

## **ANALISIS *BALANCED SCORECARD* PADA PT. SEMEN TONASA PANGKEP**

**Sri Wahyuni Nur**  
(unynunni89@gmail.com)  
**Dosen STIM YAPMI Maros**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan jika dianalisis menggunakan *Balanced Scorecard*. Fokus penelitian meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder tahun 2011-2015 berupa data laporan keuangan, pelanggan, penjualan dan data karyawan. Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menyebarkan 30 kuesioner kepada pelanggan dan karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep. Kuesioner digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan yang diuji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan yaitu return on equity, return on investment, cash ratio dan total assets turn over dikategorikan kurang baik. Perspektif pelanggan memiliki pencapaian yang baik hal itu dapat dilihat dari kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik dikarenakan number of transaction rata-rata persentase diatas seratus persen. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi baik yaitu persentase rata-rata employee training menghasilkan rata-rata diatas seratus persen yang bertujuan untuk meningkatkan capaian produktivitas perusahaan.

**Kata Kunci :** *Balanced Scorecard*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the level of company performance if analyzed using Balanced Scorecard. The research focus includes four perspectives: financial, customer, internal business process and growth and learning perspective. This research uses quantitative descriptive method. The data used in this study is secondary data from 2011-2015 in the form of financial statement, customer data, sales and employee data. To support this research, researchers spread 30 questionnaires to customers and employees of PT. Semen Tonasa Pangkep. Questionnaires are used to measure the level of customer satisfaction and employees who tested the validity and reliability.*

*The results showed that on the financial perspective of return on equity, return on investment, cash ratio and total assets turn over*

*categorized less good. The customer perspective has a good achievement it can be seen from the company's ability to retain its customers. The internal business process perspective shows good results because the number of transactions averages a percentage above the set percent. The growth and learning perspective shows the good condition that the average percentage of employee training produces an average of over one hundred percent aimed at improving the company's productivity outcomes.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard*

## **A. LATAR BELAKANG**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi bisnis karena pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Ukuran kinerja dirancang untuk menilai aktivitas yang dilakukan namun masih banyak perusahaan lebih menggunakan pengukuran kinerja yang menekankan pada aspek keuangan sedangkan pengukuran kinerja nonkeuangan sering diabaikan karena sulit dalam pengukurannya. Oleh karena itu dibutuhkan tolak ukur lain sebagai pelengkap keuangan yaitu nonkeuangan. Hal itu diperlukan karena mampu mengarahkan para manajer pada tujuan profitabilitas jangka panjang, mutu tinggi, pelanggan yang loyal dan kinerja karyawan yang maksimal. Maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang mencakup keuangan dan nonkeuangan yaitu konsep balanced scorecard. Penelitian ini berlandaskan teori Kaplan dan Norton dalam Rahardjo (2001) mengemukakan bahwa ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Hansen dan Mowen (2006) balanced scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang terdapat dalam empat perspektif pada balanced scorecard. Keempat perspektif yang terdapat dalam balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaitan masing-masing perspektif dengan strategi

sangat kuat apabila diperhatikan hubungan antara visi, misi dan strategi sebagai awal penetapan perspektif.

Di dalam balanced scorecard terdapat empat perspektif yang menjadi perhatian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Semen sebagai komoditas strategis sudah dianggap sebagai kebutuhan pokok pembangunan manusia modern, sehingga persaingan pada industri semen semakin ketat seiring dengan pertumbuhan konsumsi yang meningkat. Perolehan laba PT. Semen Tonasa Pangkep pada tahun 2011 sebesar Rp 544.294.000.000,- tahun 2012 sebesar Rp 642.155.000.000,- tahun 2013 sebesar Rp 676.119.000.000,- tahun 2014 sebesar Rp 713.523.000.000,- dan tahun 2015 sebesar Rp 639.955.000.000,-. Laba usaha perusahaan yang mengalami peningkatan, sehingga untuk lebih meningkatkan perolehan laba serta mengantisipasi persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan industri semen lainnya dan menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif, maka perusahaan harus merubah sistem kinerja yang masih menitikberatkan pada aspek keuangan menjadi suatu yang bersifat menyeluruh.

PT. Semen Tonasa Pangkep membutuhkan suatu analisa balanced scorecard yang mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis balanced scorecard pada PT. Semen Tonasa Pangkep”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana analisis balanced scorecard pada PT. Semen Tonasa Pangkep? Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui analisis balanced scorecard pada PT. Semen Tonasa Pangkep.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertempat di Kantor Pusat PT. Semen Tonasa Desa Biringere Kabupaten Pangkep. Jangka waktu penelitian selama tiga bulan, yaitu mulai pada bulan Februari sampai dengan April 2016.

### **1. Jenis Data dan Sumber Data**

#### **a. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan.
- 2) Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung.

