

**IMPLEMENTASI VISI DAN STRATEGI MELALUI
BALANCED SCORECARD PADA PT. SEMEN GRESIK
(Persero) Tbk.**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI



DIAJUKAN OLEH :

AYU MAHARDHINI
No. Pokok : 040113793 E

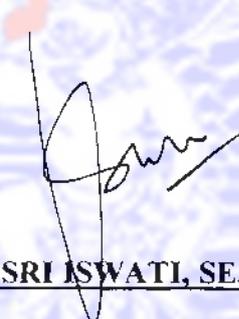
KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005



Surabaya, 15 - 3 - 2005

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dr. Hj. SRI ISWATI, SE. Msi. AK



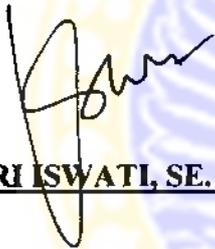
SKRIPSI

IMPLEMENTASI VISI DAN STRATEGI MELALUI *BALANCED SCORECARD* PADA PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

DIAJUKAN OLEH :
AYU MAHARDHINI
No. Pokok : 040113793 E

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Dr. Hj. SRI ISWATI, SE. Msi. AK

TANGGAL.....11-4-2005

KETUA PROGRAM STUDI.



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS. AK

TANGGAL.....12-04-2005



KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya, serta izin-Nya, maka skripsi ini dapat terselesaikan, meskipun masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan yang tak lain karena keterbatasan penulis.

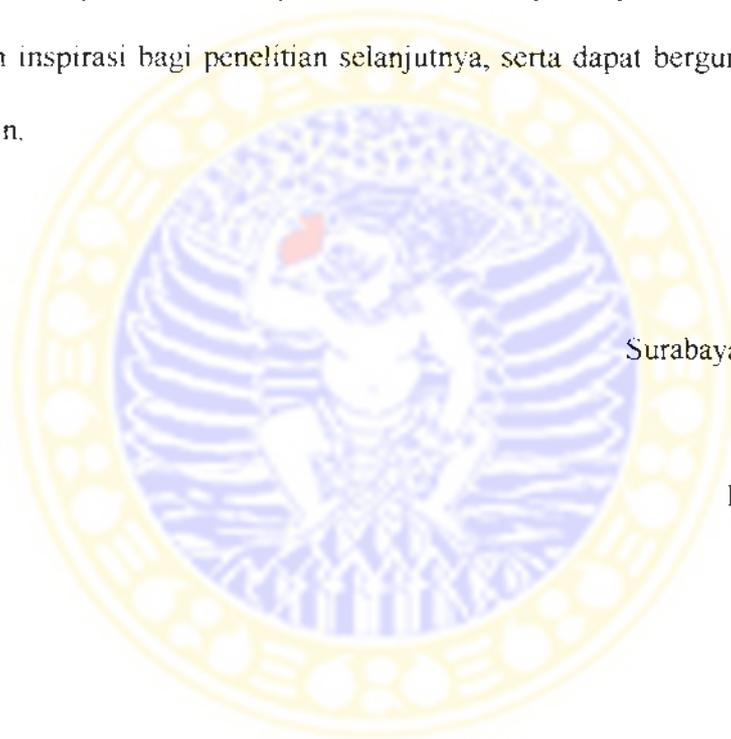
Penyelesaian skripsi ini juga tidak terlepas dari doa, bantuan, dorongan, dan semangat dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan banyak terima kasih kepada :

1. Dekan Universitas Airlangga Surabaya, Drs. Ec. H. Karijadi Mintaroem, M. S.
2. Para Dosen Fakultas Ekonomi yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas waktu dan tenaganya didalam membimbing dan memberikan pelajaran yang begitu berarti bagi penulis.
3. Ketua Jurusan Akuntansi, Drs. M. Suyunus, MAFIS. Ak, Fakultas Ekonomi Airlangga Surabaya.
4. Dosen Pembimbing, Dr. Hj. Sri Iswati, SE. Msi. Ak, atas waktu dan tenaga, serta semangat dan juga kesabarannya yang diberikan kepada penulis dalam membantu terselesainya skripsi ini.
5. Para staf dan karyawan Universitas Airlangga Surabaya, terima kasih atas kesempatan dan bantuan yang diberikan selama ini.
6. Keluarga besar PT. Bursa Efek Surabaya (BES) pusat referensi pasar modal, yang telah banyak membantu dalam memperoleh data-data yang diperlukan dalam skripsi ini.

7. PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk yang bersedia digunakan sebagai obyek penulisan penelitian ini.
8. Keluargaku tercinta : Drs. H. Soebari Martoatmodjo, MM ayahanda tercinta yang selalu mencurahkan semangat, perhatian, waktu, tenaga, dan kasih sayangnnya kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini. Ibundaku tersayang Hj. Endang Marjati yang tak henti-hentinya menyebut namaku di setiap doanya, terimakasih untuk kesabarannya, terimakasih untuk semuanya. Bapak dan Mama adalah orang tua terbaik dan aku bersyukur karenanya, kakak-kakakku Ratna Nugraheni SE, Ak, kapan selesai tesisnya, Wahyu Dewanto SH,dan Erry Himawan Spt, yang selalu memberiku semangat untuk menyelesaikan skripsi. Kakak-kakak iparku Roosantoso Waskitho Nugroho, ST, MM, terimakasih untuk data-datanya, Diding Hestiriyana Amd, dan Hidayah Kussariyani SE terimakasih untuk semuanya, terakhir untuk keponakanku Dito, Lintang "Puan", Reza Himawan (alm) tante sayang kalian.
9. Seseorang yang selalu ada di hatiku, yang tak henti-hentinya mencurahkan kasih sayang, perhatian, pengertian, kesabaran dan waktunya, yang selalu memberiku semangat, yang selalu ada saat aku butuhkan, dan membuat hari-hariku jadi lebih indah..terimakasih untuk semuanya
10. Sahabat-sahabatku yang selalu ada saat aku membutuhkan dan membuatku lebih memahami arti sebuah persahabatan, Rosa Krisnawaty SE, terimakasih untuk nasehat-nasehatnya, Aulia Karlina SE, akhirnya kita bisa lulus ya?, Miya Ika Sintawati dan Dyan Junitasari jaga semangat kuliah kalian, *You're the best girls.*
11. Teman-temanku, Koko Ricky, Arief, dan Affan, *nice to have friends like you.*

12. Teman-teman ekstensi angkatan 2001 kelas C, tetap kompak dimanapun kalian berada.
13. Mas Joko beserta keluarga, terima kasih atas bimbingan belajar yang selama ini diberikan, terutama pada saat-saat menjelang *comprehensive*.
14. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya.

Akhir kata penulis berharap dan berdoa, semoga skripsi ini dapat memberikan masukan dan inspirasi bagi penelitian selanjutnya, serta dapat berguna bagi pembaca lainnya. Amin.



