperusahaan : ..... Tahun
4. Jabatan yang dipegang : .....





#### Lampiran 4

#### Tingkat Kepuasan Proses Bisnis Internal

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana usaha Proses Bisnis Internal sekaligus menunjukkan kemampuan PT Semen Bosowa Maros untuk menghasilkan inovasi, menciptakan ide baru, dan memanfaatkan pengetahuan. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai dengan nomor 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Tidak Tahu (TT)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Pertanyaan	STS	TS	TT	S	SS
Sejauh mana tingkat kepuasan Bapak/Ibu terhadap keputusan pengembangan pelayanan produk ke pelanggan					
Puaskah Bapak/Ibu mengenai pengembangan pelayanan sebagai sasaran strategis dalam proses bisnis internal					
Bagaimana tingkat kepuasan Bapak/Ibu dalam menangani kostumer					
PT ini tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai					
Pihak PT Semen Bosowa Maros selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat					

Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda *Tick Mark* ( ) seperlunya:

1. Jenis Kelamin : ( ) laki-laki ( ) perempuan
2. Usia : ..... Tahun
3. Lama Bekerja diperusahaan : ..... Tahun
4. Jabatan yang dipegang : .....



Data Kusioner Tingkat Kepuasan pelanggan  
PT Semen Bosowa Maros

Responden	Tingkat Kepuasan Pelanggan					Jumlah
	jawaban Responden Untuk Pertanyaan					
	1	2	3	4	5	
1	5	2	4	5	4	20
2	5	4	4	5	5	23
3	4	5	5	5	5	24
4	5	4	4	5	4	22
5	3	3	2	3	4	15
6	5	4	5	5	3	22
7	4	4	3	5	5	21
8	4	5	5	5	3	22
9	5	5	4	5	4	23
10	3	4	3	5	2	17
11	3	4	4	3	4	18
12	3	4	5	5	5	22
13	2	4	5	4	3	18
14	4	4	3	5	4	20
15	2	4	5	4	5	20
16	4	4	5	5	4	22
17	2	4	3	4	4	17
18	5	4	5	5	4	23
19	3	5	4	2	3	17
20	5	4	5	5	5	24
21	5	5	5	3	4	22
22	4	4	4	5	5	22
23	4	5	3	2	4	18
24	5	4	4	4	5	22
25	4	4	4	4	5	21
26	5	5	4	5	3	22
27	5	5	4	3	4	21
28	5	4	3	4	5	21
29	4	4	4	5	3	20
30	5	4	2	4	4	19
Jumlah	122	125	120	129	122	618



Data Kusioner Tingkat Kepuasan Proses Bisnis Internal  
PT Semen Bosowa Maros

Nomor Responden	Tingkat Proses Bisnis Internal					Jumlah
	jawaban Responden Untuk Pertanyaan					
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	4	24
3	5	5	5	5	5	25
4	5	4	5	4	3	21
5	3	5	4	4	4	20
6	4	5	3	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20
8	3	4	4	4	4	19
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	5	21
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	4	5	24
13	3	3	3	3	3	15
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	5	5	4	24
16	4	4	4	3	4	19
17	3	4	4	4	4	19
18	5	5	5	5	4	24
19	4	4	4	4	4	20
20	3	3	3	3	3	15
21	5	5	5	4	5	24
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	2	18
24	4	4	4	4	4	20
25	4	5	3	4	4	20
26	5	4	5	4	3	21
27	5	5	5	5	4	24
28	4	4	4	4	4	20
29	3	3	4	4	4	18
30	4	4	4	4	4	20
Jumlah	123	127	125	122	118	615

Data Kusioner Tingkat Kepuasan Inovasi dan Pembelajaran  
PT Semen Bosowa Maros

Nomor Responden	Employee Satisfaction Survey					Jumlah
	jawaban Responden Untuk Pertanyaan					
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	4	24
3	5	5	5	5	5	25
4	5	4	5	4	3	21
5	3	4	4	4	4	19
6	4	5	3	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20
8	3	4	4	4	4	19
9	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	5	21
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	4	5	24
13	3	3	3	3	3	15
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	5	5	4	24
16	4	4	4	4	4	20
17	3	4	4	4	4	19
18	5	5	5	5	4	24
19	3	4	4	4	4	19
20	3	3	3	3	3	15
21	4	4	4	4	5	21
22	4	4	3	3	4	18
23	4	4	4	4	4	20
24	3	3	4	4	4	18
25	4	3	5	4	4	20
26	3	3	3	3	3	15
27	4	3	4	4	4	19
28	3	3	3	4	4	17
29	4	4	5	3	4	20
30	4	4	4	3	4	19
Jumlah	117	119	122	118	120	596