## b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak yang terkait.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan meliputi laporan neraca, laba rugi, data penjualan, data pelanggan, data karyawan serta laporan lainnya tahun 2011-2015.

## 2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu :

- a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan mempelajari teori-teori serta konsep yang sehubungan dengan Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* melalui membaca buku, literatur, karangan ilmiah, jurnal serta artikel manajemen guna memudahkan pembahasan.
- b. Penelitian Lapang (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung di lokasi penelitian dengan teknik wawancara atau penyebaran kuesioner kepada pihak yang terkait. Peneliti menyebarkan kuesioner yang berisikan serangkaian pernyataan mengenai masalah yang diteliti kepada karyawan dan pelanggan.

## 3. Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk mengambil kesimpulan. Metode analisis selanjutnya dengan cara menggambarkan pengukuran dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu :

### a. Perspektif Keuangan

#### 1) Return On Equity (ROE)

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

#### 2) Return On Investment (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

#### 3) Cash Ratio (Rasio Kas)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas}}{\text{Total Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

#### 4) Total Assets Turn Over (TATO)

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

### b. Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui kepuasan pelanggan maka dibutuhkan analisis Perspektif Pelanggan PT. Semen Tonasa Pangkep dengan rumus:

- 1) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

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

- 2) Jumlah Keluhan (*Number of Complain*)

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

- 3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- 4) Indeks Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Index*)

Pengukuran kepuasan pelanggan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan. Data-data kualitatif diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert (Sugiyono, 2004) yaitu :

- |   |   |                     |       |
|---|---|---------------------|-------|
| 1 | = | Sangat Tidak Setuju | (STS) |
| 2 | = | Tidak Setuju        | (TS)  |
| 3 | = | Cukup Setuju        | (CS)  |
| 4 | = | Setuju              | (S)   |
| 5 | = | Sangat Setuju       | (SS)  |

- 1) Data hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan (Sugiyono, 2004) dengan rumus :

$$IKC = PP$$

Keterangan:

IKC = Indeks Kepuasan Customer

PP = Perceived Performance (Kinerja yang dirasakan)

- 2) Setelah IKC didapatkan dari responden kemudian digolongkan pada skala:

- |   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| a | = | Sangat tidak puas |
| b | = | Tidak puas        |
| c | = | Cukup puas        |
| d | = | Puas              |
| e | = | Sangat Puas       |

Menurut Sugiyono (2004) untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks

kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima seperti rumus:

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{Exmaks} \\ \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{Exmin} \\ \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) / 5 \end{aligned}$$

Keterangan:

$$\begin{aligned} \text{PP} &= \text{Banyaknya pertanyaan} \\ R &= \text{Jumlah responden} \\ \text{Exmin} &= \text{Skor minimal yang bisa diberikan} \\ \text{Exmaks} &= \text{Skor maksimal yang bisa diberikan} \end{aligned}$$

- 3) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: sangat tidak puas, tidak puas, cukup, pas, sangat puas.

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perusahaan untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa tolak ukur yaitu :

- 1) *Supplier Lead Time*, yang menjadi penilaiannya yaitu melihat waktu rata-rata yang diperlukan untuk mengirimkan barang yang dipesan.
- 2) *Number of Transaction*

$$\text{NT} = \frac{\text{Jumlah Transaksi Periode Sekarang}}{\text{Jumlah Transaksi Periode Lalu}} \times 100\%$$

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

- 1) Pelatihan Karyawan (*Employee Training*)

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

- 2) Ketidakhadiran (*Absenteeism*)

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Total Karyawan Absent}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

- 3) Produktifitas Karyawan

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total karyawan}}$$

- 4) Indeks Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction Indeks*). Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros”, untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan pengolahan data sebagai berikut:

- 1) Data-data kualitatif diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert (Sugiyono, 2004) :

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

- 2) Hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan (Sugiyono, 2004) dengan menggunakan rumus:

$$IKK = PP$$

Keterangan:

IKK = Indek Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance* (Kinerja yang dirasakan)

- 3) Setelah IKK didapatkan dari responden kemudian digolongkan pada skala:

- a = Sangat tidak puas
- b = Tidak puas
- c = Cukup puas
- d = Puas
- e = Sangat Puas

Menurut Sugiyono (2004) untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu kepuasan maksimal dan kepuasan minimal, interval dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, dengan rumus:

$$\begin{aligned} Ikmaks &= R \times PP \times Exmaks \\ Ikmin &= R \times PP \times Exmin \\ Interval &= (Ikmaks - Ikmin) / 5 \end{aligned}$$

Keterangan:

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah Responden

Exmin = Skor minimal yang bisa diberikan

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

- 4) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk dikategorikan sangat tidak puas, tidak puas, cukup, puas dan sangat puas.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non keuangan. Data non keuangan berupa jawaban dari para responden terhadap pertanyaan yang diajukan perlu diukur keabsahannya melalui uji validitas dan uji reabilitas data agar hasil penelitian yang diperoleh dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