Surabaya, 13 Maret 2005

Penulis

ABSTRAK

Tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *balanced scorecard* untuk menterjemahkan visi dan strategi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk

Balanced scorecard yang digunakan untuk penelitian ini meliputi empat perspektif, dimana masing-masing perspektif tersebut mempunyai tolok ukur masing-masing. Untuk perspektif keuangan, penulis menggunakan *return on investment*, *net profit margin*, dan *current ratio*. Untuk perspektif pelanggan penulis menggunakan *number of complain*, *number of new customer*, *receivable turn over*, dan *average collection period*. Untuk perspektif proses bisnis internal, penulis menggunakan *quick to respond* dan *defect rate*. Untuk perspektif belajar dan bertumbuh penulis menggunakan *employee turn over*, *employee training* dan *employee productivity*. Periode yang diambil untuk penelitian ini adalah periode tahun 2001-2003.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* untuk menterjemahkan visi dan strategi pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk sudah sangat bagus.

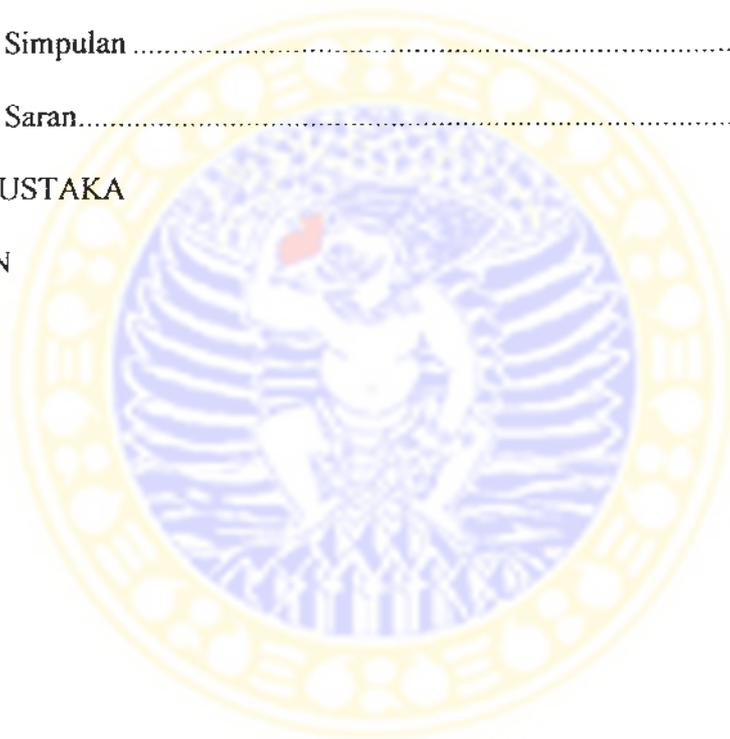
Kata kunci : *balanced scorecard, critical success factors.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
1.5. Sistematika Penulisan Skripsi.....	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Landasan Teori.....	6
2.1.1. Pengertian <i>Strategic Management</i>	6
2.1.2. Pengertian <i>Critical Success Factors</i>	7
2.1.3. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.3.1. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.3.2. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.3.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> dibandingkan	

dengan pengukuran strategi	
secara tradisional.....	15
2.1.3.4. Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced</i>	
<i>Scorecard</i>	16
2.1.4. Pengertian Visi, Misi dan Strategi	23
2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu	25
BAB III : METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Pendekatan Penelitian	27
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	27
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3.1. Jenis Data	28
3.3.2. Sumber Data	28
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	29
3.5. Teknik Analisis	30
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	31
4.1.1. Sejarah Singkat PT. SEMEN GRESIK (Persero)Tbk....	31
4.1.2. Struktur Organisasi PT SEMEN GRESIK	
(Persero) Tbk.....	33
4.1.3. Visi, Misi dan Strategi PT. SEMEN GRESIK	
(Persero) Tbk	37
4.1.3.1. Visi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	37
4.1.3.2. Misi PT SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	37

4.1.3.3. Strategi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk....	38
4.2. Pembahasan	39
4.2.1. Perspektif Keuangan	39
4.2.2. Perspektif Pelanggan.....	47
4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	52
4.2.4. Perspektif Belajar Dan Bertumbuh	60
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	67
5.1. Simpulan	67
5.2. Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

TABEL

4.1. Neraca PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	40
4.2. Laporan Laba Rugi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	42
4.3. Kriteria Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan	43
4.4. <i>Return On Investment</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	44
4.5. <i>Net Profit Margin</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	45
4.6. <i>Current Ratio</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	46
4.7. Kriteria Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan	48
4.8. <i>Number Of Complain</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	49
4.9. <i>Number Of New Customer</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	50
4.10. <i>Market Share</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	51
4.11. Kriteria Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	52
4.12. <i>Quick To Respond</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	59
4.13. <i>Defect Rate</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	60
4.14. Kriteria Penilaian Kinerja Persektif Belajar dan Bertumbuh	61
4.15. <i>Employee Turn Over</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	62
4.16. <i>Employee Training</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	63
4.17. <i>Employee Productivity</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	64
4.18. Hasil Penilaian Kinerja PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk	66

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR

4.1. Struktur Organisasi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.....	36
4.2. <i>Balanced Scorecard</i> PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.....	65





BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan dapat dikatakan sebagai subsistem dari suatu sistem yang lebih besar yaitu masyarakat, baik masyarakat negara maupun masyarakat internasional. Oleh karena itu suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya selalu berada dalam konteks lingkungan, baik lingkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan sebagainya, maupun lingkungan dalam perusahaan itu sendiri. Secara kategoris lingkungan ini bisa di bedakan ke dalam lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

Lingkungan tersebut di atas tidak stabil, tetapi selalu dinamis. Pada era milenium ini dinamika lingkungan berubah sangat cepat dan tidak sekedar berubah, tetapi perubahan tersebut bersifat turbulen (gonjang-ganjing). Menghadapi turbulensi lingkungan seperti itu perusahaan harus dapat mengantisipasinya dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang turbulen tersebut. Jika perusahaan ingin bertahan dan eksis di masa sekarang maupun di masa yang akan datang, perusahaan harus dapat mengetahui kinerjanya sendiri, agar dengan kinerja tersebut dapat di ketahui seluruh kinerja perusahaan.

Pada umumnya kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio keuangan. Cara pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan rasio keuangan tersebut hanya menunjukkan sebatas kemampuan keuangan perusahaan tersebut saja.

Sebagaimana di ketahui bahwa eksistensi perusahaan di masyarakat itu akan *sustainable* apabila perusahaan tersebut juga mengetahui bagaimana *stakeholder* menilai perusahaan tersebut. Oleh karena itu di samping kinerja keuangan tersebut di atas, perlu pula di ukur kinerja non keuangannya.

Kedua kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat di gunakan sebagai alat acuan untuk mengatur strategi operasional perusahaan periode berikutnya sehingga kinerja perusahaan di masa yang akan datang dapat di perbaiki atau di pertahankan pada posisinya. Untuk dapat melihat dan menganalisis kedua kinerja tersebut di butuhkan suatu media yang biasa di sebut *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah suatu alat penterjemah visi dan strategi yang meliputi ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, kepuasan pelanggan, proses usaha internal, dan proses belajar dan bertumbuh. Melalui *Balanced Scorecard*, perusahaan menelaah secara lebih detail dengan melakukan penjabaran terhadap keempat perspektif yang ada di lengkapi dengan masing-masing tolok ukur. Dengan sistem kerja yang demikian, maka perusahaan dapat mengembangkan sebuah kerangka analisis yang mampu menjabarkan dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam beberapa kelompok tolok ukur yang saling berhubungan. Rerangka analisis tersebut tidak hanya memberikan gambaran tentang apa yang telah terjadi tetapi juga memberikan solusi menuju perbaikan yang berkesinambungan untuk mencapai sasaran dan tujuan di masa yang akan datang.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat di buat suatu rumusan masalah “Bagaimana penerapan visi dan strategi melalui *Balanced Scorecard* pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.?”

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui penerapan visi dan strategi melalui *Balanced Scorecard* pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

1.4. Manfaat penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat berupa:

1. Bagi perusahaan, memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan tentang pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat di gunakan untuk menata strategi operasional perusahaan di periode berikutnya di hubungkan dengan *Balanced Scorecard*.
2. Bagi penulis, penelitian ini di harapkan sebagai sarana untuk menerapkan dan mengaplikasikan teori-teori yang telah di peroleh selama masa studi, maupun yang diperoleh dari sumber-sumber yang lain, sehingga bermanfaat bagi pihak yang memerlukan
3. Bagi pembaca, hasil penelitian ini di harapkan dapat di sumbangkan dan di gunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang sama di masa yang akan datang.

1.5. Sistematika Skripsi

Penulis mencantumkan skripsi yang terdiri dari lima bagian:

A. BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan mengenai latar belakang penerapan balanced scorecard pada PT. SEMEN GRESIK Persero Tbk, rumusan masalah, tujuan, serta manfaat penelitian.

B. BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini berisi dua hal. Pertama, landasan teori yang digunakan dan berkaitan dengan topik penelitian sebagai dasar pembahasan atas permasalahan yang telah diidentifikasi, kedua berisi tinjauan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya

C. BAB III : METODE PENELITIAN

Bagian ini memuat tentang pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

D. BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan, yaitu PT. SEMEN GRESIK Persero Tbk. Yang merupakan obyek penelitian untuk penulisan skripsi ini, deskripsi penelitian, serta pembahasan yang berkaitan dengan rumusan masalah pada penelitian.

E. BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini mengungkapkan simpulan mengenai pembahasan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, serta saran dari penulis guna perbaikan kondisi perusahaan yang bersangkutan dengan penerapan metode *Balanced Scorecard*.



BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian *Strategic Management*

Suatu strategi sangat di butuhkan bagi sebuah organisasi, baik itu organisasi tersebut secara keseluruhan, maupun manajemen organisasi bisnis organisasi itu sendiri. Strategi sangat dibutuhkan oleh organisasi agar dapat berinteraksi secara baik dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungan yang bersifat internal maupun eksternal.

Pengertian *Strategic Management* menurut Pearce dan Robinson (2003:3-4) adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana yang di disain untuk mencapai tujuan perusahaan yang meliputi sembilan tugas penting yaitu:

1. Memformulasikan misi, filosofi, dan tujuan perusahaan
2. Analisa kondisi internal dan kinerja perusahaan
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan lingkungan esternal
4. Menganalisis beberapa pilihan dalam perusahaan dengan mencocokkan sumber daya yang ada dengan lingkungan eksternal
5. Identifikasi dan evaluasi pilihan yang paling sesuai dengan misi perusahaan

6. Memilih tujuan dan strategi utama jangka panjang yang paling sesuai
7. Membangun tujuan tiap tahunnya dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dipilih
8. Melaksanakan pilihan strategi dalam arti mengalokasikan sumber daya anggaran yang di sesuaikan dengan tugas, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan yang diutamakan
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan untuk pembuatan keputusan di masa yang akan datang.

Sementara itu menurut Mulyadi (1999:40) strategik manajemen merupakan sistem yang digunakan untuk membangun masa depan perusahaan agar manajemen dan perusahaan dapat merencanakan perjalanan perusahaan dalam mewujudkan misinya. Sebagai suatu proses, strategi manajemen terdiri dari rangkaian langkah yang melibatkan banyak orang dalam organisasi mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan. Proses ini berjalan terus menerus dalam suatu perusahaan dalam mewujudkan perusahaannya.

2.1.2. Pengertian *Critical Success Factors*

Critical Success Factors merupakan tolok ukur dari aspek-aspek kinerja perusahaan yang penting terhadap keunggulan kompetitifnya dan sebab itu terhadap keberhasilannya.

Sistem manajemen biaya strategik mengembangkan informasi, strategik yang memasukkan informasi yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Di masa lalu

perusahaan cenderung berfokus terutama pada ukuran kinerja keuangan, seperti pertumbuhan penjualan dan laba, aliran kas dan nilai persediaan. Sebaliknya perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kontemporer menggunakan manajemen stratejik untuk memfokuskan terutama pada ukuran stratejik tentang keberhasilan, yang banyak berupa ukuran operasional yang bersifat non keuangan, seperti pangsa pasar, mutu produk, kepuasan pelanggan, dan peluang pertumbuhan. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan pada posisi keuangan perusahaan jangka pendek, dan oleh karena itu juga memberikan pengembalian jangka pendek bagi pemegang saham. Sebaliknya faktor-faktor yang bersifat non keuangan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang, yang merupakan ukuran yang di pandang dari tiga sudut pandang yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan bertumbuh.

Menurut Tunggal (2003:29) *Critical Success Factors* adalah ukuran stratejik yang bersifat keuangan dan non keuangan

2.1.3. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Tunggal (2003:2-5) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi manajemen puncak ke dalam tolok ukur kinerja

sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat di namakan suatu “ *Strategy based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha internal, dan perspektif belajar dan bertumbuh.

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba. Tujuan finansial biasanya berkaitan dengan pengukuran kemampuan, seperti laba operasi, ROCE (*Return-On-Capital Employed*), EVA (*Economic Value- Added*) dan lain-lain. Tujuan keuangan alternatif dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau arus kas. Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses usaha internal melukiskan proses internal yang di perlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Yang terakhir proses belajar dan bertumbuh mendefinisikan kapabilitas yang di perlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Balanced Scorecard adalah suatu rerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang di turunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan (Kaplan dan Norton, dalam Pasla, 2000:7).

Sementara itu menurut Blocher *et all* dalam Ambarriani, (2000:21) *Balanced Scorecard* merupakan informasi stratejik dengan menggunakan faktor-faktor keberhasilan kritis menyediakan peta bagi perusahaan yang menunjukkan jalan kearah keberhasilan kompetitif dan merupakan *benchmark* untuk keberhasilan kompetitif. Ukuran-ukuran keuangan seperti profitabilitas hanya mencerminkan sebagian dari kemajuan perusahaan dan hanya merupakan ukuran jangka pendek. Tanpa informasi stratejik dapat menyesatkan perusahaan dalam berjalan menuju keberhasilan kompetitif, untuk membuat keputusan tentang produk yang secara stratejik keliru, maka juga akan menyebabkan kekeliruan dalam memilih metode pemilihan produk dan metode pemasaran serta distribusi.