- 1) Uji Validitas Data, ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Uji validitas menggunakan metode *pearson correlation* dengan rumus:

$$r = \frac{N (\sum X.Y) - (\sum X. \sum Y)}{\sqrt{(N. \sum X^2 - (\sum X)^2) (N. \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

- r = Koefisiensi korelasi
- N = Jumlah Sampel
- X = jumlah skor tiap item
- Y = Jumlah skor total

- 2) Uji Realibilitas Data. Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut *reliable*. Dengan kata lain, realibilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama. Metode dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dengan rumus:

$$r_1 = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

- $r_1$  = Reliabilitas instrument
- $\sigma b^2$  = Varians butir
- $\sigma t^2$  = Varians total
- K = Jumlah butir pertanyaan dalam instrumen

### C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa *balanced scorecard* PT. Semen Tonasa Pangkep dilakukan dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan perkembangan. Adapun hasil penelitian disajikan sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Keuangan

Ukuran dalam perspektif keuangan ini yaitu *return on equity*, *return on invesment*, *cash ratio* dan *total assets turn over*:



**a. Return On Equity (ROE)**

Tabel 1. Laba Bersih Setelah Pajak dan Total Ekuitas PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)	Total Ekuitas (Rp)
2011	544.294	2.238.279
2012	642.155	2.645.891
2013	676.119	3.061.800
2014	713.523	3.528.901
2015	639.955	3.807.960

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 2 disajikan rekapitulasi dari *return on equity* PT. Semen Tonasa Pangkep tahun 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 2. *Return On Equity* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	ROE (%)
2011	24,32
2012	24,27
2013	22,08
2014	20,22
2015	16,80

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

**b. Return On Investment (ROI)**

Tabel 3. Laba Bersih Setelah Pajak dan Total Aktiva PT. Semen Tonasa Pangkep tahun 2011-2015 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)	Total Aktiva (Rp)
2011	544.294	5.374.844
2012	642.155	7.331.627
2013	676.119	8.125.325
2014	713.523	8.241.179
2015	639.555	8.367.129

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 4 akan disajikan rekapitulasi hasil penilaian *return on investment* PT. Semen Tonasa Pangkep sebagai berikut:

Tabel 4. *Return On Investment* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	ROI (%)
2011	10,13
2012	8,76
2013	8,32
2014	8,66

2015	7,64
------	------

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

**c. Cash Ratio (Rasio Kas)**

Tabel 5. Kas dan Total Kewajiban Lancar PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Kas (Rp)	Total Kewajiban Lancar (Rp)
2011	337.126	661.895
2012	509.715	1.056.533
2013	680.240	1.057.553
2014	415.895	1.226.629
2015	602.433	1.294.291

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 6 disajikan rekapitulasi hasil perhitungan *cash ratio* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 6. Cash ratio PT. Semen Tonasa Pangkep tahun 2011-2015

Tahun	Cash Ratio (%)
2011	50,93
2012	48,24
2013	64,32
2014	33,91
2015	46,55

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

**d. Total Assets Turn Over (TATO)**

Tabel 7. Penjualan Bersih dan Total Aktiva PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Penjualan Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)
2011	2.039.863	5.374.844
2012	3.753.270	7.331.627
2013	4.965.375	8.125.325
2014	5.492.515	8.241.179
2015	5.256.964	8367129

*Sumber : Data PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 8 akan disajikan hasil rekapitulasi perhitungan *total assets turnover* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 8. *Total Assets Turn Over* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	TATO
2011	0,38
2012	0,51
2013	0,61

2014	0,67
2015	0,63

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

## 2. Perspektif Pelanggan

### a. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Tabel 9. Distributor PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015

Tahun	Jumlah Distributor Sekarang	Jumlah Distributor Tahun Lalu
2011	111	113
2012	116	111
2013	120	116
2014	115	120
2015	111	115

*Sumber: Data PT Semen Tonasa tahun 2016*

Pada Tabel 10 disajikan hasil rekapitulasi dari perhitungan *customer retention* PT. Semen Tonasa Pangkep tahun 2011 sampai tahun 2015 sebagai berikut:

Tabel 10. *Customer Retention* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	<i>Customer Retention</i> (%)
2011	98,23
2012	104,50
2013	103,45
2014	95,83
2015	96,52

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

### b. *Number Of Complain* (Jumlah Keluhan)

Tabel 11. Jumlah keluhan dan distributor PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015

Tahun	Jumlah Keluhan	Jumlah Distributor
2011	44	111
2012	26	116
2013	30	120
2014	14	115
2015	17	111

*Sumber: Data PT Semen Tonasa tahun 2016*

Pada tabel 12 akan disajikan hasil rekapitulasi perhitungan *number of complain* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 12. *Number of complain* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015.

Tahun	<i>Number Of Complain</i> (%)
2011	39,64
2012	22,41
2013	25,00

2014	12,17
2015	15,32

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

**c. Customer Acquisition (Akuisisi Pelanggan)**

Tabel 13. Jumlah Distributor Baru dan Total Distributor PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015

Tahun	Jumlah Distributor Baru	Total Distributor
2011	1	111
2012	5	116
2013	4	120
2014	2	115
2015	0	111

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 14 disajikan rekapitulasi perhitungan *customer acquisition* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 yaitu:

Tabel 14. *Customer acquisition* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	<i>Customer Acquisition (%)</i>
2011	0,90
2012	4,31
2013	3,33
2014	1,74
2015	0

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

**d. Indeks Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Index*)**

1) Data dan Deskriptif Responden

Tabel 15. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang dikirim	=	30
Kuesioner yang direspon	=	30
Kuesioner yang tidak direspon	=	0
Kuesioner yang tidak digunakan	=	0
Total Pengembalian	(30/30 x100%)	= 100%
Total Pengembalian yang digunakan	( 30/30 x100%)	= 100%

2) Uji validitas kepuasan pelanggan PT. Semen Tonasa Pangkep

Tabel 16. Hasil Pengujian Validitas

Nomor Item	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Item_1	0,493	Valid
Item_2	0,574	Valid
Item_3	0,607	Valid
Item_4	0,795	Valid

Item_5	0,692	Valid
Item_6	0,648	Valid
Item_7	0,413	Valid
Item_8	0,735	Valid
Item_9	0,650	Valid
Item_10	0,643	Valid

Sumber: Hasil IBM Statistic SPSS 21,0 for windows. Tahun 2016

3) Uji reliabilitas kepuasan pelanggan PT. Semen Tonasa Pangkep

Tabel 17. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	Item_1	0,826	Reliabel
	Item_2	0,814	Reliabel
	Item_3	0,815	Reliabel
	Item_4	0,787	Reliabel
	Item_5	0,804	Reliabel
	Item_6	0,807	Reliabel
	Item_7	0,829	Reliabel
	Item_8	0,796	Reliabel
	Item_9	0,809	Reliabel
	Item_10	0,813	Reliabel

Sumber: Hasil IBM SPSS Statistic 21,0 for windows. Tahun 2016

4) Interval Kepuasan Pelanggan PT. Semen Tonasa Pangkep

Dari 30 kuesioner yang terdiri dari 10 pertanyaan yang valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval keluasaan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Rumusnya sebagai berikut:

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

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmaks} & \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmin} \\ &= 30 \times 10 \times 5 & &= 30 \times 10 \times 1 \\ &= 1500 & &= 300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) / 5 \\ &= (1.500 - 300) / 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Keterangan:

- PP : Banyaknya Pertanyaan
- R : Jumlah Responden
- EXmaks : Skor maksimal yang diberikan
- EXmin : Skor minimal yang diberikan

- a. 300 - 540 → Dikategorikan Sangat Tidak Puas
- b. 540 - 780 → Dikategorikan Tidak Puas
- c. 780 - 1.020 → Dikategorikan Cukup Puas
- d. 1.020 - 1.260 → Dikategorikan Puas

e. 1260 - 1.500 → Dikategorikan Sangat Puas

Berdasarkan kelima kategori inilah yang menjadi hasil perhitungan atas kuesioner yang disebar akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan dari PT. Semen Tonasa Pangkep atas pelayanan yang diberikan. Hasil data dari kuesioner yang disebarkan kepada Pelanggan PT. Semen Tonasa Pangkep akan disajikan pada lampiran. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.221 atau berada pada kategori PUAS dimana interval nilai yang diperoleh minimal 1.020 sampai dengan 1.260 Hal ini berarti bahwa PT. Semen Tonasa Pangkep sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

#### 1. *Supplier Lead Time*

*Supplier Lead Time* merupakan waktu rata-rata yang digunakan PT. Semen Tonasa Pangkep untuk mengirimkan barang yang sudah dipesan oleh para pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Junaidi karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep mengatakan bahwa pengiriman semen kepada pelanggan hanya membutuhkan waktu satu hari dan paling lama selama tiga hari. Semakin cepatnya produk yang dipesan sampai kepada pelanggan maka kepuasan pelanggan terhadap produk PT. Semen Tonasa Pangkep meningkat. Untuk memenangkan pangsa pasar serta pelanggan maka perusahaan harus memberikan pelayanan serta menjalin hubungan yang baik guna meningkatkan hasil penjualan dan peningkatan laba perusahaan.