Untuk menekankan pada pentingnya penggunaan informasi stratejik, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan, sekarang ini seringkali akuntansi melaporkan kinerja perusahaan berdasarkan *Critical Success Factors* dalam empat dimensi yaitu:

a. Kinerja Keuangan

Mengukur profitabilitas dan "*market value*" diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham (Warsono, 2003:13).

b. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan mengukur kualitas, pelayanan, dan rendah biaya di bandingkan perusahaan-perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

c. Proses Bisnis Internal

Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi produk dan jasa.

d. Inovasi dan Pembelajaran

Mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan stratejik perusahaan dapat tercapai untuk waktu yang akan datang.

Balanced Scorecard menekankan pada perbaikan yang berkesinambungan, bukan hanya mencapai tujuan khusus yaitu profitabilitas.

2.1.3.1. Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard digunakan untuk menghubungkan CSFs dengan strategi dan memonitor prestasi perusahaan dalam mencapai tujuan stratejiknya. *Balanced Scorecard* merupakan rencana tindakan, yang merupakan dasar untuk mengimplementasikan strategi yang di tunjukkan oleh CSFs. Karena keleluasaan dan perannya yang stratejik, *Balanced Scorecard* melibatkan semua CSFs, yang biasanya dinyatakan dalam empat bidang yaitu kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran (Tunggal, 2000:34)

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen stratejik untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton , dalam Pasla, 2000: 9-16)

1. Memperjelas dan Menterjemahkan Visi dan Strategi

Proses *scorecard* dimulai dengan tim eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menterjemahkan unit bisnis kedalam berbagai tujuan stratejik yang spesifik. Proses pembangunan *balanced scorecard* menjelaskan tujuan stratejik dan pengidentifikasian beberapa faktor penggerak penting tujuan stratejik. Sedangkan pengembangan *balanced scorecard* itu sendiri selain membuat kurangnya konsensus dan kerja sama tim menjadi tampak, juga memberikan kontribusi terhadap pemecahan masalahnya. Karena dikembangkan oleh sekelompok eksekutif senior sebagai suatu proyek tim *scorecard* menciptakan sebuah model bersama dari bisnis keseluruhan dimana setiap orang memberikan kontribusi.

2. Mengkomunikasikan dan Mengkaitkan Tujuan serta Ukuran Stratejik

Tujuan dan ukuran stratejik *balanced scorecard* dikomunikasikan keseluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, dan bahkan secara elektronik melalui komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada para pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Di akhir proses pengkomunikasian dan pengkaitan, setiap orang

didalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Penyelarasan Berbagai Inisiatif Stratejik

Para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan yang jika berhasil di capai akan mengubah perusahaan. Sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran menunjukkan perusahaan untuk:

- a. Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai
- b. Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut
- c. Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran *financial scorecard*.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Stratejik

Para manajer perusahaan dewasa ini tidak mempunyai prosedur untuk menerima umpan balik strategi dan menguji hipotesis menjadi dasar strategi. *Balanced Scorecard* memungkinkan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. Jika faktor pendorong kinerja seperti pelatihan ulang para pekerja, sistem informasi, pengembangan produk dan jasa baru telah di usahakan oleh para

pekerja dan manajemen perusahaan, maka kegagalan untuk mencapai hasil yang diharapkan menandakan bahwa teori yang terkandung dalam strategi tidak valid, kenyataan seperti itu harus dianggapi dengan serius.

2.1.3.2 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Masalah-masalah berikut ini dapat mengurangi manfaat dari *balanced scorecard* yaitu (Halim dkk, 2000:217-218)

1. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan. Inilah masalah terbesar yang ada pada *balanced scorecard* karena adanya asumsi yang melekat bahwa keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *balanced scorecard*. Menentukan hubungan sebab-akibat dari berbagai ukuran lebih mudah diucapkan dari pada pelaksanaannya.
2. *Fixation on Financial Results*. Pencapaian ukuran keuangan seringkali dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan. Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
4. Ukuran-ukurannya tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan

perubahan strategik. Hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran berdasarkan strategi sebelumnya.

5. Pengukuran terlalu berlebihan. Berapa kali ukuran kritis dapat dilakukan manajer tanpa kehilangan fokus.
6. Kesulitan menentukan *trade offs*.

2.1.3.3.Keunggulan *Balanced Scorecard* Dibandingkan Dengan Pengukuran Strategi secara tradisional

Menurut Gani (1997:3) *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pengukuran strategi secara tradisional yaitu:

1. *Balanced Scorecard* menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan yang ada beserta hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi suatu unit usaha. Misi dan strategi harus dapat diterapkan lebih nyata sehingga tujuan penyempurnaan dalam suatu perusahaan dapat tercapai.
2. *Balanced Scorecard* memberi petunjuk dan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi kedalam operasional perusahaan.
3. Pengukuran *Balanced Scorecard* juga mencakup usaha suatu perusahaan untuk menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan yang ada sekarang dan dimasa yang akan datang serta meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem, prosedur, yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik.

4. *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengelola strategi jangka panjang suatu perusahaan dan memberi kerangka proses belajar strategik.
5. Tanpa *Balanced Scorecard* manajemen tidak mempunyai prosedur untuk menerima umpan balik mengenai strategi dan menguji strategi tersebut. Dengan *Balanced Scorecard* manajemen perusahaan dapat memonitor dan menyesuaikan penerapan strategi dan apabila dibutuhkan akan dibuat perubahan secara menyeluruh atas strategi tersebut.

2.1.3.4. Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard membantu manajer dalam melihat bisnis dari empat perspektif (Tunggal, 2000: 16-19)

a. Perspektif Keuangan

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 826/KMK/013/1992, menyatakan bahwa kriteria penilaian kinerja keuangan untuk industri BUMN adalah sebagai berikut:

- Rentabilitas = 75 %
- Likuiditas = 12,5 %
- Solvabilitas = 12,5 %

Balanced Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti:

$$1) \text{ Return On Investment } = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia didalam perusahaan.

Semakin tinggi rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam pengelolaan aktiva dalam memperoleh data.

$$2) \text{ Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Rasio ini mengukur sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu.

Semakin tinggi rasio menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan tertentu, sebaliknya rasio yang rendah menunjukkan ketidakefisienan manajemen.

$$3) \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio ini menunjukkan besarnya kas yang dimiliki perusahaan beserta aset-aset yang bisa berubah menjadi kas dalam waktu satu tahun.

Semakin tinggi nilai rasio, semakin besar kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendek. Namun jika terlalu tinggi berarti banyak kas yang menganggur akibatnya perusahaan menjadi kurang efisien

Tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan

membandingkan perusahaan. Orang-orang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan apakah meminjamkan atau menginvestasikan dana. Tolok ukur keuangan yang didisain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat keberhasilan suatu organisasi.

Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan *value*. Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balanced Scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang multipel, baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada saat mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

1). Kepuasan Pelanggan

Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya. Kepuasan pelanggan biasanya diukur dengan rumus:

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang komplain}}{\text{Total Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

2). Retensi Pelanggan

Tolok ukur ini biasa juga disebut dengan loyalitas pelanggan, menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Secara umum dikatakan bahwa dibutuhkan lima kali lebih banyak untuk memperoleh pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama. Tolok ukur ini dapat di hitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Number of New Customer} = \frac{\text{New Customer}_{th\ x} - \text{New Customer}_{th\ x-1}}{\text{New Customer}_{th\ x}} \times 100\%$$

3). Pangsa Pasar dan Kemampulabaan Pelanggan

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu. Untuk perusahaan yang mencari untung, kemampulabaan pelanggan adalah garis paling bawah (*bottom line*) yakni pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan. Mempunyai pelanggan yang setia dan puas dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi pencapaian tersebut tidak menjamin kemampulabaan. Tolok ukur ini dapat diukur dengan menggunakan rumus:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan}}{\text{Total Volume Penjualan Pangsa Pasar Keseluruhan}} \times 100\%$$

Rasio ini menunjukkan perbandingan tingkat volume penjualan perusahaan dengan total volume penjualan dalam pangsa pasar. Semakin tinggi persentase *Market Share* berarti semakin bagus, karena perusahaan mampu membuat produknya bersaing dengan produk lain yang sejenis di pasar.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif belajar dan bertumbuh dengan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik.

Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufaktur. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah, dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok.

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dari tepat waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek *throughput time* dapat berguna pula apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa sesegera mungkin.

Perspektif ini yang menjadi tolok ukur adalah *Quick to Respond* dan *Defect rate*. Dimana keduanya dirumuskan:

$$1). \textit{Quick to Respond} = \frac{KSU_{th\ x} - KSU_{th\ x-1}}{KSU_{th\ x}} \times 100\%$$

Quick to Respond merupakan indikator yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pihak perusahaan dalam melakukan kerjasama usaha dengan pihak lain yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan dan menunjang proses produksi, karena dalam proses operasi dipengaruhi oleh lingkungan luar, yaitu keadaan luar perusahaan atau lembaga yang ikut menentukan kelancaran proses produksi dan kualitas hasil operasi.

$$2). \textit{Defect Rate} = \frac{\text{Produk Cacat}}{\text{Total Produksi Per tahun}} \times 100\%$$

Defect Rate merupakan ukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal, dimana pengukurannya menggunakan ukuran kualitas produksi yang dihasilkan. Ukuran kualitas tersebut pada umumnya didasarkan pada jumlah keluhan terhadap jasa yang diberikan pada konsumen.

d. Perspektif Belajar dan Bertumbuh

Perspektif ini memfokuskan pada kemampuan manusia. Ada tiga tolok ukur utama yang di amati pada perspektif ini yaitu:

1). Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan

pelanggan karyawan dengan melihat tingkat perputaran karyawan, apabila tingkat perputaran karyawan atau jumlah karyawan yang keluar tinggi, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut kurang atau tidak puas atas perusahaan, dengan demikian manajer dapat mencari dimana letak permasalahan yang menyebabkan karyawan tersebut keluar. Sebaliknya apabila tingkat perputaran karyawan atau karyawan yang keluar jumlahnya rendah dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah mengutamakan kepuasan karyawan dalam bekerja, dan perusahaan harus dapat mempertahankan hal tersebut.

2). Retensi karyawan

Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan, diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi karyawan umumnya diukur dengan persentase pekerja yang memegang jabatan kunci.

3). Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal,

dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Dengan kata lain Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan. Keluaran dapat diukur dalam arti tolok ukur fisik seperti hasil yang diproduksi, atau dalam tolok ukur keuangan seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah, dan produktivitas karyawan yang tinggi (Kaplan dan Norton dalam Pasla, 2000:112-113)

Untuk mengukur ketiga tolok ukur tersebut umumnya digunakan rumus-rumus sebagai berikut:

$$Employee\ Turn\ Over = \frac{Jumlah\ Karyawan\ Keluar}{Total\ Jumlah\ Karyawan\ Dalam\ Setahun} \times 100\%$$

$$Employee\ Training = \frac{Karyawan\ Yang\ Training}{Total\ Jumlah\ Karyawan\ Dalam\ Setahun} \times 100\%$$

$$Employee\ Productivity = \frac{Total\ Unit\ Produksi}{(Total\ Jam\ Kerja \times Total\ Karyawan)} \times 100\%$$

2.1.4 Pengertian Visi, Misi, dan Strategi

Agar sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perusahaan harus mempunyai tiga aspek penting yaitu visi, misi serta strategi.

Yuwono, dkk(2003: 103) mengatakan bahwa visi adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik dan filosofi organisasi di masa yang akan datang yang menajamkan tugas-tugas stratejik perusahaan. Perusahaan yang tidak memiliki visi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Yuwono, dkk (2003: 103) misi adalah mendefinisikan bisnis bahwa organisasi berada atau harus berada pada nilai-nilai dan keinginan *stakeholder* yang meliputi produk, jasa, pelanggan, pasar, dan seluruh kekuatan perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa misi merupakan unsur yang paling fundamental dari visi suatu organisasi. Suatu pernyataan misi harus jelas menunjuk pada apa yang harus dipenuhi dan dicapai oleh organisasi yang bersangkutan pada waktu yang akan datang.

Selain visi dan misi yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya, perusahaan juga harus mempunyai sebuah strategi. Menurut Halim, dkk (2000:36) strategi merupakan proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan yang dilakukan oleh eksekutif puncak serta melihat kesempatan dan ancaman pada saat ini dan memutuskan strategi pemasaran suatu produk yang cocok dengan kesempatan yang ada pada lingkungannya. Apabila ketiga elemen tersebut dapat bergabung dan bekerja bersama-sama, akan menjadi suatu kekuatan bagi perusahaan untuk dapat bertahan.