#### 2. *Number Of Transaction*

Tabel 18. Transaksi Periode Sekarang dan Tahun Lalu PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Transaksi Periode Sekarang (Rp)	Transaksi Periode Lalu (Rp)
2011	3.039.863	2.723.864
2012	3.753.270	3.039.863
2013	4.965.375	3.753.270
2014	5.492.515	4.965.375
2015	5.256.964	5.492.515

Sumber: PT Semen Tonasa tahun 2016

Pada tabel 19 disajikan rekapitulasi hasil *number of transaction* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 19. *Number Of Transaction* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	<i>Number Of Transaction</i> (%)
-------	----------------------------------

2011	111,60
2012	123,47
2013	132,29
2014	110,62
2015	95,71

*Sumber: Data diolah tahun 2016*

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### a. *Employee Training* (Pelatihan Karyawan)

Tabel 20. Karyawan Training dan Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep tahun 2011-2015

Tahun	Karyawan Training	Jumlah Karyawan
2011	1.380	1.618
2012	1.964	1.964
2013	5.166	1.879
2014	3.199	1.791
2015	2.325	1.731

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 21 akan disajikan rekapitulasi *employee training* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 21. *Employee Training* PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015

Tahun	<i>Employee Training</i> (%)
2011	85,29
2012	100
2013	274,93
2014	178,62
2015	134,32

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

##### b. *Absenteeism* (Ketidakhadiran)

Tabel 22. Karyawan Tidak Hadir dan Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011- 2015

Tahun	Karyawan Tidak Hadir	Jumlah Karyawan
2011	60	1.618
2012	64	1.964

2013	127	1.879
2014	301	1.791
2015	352	1.731

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 22 disajikan rekapitulasi hasil *absenteeism* PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 22. *Absenteeism* (Ketidakhadiran) PT. Semen Tonasa Pangkep

Tahun	<i>Absenteeism</i> (%)
2011	3,71
2012	3,26
2013	6,76
2014	16,81
2015	20,34

*Sumber: Data diolah Tahun 2016*

### c. Produktifitas Karyawan

Tabel 23. Laba Bersih dan Jumlah Karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep Tahun 2011-2015

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Jumlah Karyawan
2011	544.294.000.000	1.618
2012	642.155.000.000	1.964
2013	676.199.000.000	1.879
2014	713.523.000.000	1.791
2015	639.955.000.000	1.731

*Sumber: PT Semen Tonasa Tahun 2016*

Pada tabel 24 akan disajikan rekapitulasi hasil perhitungan produktivitas karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep periode 2011 sampai 2015 sebagai berikut:

Tabel 24. Produktivitas Karyawan PT. Semen Tonasa Tahun 2011-2015



Tahun	Produktifitas Karyawan (Rp)
2011	336.399.258,34
2012	326.962.830,96
2013	359.871.740,29
2014	398.393.634,84
2015	369.702.484,11

Sumber: Data diolah 2016

Produktifitas Karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep pada tahun 2010 sebesar Rp 338.261.978,84,-. Tahun 2011 sebesar Rp 336.399.258,34,-. Tahun 2012 sebesar Rp 326.962.830,96,-. Tahun 2013 hasil perhitungan produktifitas kayawan sebesar Rp 359.871.740,29,- dan pada tahun 2014 sebesar Rp 398.393.634,84.

**d. Indeks Kepuasan Karyawan ( *Employee Satisfaction Indeks* )**

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan cara menyebar dan mengumpulkan kembali kuesioner, menguji validitas dan reliabilitas instrument dan kemudian melakukan interval kepuasan karyawan.

1) Data dan Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep. Tingkat pengembalian sangat tinggi dikarenakan peneliti menyebar dan menunggu jawaban dari responden secara langsung, pada tabel 27 menggambarkan proses penyebaran dan pengembalian kuesioner kepuasan karyawan PT. Semen TonasaPangkep:

Tabel 27. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang dikirim	=	30
a. Bagian akuntansi manajemen	10	
b. Bagian Penjualan wilayah I	10	
c. Bagian Personalia	10	
Kuesioner yang direspon	=	30
Kuesioner yang tidak direspon	=	0
Kuesioner yang tidak digunakan	=	0
Total Pengembalian (respon rate)	$(30/30 \times 100)$	= 100%
Total Pengembalian yang digunakan	$(30/30 \times 100)$	= 100%

## 2) Uji validitas kepuasan karyawan

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat akurasi data yang dilakukan dengan menghitung korelasi skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Setiap item dinyatakan valid jika  $r$ -hitungnya lebih tinggi dari  $r$ -tabel dan diketahui  $r$ -tabelnya 0,300. Teknik pengujian menggunakan *pearson correlation*. Adapun hasil pengujian pada tabel 28:

Tabel 28. Hasil Pengujian Validitas

Nomor Item	Pearson Correlation	Keterangan
Item_1	0,586	Valid
Item_2	0,822	Valid
Item_3	0,445	Valid
Item_4	0,837	Valid
Item_5	0,844	Valid
Item_6	0,662	Valid
Item_7	0,684	Valid
Item_8	0,742	Valid
Item_9	0,770	Valid
Item_10	0,830	Valid

Sumber: Hasil IBM Statistic SPSS 21,0 *for windows*. Tahun 2016

## 3) Uji reliabilitas kepuasan karyawan

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dalam penelitian ini variabel dinyatakan reliabel dengan melihat nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,600 pada variabel, semakin nilai *alpha* mendekati angka satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. Tabel 29 merupakan hasil uji reliabilitas:

Tabel 29. Hasil Pngujian Reliabilitas

Variabel	Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Karyawan	Item_1	0,900	Reliabel
	Item_2	0,884	Reliabel
	Item_3	0,909	Reliabel
	Item_4	0,882	Reliabel
	Item_5	0,881	Reliabel
	Item_6	0,895	Reliabel

	Item_7	0,894	Reliabel
	Item_8	0,890	Reliabel
	Item_9	0,888	Reliabel
	Item_10	0,884	Reliabel

Sumber: Hasil IBM Statistic SPSS 21,0 *for windows*. Tahun 2016

4) Interval Kepuasan Karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep

Dari 30 kuesioner yang terdiri dari 10 pertanyaan yang valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Rumusnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) / 5 \\ \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmaks} \\ \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmin} \\ &= 30 \times 10 \times 5 && = 30 \times 10 \times 1 \\ &= 1.500 && = 300 \\ \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) / 5 \\ &= (1.500 - 300) / 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Keterangan

- R = Jumlah responden
  - PP = Banyaknya pertanyaan
  - EXmin = Skor minimal yang bisa diberikan
  - EXmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan
- |    |       |   |       |   |                                 |
|----|-------|---|-------|---|---------------------------------|
| a. | 300   | - | 540   | → | Dikategorikan Sangat Tidak Puas |
| b. | 540   | - | 780   | → | Dikategorikan Tidak Puas        |
| c. | 780   | - | 1.020 | → | Dikategorikan Cukup Puas        |
| d. | 1.020 | - | 1.260 | → | Dikategorikan Puas              |
| e. | 1.260 | - | 1.500 | → | Dikategorikan Sangat Puas       |

Berdasarkan kelima kategori inilah yang menjadi hasil perhitungan atas kuesioner yang disebar akan diketahui berada diposisi manakah tingkat tingkat kepuasan karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep. Hasil data kuesioner yang disebarkan kepada Karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep akan disajikan pada lampiran. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1.175 atau berada pada kategori Puas karena interval nilai yang diperoleh minimal 1.020 Sampai dengan 1.260, hal ini berarti bahwa PT. Semen Tonasa Pangkep sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan.

## PEMBAHASAN

Adapun pembahasan dari hasil penelitian sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

#### a. *Return On Equity*

Dengan melihat perhitungan *return on equity* maka dapat disimpulkan bahwa *return on equity* perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep mengalami penurunan setiap tahunnya dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Hal ini disebabkan karena total ekuitas yang meningkat setiap tahunnya namun tidak diimbangi dengan peningkatan dari perolehan laba bersih pada perusahaan. Penelitian ini hampir sejalan dengan Wahyuni (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa persentase *return on equity* mengalami fluktuasi, hal itu terjadi karena setiap tahunnya ekuitas mengalami defisit yang disebabkan karena saldo laba rugi tahun lalu yang terlalu besar dibandingkan dengan modal yang dimiliki oleh perusahaan.

#### b. *Return On Investment*

Berdasarkan hasil perhitungan rasio maka dapat disimpulkan bahwa rasio *return on investment* pada perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep berfluktuasi karena pada tahun 2012, dan 2013 mengalami penurunan tapi kembali mengalami peningkatan pada tahun 2014 dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2015. Hal ini berarti penurunan perhitungan ROI menunjukkan perusahaan masih kurang efisien dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh keuntungan karena dapat dilihat dari semakin tingginya total aktiva namun tidak diikuti dengan kenaikan pada laba bersih perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan Putri (2008) yang menunjukkan bahwa perhitungan *return on investment* berfluktuasi hal tersebut dikarenakan perbedaan selisih antara perolehan laba bersih dengan *operating asset*.

#### c. *Cash Ratio*

Dengan melihat perhitungan *cash ratio* maka dapat disimpulkan bahwa *cash ratio* perusahaan PT. Semen Tonasa mengalami fluktuasi tahun 2011 sampai tahun 2015. Hal ini disebabkan karena jumlah kewajiban lancar berupa hutang usaha dan biaya yang masih harus dibayar setiap tahun mengalami peningkatan namun pada jumlah kas atau setara kas tidak mengalami peningkatan justru pada tahun 2014 jumlah kas mengalami penurunan.