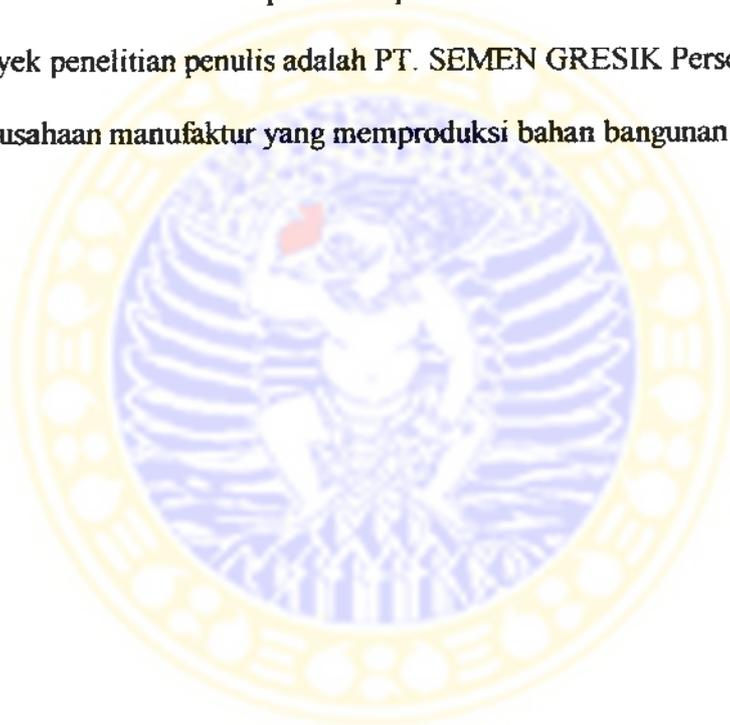
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Konsep *Balanced Scorecard* telah diteliti sebelumnya oleh beberapa orang, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya T. (2000), meneliti tentang peran *Balanced Scorecard* sebagai metode penilaian kinerja bisnis, sebagai salah satu sumber informasi bagi pengambilan keputusan manajemen. Penelitian ini mempunyai persamaan dan perbedaan, persamaannya yaitu sama-sama meneliti *Balanced Scorecard* dengan menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian, penelitian terdahulu bertujuan untuk memberi informasi bagi pengambilan keputusan manajemen, sedangkan pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dan penterjemahan visi dan strategi melalui *Balanced Scorecard*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Elverida (2003), mempunyai persamaan dengan penelitian ini, yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif untuk mengetahui penerapan dan penterjemahan visi dan strategi melalui *Balanced Scorecard*, perbedaannya terletak pada alat bantu yang digunakan, pada penelitian terdahulu menggunakan alat bantu AHP (*Analytical Hierarchy Process*), sedangkan pada penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan menganalisa dan mengevaluasi keadaan perusahaan yang menyajikan data-data berbentuk tabel dan analisa sederhana.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Clarke dan Tyler (2000). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama merupakan

implementasi *Balanced Scorecard* untuk menterjemahkan visi dan strategi. Perbedaannya, pada penelitian yang dilakukan Clarke dan Tyler memfokuskan implementasi *Balanced Scorecard* pada salah satu divisi operasional di suatu perusahaan multinasional yang menghubungkan perusahaan induk dengan perusahaan cabangnya. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis hanya penerapan *Balanced Scorecard* pada satu perusahaan manufaktur.

Obyek penelitian penulis adalah PT. SEMEN GRESIK Persero Tbk. Yaitu sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi bahan bangunan yaitu semen.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu analisis yang menggambarkan dan menjelaskan secara lengkap keadaan perusahaan dengan menyajikan data-data berbentuk tabel dan analisis sederhana yang berguna untuk menentukan peringkat perspektif yang paling diutamakan perusahaan. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Pada umumnya penelitian kualitatif merupakan penelitian non hipotesis, sehingga dalam langkah penelitiannya tidak memerlukan hipotesis.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini terbatas pada penerapan visi dan strategi melalui *Balanced Scorecard* pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. Tolok ukur yang timbul berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dan bertumbuh. Data-data yang digunakan adalah data-data mengenai aktivitas operasional perusahaan selama periode 2001-2003.

3.3. Jenis dan sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber asli (tanpa perantara), baik dari individu ataupun dari perusahaan yang berhubungan dengan obyek yang diteliti, meliputi hasil wawancara dengan pihak manajemen terkait yang ada dalam perusahaan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan disajikan baik pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder yang diperoleh penulis merupakan sumber tertulis yang terdiri atas sumber buku, jurnal, makalah ilmiah, dokumen pribadi dan dokumen resmi perusahaan periode 2001-2003 berupa laporan keuangan, struktur organisasi, data penjualan, data pelanggan, retur penjualan, produk rusak, data produksi, data dan absensi karyawan.

3.3.2. Sumber Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini di dapatkan dari:

a. Perusahaan

Data yang diperoleh dari perusahaan berupa data primer dan data sekunder

b. **Studi Kepustakaan**

Studi Kepustakaan didapatkan dari jurnal, makalah, buku literatur yang mendukung penelitian, sehingga dapat di dapatkan kesimpulan yang berbobot ilmiah.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

a. **Survey Pendahuluan**

Berupa kunjungan ke perusahaan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan perusahaan

b. **Studi Kepustakaan**

Studi kepustakaan dilakukan untuk mendapat teori-teori dengan cara mencari dan mempelajari literatur-literatur, karya ilmiah, dan bacaan-bacaan lain yang berhubungan dengan penulisan skripsi

c. **Studi Lapangan**

1. **Observasi**

Penulis melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian

2. **Wawancara**

Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak manajemen terkait dalam perusahaan

3. **Dokumentasi**

Penulis melakukan pengumpulan data yang terdiri atas sumber buku, jurnal, makalah ilmiah, dokumen pribadi, dan dokumen resmi perusahaan periode

2001-2003 berupa laporan keuangan, struktur organisasi, data penjualan, data pelanggan, produk rusak, data produksi, data dan karyawan serta data-data lain yang menunjang penelitian.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif deskriptif yaitu teknik pengolahan data dengan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan penelitian. Langkah-langkah dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Penulis melakukan kunjungan awal untuk mengetahui situasi dan kondisi perusahaan
2. Wawancara dengan pihak manajemen terkait untuk mendapatkan informasi yang cukup, serta data sekunder
3. Melihat visi, misi, dan strategi perusahaan
4. Melihat *Balanced Scorecard* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.
5. Menganalisis ke empat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif belajar dan bertumbuh
6. Mengukur ke empat kinerja yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*
7. Menganalisis dan membandingkan ke empat kinerja tersebut apakah telah memenuhi visi dan strategi perusahaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang industri semen, berkedudukan di Gresik, Jawa Timur. Pendirian perusahaan ini berlandaskan pada Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang nomor 1 tahun 1969, Peraturan Pemerintah nomor 12 tahun 1969, dan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 1969. Badan Hukum Perseroan Terbatas ini dibentuk berdasarkan Akte Notaris Juliaan Nimrod Siregar gelar Mangaradja Namora SH nomor 81 tanggal 24 Oktober 1969, dengan pemilikan saham seluruhnya oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Sejarah berdirinya perusahaan ini bermula dengan di temukannya deposit batu kapur dalam jumlah yang cukup besar pada tahun 1935 dan 1938, hasil survey yang dilakukan di daerah Gresik. Penemuan tersebut mendorong keinginan untuk mendirikan sebuah Pabrik Semen di lokasi tersebut. Namun keinginan pemerintah kolonial Belanda tersebut tidak kunjung terlaksana. Pecahnya Perang Dunia II merupakan salah satu penyebabnya, barulah pada tahun 1950 atas prakarsa dan dorongan Dr. Mohammad Hatta, Wakil Presiden Republik Indonesia yang pertama, gagasan pendirian pabrik semen tersebut mendapat perhatian dari pemerintah kita.