#### d. *Total Aseets Turn Over (TATO)*

Dengan melihat perhitungan *total asset turn over* maka dapat disimpulkan bahwa *total asset turnover* pada PT. Semen Tonasa Pangkep mengalami fluktuasi hal itu dapat dilihat pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 hasil *total assets turnover* mengalami

peningkatan namun pada tahun 2015 mengalami penurunan. Penurunan persentase *total asset turn over* dikarenakan jumlah penjualan bersih mengalami penurunan, namun demikian perusahaan berupaya agar lebih efisien dalam penggunaan aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan penjualan dengan cara meningkatkan total penjualan bersih dan total aktiva. Penelitian ini sejalan dengan Wahyuni (2011) yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan *total assets turn over* berfluktuasi, hal tersebut terjadi karena faktor penjualan yang dilakukan oleh perusahaan mengalami penurunan setiap tahunnya serta perolehan aktiva mengalami fluktuasi.

## **2. Perspektif Pelanggan**

### **a. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)**

Dengan melihat perhitungan *customer retention* pada PT. Semen Tonasa Pangkep mengalami fluktuasi dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Junaidi karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep bagian Kantor Wilayah Penjualan I mengatakan bahwa pengurangan jumlah distributor untuk beberapa tahun terakhir karena setiap tahun PT. Semen Tonasa Pangkep rutin mengadakan evaluasi terhadap kinerja para distributor. Distributor yang memiliki kinerja yang buruk, dapat dilihat dari hasil penjualan pertahun menurun atau distributor tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan maka akan dikeluarkan dari daftar distributor PT. Semen Tonasa Pangkep. Meskipun berkurangnya distributor tidak memberikan pengaruh kepada perusahaan yang bisa dilihat dengan semakin meningkatnya hasil penjualan tahun 2012 sampai dengan tahun 2014.

### **b. *Number Of Complain* (Jumlah Keluhan)**

Dengan melihat perhitungan *number of complain* maka dapat disimpulkan bahwa *number of complain* PT. Semen Tonasa Pangkep berfluktuasi pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Penurunan persentase *number of complain* menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kepuasan pelanggan atas produk dan jasa yang diberikan oleh PT. Semen Tonasa Pangkep. Sedangkan peningkatan persentase *number of complain* menunjukkan bahwa berkurangnya kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan. Adapun jenis keluhan dari pelanggan terdiri dari keluhan mutu, kemasan, distribusi serta berat dan isi, namun jenis keluhan yang paling banyak yaitu keluhan dari kemasan yang rusak atau bocor. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Junaidi karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep di bagian Kantor Wilayah Penjualan I mengatakan bahwa kemasan yang rusak atau bocor bukanlah disebabkan oleh kualitas kantong atau kemasannya yang rendah akan tetapi karena cara pendistribusian dan tempat

penyimpanan distributor semen yang kurang tepat. Penelitian ini berbeda dengan Wahyuni (2011) yang menunjukkan bahwa persentase *number of complain* mengalami penurunan, hal itu menunjukkan bahwa klaim-klaim yang diterima setiap tahunnya dapat diperkecil hal itu terjadi karena perusahaan mampu mengatasi keluhan dari pelanggan dan selain itu juga perusahaan dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari pelanggan.

**c. *Customer acquisition* (Akuisisi Pelanggan)**

Berdasarkan hasil perhitungan maka dapat disimpulkan bahwa *customer acquisition* PT. Semen Tonasa Pangkep berfluktuasi pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Peningkatan jumlah distributor baru disebabkan karena adanya kebutuhan dan permintaan semen yang meningkat serta adanya pemekaraan daerah untuk pembangunan infrastruktur baik pemerintahan ataupun fasilitas umum. Meskipun setiap tahunnya PT. Semen Tonasa Pangkep mampu menarik distributor baru yang masih kurang namun laba bersih yang diperoleh oleh perusahaan mengalami peningkatan.

**d. Indeks Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan pelanggan PT. Semen Tonasa Pangkep berada pada kategori Puas hal itu merupakan pencapaian yang baik untuk perusahaan karena penelitian Rikki (2013) pada PT. Semen Tonasa Pangkep menunjukkan bahwa indeks kepuasan pelanggan PT. Semen Tonasa berada pada kategori Cukup Puas.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

**a. *Supplier lead time***

Sejalan dengan yang penelitian Rikki (2013) pada PT. Semen Tonasa Pangkep yang juga membutuhkan waktu sehari untuk mengirimkan barang yang telah dipesan oleh pelanggan, sehingga dapat diketahui bahwa *supplier lead time* PT. Semen Tonasa Pangkep tidak mengalami perubahan dari tahun sebelumnya.

**b. *Number Of Transaction* (Jumlah Transaksi)**

Berdasarkan hasil perhitungan *number of transaction* PT. Semen Tonasa Pangkep yang berfluktuasi dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan selisih antara jumlah transaksi periode sekarang dengan jumlah transaksi periode lalu meskipun demikian secara keseluruhan kinerja perusahaan sudah sangat baik karena persentase perhitungan *number of transaction* berada diatas rata-rata seratus persen. Persentase *number of transaction* yang mengalami peningkatan hal itu berarti bahwa kinerja perusahaan semakin baik dalam menghasilkan keuntungan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### a. *Employee Training* (Pelatihan Karyawan)

Dengan melihat perhitungan *employee training* pada PT. Semen Tonasa Pangkep sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee training* mengalami fluktuasi pada tahun 2011 sampai dengan 2015, hal ini disebabkan karena adanya selisih perbandingan antara jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dengan jumlah keseluruhan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Biro Diklat PT. Semen Tonasa Pangkep mengatakan bahwa jumlah karyawan yang mengikuti *training* setiap tahunnya meningkat, bahkan banyak karyawan yang mengikuti pelatihan lebih dari dua kali dalam setahun. Karyawan yang mengikuti *training* di ruang diklat atau diluar daerah seperti Jakarta, Bandung, Surabaya dan daerah lainnya. Untuk kepentingan perusahaan serta untuk membekali karyawan dengan keahlian bahkan kemampuan dibidang tertentu maka perusahaan mengadakan atau mengirim karyawannya untuk mengikuti berbagai macam pelatihan seperti *training on the job*, pelatihan manajemen, pelatihan umum dan pelatihan sertifikasi.

Penelitian ini berbeda dengan Wahyuni (2011) yang menunjukkan bahwa perhitungan *employee training* yang setiap tahunnya meningkat, hal itu terjadi karena setiap tahun jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami peningkatan.

##### b. *Absenteeism* (Ketidakhadiran)

Berdasarkan hasil perhitungan maka dapat disimpulkan bahwa *absenteeism* pada PT. Semen Tonasa Pangkep pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 mengalami fluktuasi, hal ini disebabkan karena adanya jumlah karyawan yang tidak masuk kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Agus karyawan bagian Personalia PT. Semen Tonasa Pangkep mengatakan bahwa jumlah karyawan untuk beberapa periode mengalami peningkatan hal itu terjadi karena masih kurangnya kesadaran karyawan untuk memenuhi kewajibannya sebagai karyawan untuk masuk kerja meskipun PT. Semen Tonasa Pangkep sudah memberlakukan sistem ceclock tapi masih banyak karyawan yang mangkir dari tugasnya.

##### c. Produktifitas Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan maka dapat disimpulkan bahwa produktifitas karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep mengalami fluktuasi pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015, hal ini disebabkan meskipun perusahaan setiap tahun memperoleh laba bersih meningkat namun jumlah karyawan setiap tahunnya berfluktuasi. Penambahan jumlah karyawan disebabkan karena adanya kebutuhan perusahaan terhadap karyawan baru dan adanya mutasi masuk, sedangkan jumlah karyawan berkurang karena

adanya karyawan pensiun, mengundurkan diri dan bahkan tutup usia.

#### **d. Indeks Kepuasan Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep berada pada kategori Puas, hal tersebut merupakan perkembangan yang baik bagi perusahaan karena pada penelitian Rikki tahun 2013 pada PT. Semen Tonasa Pangkep menghasilkan bahwa indeks kepuasan karyawan berada pada kategori cukup puas. Peningkatan kategori dari cukup puas menjadi puas merupakan keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja dengan memperhatikan dan memberikan layanan yang maksimal kepada seluruh karyawannya.

### **D. KESIMPULAN**

#### **1. Perspektif Keuangan**

Berdasarkan keempat indikator maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa analisis balanced scorecard perspektif keuangan pada PT. Semen Tonasa Pangkep dianggap kurang baik.

#### **2. Perspektif Pelanggan**

Setelah dihitung serta dilakukan uji validitas dan reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan Puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Semen Tonasa Pangkep.

#### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil perhitungan perspektif proses bisnis internal pada PT. Semen Tonasa Pangkep menunjukkan hasil cukup baik.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Penilaian indeks kepuasan karyawan digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan karyawan yang telah diberikan oleh perusahaan dengan menyebar kuesioner kepada 30 jumlah karyawan, setelah dihitung kemudian diuji validitas dan reliabilitas poin yang sehingga karyawan PT. Semen Tonasa Pangkep dapat dikategorikan puas.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asriyani. 2012. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Haji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassa, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Hansen dan Mowen. 2006. Akuntansi Manajemen, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. 2000. Balanced Scorecard : Menerapkan strategi menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta
- Munawir. 2002. Analisa Laporan Keuangan, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan, Liberty, Yogyakarta.



- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta.
- Rikki. 2013. *Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Tonasa*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Srimindarti. Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*, Fokus Ekonomi, Vol 3 No. 1
- Wahyuni, Sri. 2011. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Studi Kasus PT. Semen Bosowa Maros*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.