Realisasi pembangunan Pabrik Semen Gresik oleh Pemerintah diserahkan kepada Bank Industri Negara (BIN), pada tanggal 25 Maret 1953, dengan Akte Notaris Raden Meester soewandi nomor 41 oleh BIN didirikanlah NV Pabrik Semen Gresik sebagai badan hukum perusahaan ini.

Pembangunan fisik proyek Pabrik Semen Gresik dimulai pada bulan April 1955. Tahap pertama berkapasitas terpasang 250.000 ton per tahun dengan proses basah. Setelah operasi percobaan terhadap mesin-mesin pabrik (*trial operation*) berhasil dilaksanakan, pada tanggal 7 Agustus 1957 Pabrik Semen Gresik diresmikan oleh Presiden Soekarno.

Kemudian setelah terbukti bahwa pabrik tersebut dapat beroperasi dengan baik, maka sesuai dengan rencana kebutuhan, pada tahun 1960 mengalami perluasan yang pertama. Perluasan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas produksi dari 250.000 ton menjadi 375.000 ton per tahun, dengan penambahan sebuah tanur pembakaran (proses basah) beserta unit-unit lainnya. Pelaksanaan pekerjaan perluasan yang pertama tersebut berhasil diselesaikan pada tahun 1961.

Perluasan yang kedua terhadap pabrik ini dilakukan pada bulan Desember 1970. Perluasan tersebut adalah untuk meningkatkan kapasitas produksi dari 375.000 ton menjadi 500.000 ton per tahun, dengan penambahan sebuah tanur pembakaran lagi (proses basah) beserta peralatan atau perangkat lainnya. Perluasan kedua tersebut diselesaikan pada bulan Juli 1972. Peresmian dilakukan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 10 Juli 1972.

Akhirnya pada permulaan tahun 1976, pabrik ini mengalami perluasan yang ketiga. Berbeda dengan unit pabrik lama yang menggunakan proses basah, unit pabrik baru yang dibangun dalam rangka perluasan ketiga ini menggunakan proses kering. Perluasan ketiga tersebut adalah penambahan unit baru yang terdiri dari dua buah tanur pembakaran masing-masing dengan alat *preheater*-nya beserta peralatan atau perangkat lainnya. Setiap tanur pembakaran unit yang baru ini mempunyai kapasitas produksi 500.000 ton per tahun. Pelaksanaan perluasan ketiga tersebut telah dapat diselesaikan pada akhir tahun 1978.

Dalam segi status, setelah mengalami masa-masa NV (1953-1960) dan PN (1960-1969), pada akhirnya perusahaan ini dialihkan statusnya menjadi PT (Persero) sejak tahun 1969 hingga kini. Perseroan merupakan Perusahaan Negara pertama yang dialihkan statusnya menjadi PT (Persero).

4.1.2. Struktur Organisasi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

Struktur organisasi perusahaan berbentuk fungsionalis hirarkis dimana organisasi terbagi kedalam fungsi-fungsi dan terlihat adanya garis wewenang dan tanggung jawab yang vertikal. Manajemen perusahaan terbagi dalam lima kelompok fungsi yaitu :

a. RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)

Memegang kekuasaan tertinggi di perusahaan, mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris dan direksi, serta menentukan gaji dan honorinya, mengesahkan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

b. Dewan Komisaris

Melakukan pengawasan pengelolaan perusahaan dengan memperhatikan kepentingan para pemegang saham.

c. Direktur Utama

Mengelola perusahaan sesuai keputusan RUPS dan AD/ART perusahaan

d. Direktur Teknik

Fungsi utama direktur teknik adalah bertanggung jawab penuh atas tugas departemen rancang bangun, dan departemen persiapan dan pelaksanaan konstruksi.

e. Direktur Litbang

Bertanggung jawab atas terjadinya inovasi-inovasi baru dan penelitian dalam hal mutu mengenai waktu proses, teknologi dan sistem untuk daya saing produk. Selain itu juga mengidentifikasi harapan-harapan pelanggan.

f. Direktur Produksi

Direktur produksi membawahi departemen produksi yang fungsi utamanya adalah melaksanakan proses produksi untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Aktivitas utamanya adalah membuat produk sesuai dengan komposisi bahan baku yang tepat berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan.

g. Direktur Keuangan

Tugas utamanya adalah menyusun dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran kerja, serta mencapai rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah ditetapkan.

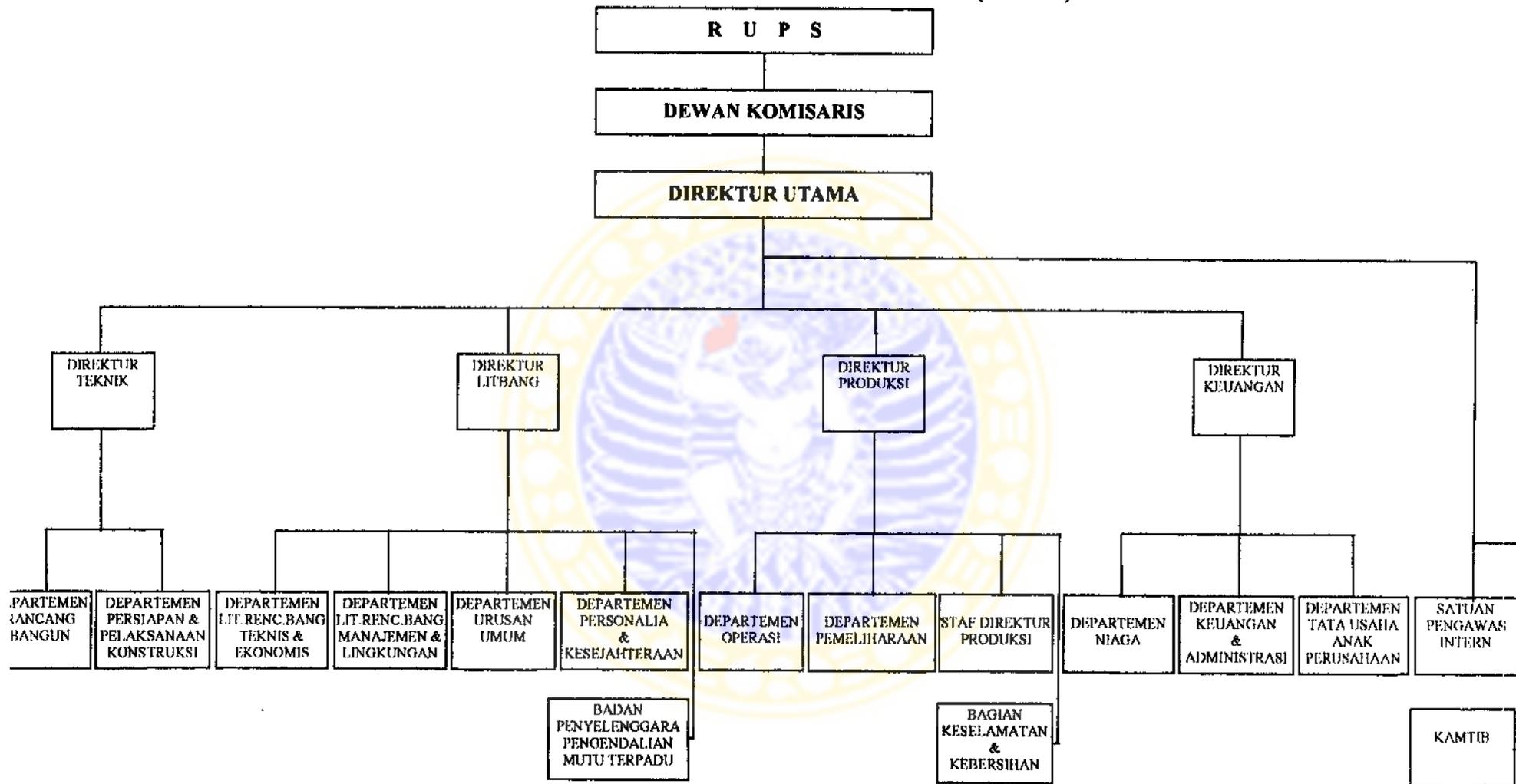
h. Satuan Pengawas Intern

Fungsi utamanya adalah mengawasi Kepala Seksi Pengawasan Keuangan, Kepala Seksi Pengawasan Operasional. Satuan Pengawas Intern ini dibawah langsung oleh direktur utama.

Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1.
STRUKTUR ORGANISASI PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.



4.1.3. Visi, Misi dan Strategi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

4.1.3.1. Visi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

Menjadi perusahaan yang unggul dan senantiasa berkembang dengan sehat

4.1.3.2 Misi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

- a. Menjadikan produk semen dan produk lainnya yang terkait bagi kebutuhan masyarakat dengan mutu, harga, dan pasokan yang berdaya saing tinggi melalui pengelolaan yang profesional untuk mendukung pembangunan ekonomi nasional.
- b. Memberikan penghargaan yang tinggi pada para pegawai melalui pemberian kesejahteraan yang memadai, penyediaan lingkungan kerja yang bersih rapi dan aman, pemberian kesempatan untuk pengembangan karir serta pemberian kesempatan untuk melakukan inovasi.
- c. Menempatkan para pesaing, pemasok, dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan.
- d. Melakukan berbagai investasi untuk pengembangan Sumber Daya Manusia, mesin dan peralatan, serta sistem dan teknologi guna peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kepeloporan yang berkesinambungan.
- e. Menghasilkan laba yang pantas untuk mendukung pengembangan perusahaan serta deviden yang memuaskan bagi para pemegang saham.
- f. Memberikan perhatian yang tulus kepada masyarakat melalui dukungan terhadap pembangunan sarana sosial yang meliputi pendidikan, kesehatan, pembinaan usaha kecil, dan penciptaan lapangan kerja.

- g. Memberikan dorongan kepada seluruh karyawan agar senantiasa meningkatkan mutu lingkungan secara berkesinambungan.

4.1.3.3. Strategi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

Strategi PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk sebagai perusahaan penghasil semen, di fokuskan pada empat hal pokok yaitu:

1. Efisiensi

Efisiensi menjadi perhatian utama karena dengan efisiensi yang baik perusahaan akan mencapai kinerja yang baik pula.

2. Mutu

Semen yang dihasilkan dan dipasarkan senantiasa akan memenuhi persyaratan mutu dan harapan pelanggan, dengan harga bersaing serta penyerahan tepat waktu. Penurunan keluhan pelanggan terhadap mutu dan penyerahan tepat waktu menjadi perhatian utama.

3. Pengembangan

Upaya mempertahankan pangsa dan kepemimpinan pasar di masa mendatang, perlu diimbangi dengan mempercepat kesiapan program pengembangan kapasitas produksi perusahaan serta menyempurnakan sistem manajemen yang sudah berjalan.

4. Lingkungan dan K3

Seluruh kegiatan operasional perusahaan maupun produk yang dapat menimbulkan dampak penting terhadap lingkungan serta mempunyai potensi bahaya terhadap kesehatan dan keselamatan, senantiasa dikelola dan dikendalikan. Peningkatan

usaha mengurangi emisi debu, pemberdayaan masyarakat lingkungan dan kepedulian terhadap K3 menjadi perhatian utama.

Pengelolaan dan pengendalian melalui pemenuhan persyaratan mutu, kepuasan pelanggan, perundang-undangan lingkungan, perundang-undangan keselamatan dan kesehatan kerja, serta persyaratan lainnya, yang pelaksanaannya ditingkatkan secara terus menerus didalam program-program kegiatan perusahaan dan menjadi tugas seluruh pegawai serta tanggung jawab manajemen.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Perspektif Keuangan

Dalam *balanced scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian utama, dikarenakan kinerja keuangan merupakan suatu ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang dilakukan, tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba. Hasil penerapan secara sederhana bisa dilihat dari laporan keuangan pada setiap periode, laporan tersebut terdiri atas Neraca, Laporan Laba Rugi, dan Laporan Perubahan Modal.

Tujuan finansial biasanya berkaitan dengan kemampuan, seperti laba operasi, ROCE (*Return On Capital Employed*), EVA (*Economic Value Added*) dan lain-lain. Tujuan keuangan alternatif dapat berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau perolehan arus kas. Pada pembahasan ini di fokuskan pada *Current Ratio (CR)*, *Return On Investment (ROI)*, dan *Net Profit Margin*

Tabel 4.1.
PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.
NERACA
Per 31 Desember 2001, 2002, 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)

	Tahun		
	2001	2002	2003
AKTIVA			
AKTIVA LANCAR			
Kas dan setara kas	2.019.783.365	539.809.206	638.387.025
Investasi sementara	341.987.852	-	-
Piutang usaha :			
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	159.478.313	213.088.707	213.689.235
- Pihak ketiga	557.405.805	632.655.430	763.810.104
Piutang lain-lain	33.160.032	9.851.566	11.012.172
Persediaan	769.957.262	853.838.111	768.813.187
Pajak dibayar dimuka	66.847.520	38.483.856	42.884.832
Uang muka	38.230.740	52.861.713	42.636.864
Biaya dibayar dimuka	12.203.501	35.365.468	8.720.150
Jumlah aktiva lancar	<u>3.999.054.390</u>	<u>2.375.954.057</u>	<u>2.489.953.569</u>
AKTIVA TIDAK LANCAR			
Deposito berjangka yang dibatasi penggunaannya	-	8.500.000	8.500.000
Piutang kepada pihak yang mempunyai hubungan istimewa	22.705.752	23.804.090	23.169.695
Aktiva pajak tangguhan	2.769.332	3.177.914	3.399.339
Investasi saham	34.197.152	-	-
Investasi dalam efek hutang yang dimiliki hingga jatuh tempo	-	-	-
Investasi pada perusahaan asosiasi	-	34.985.166	36.865.169
Aktiva tetap	4.604.937.190	4.368.675.553	4.034.198.094
Biaya yang ditangguhkan	77.154.523	38.472.879	35.488.902
Aktiva lain-lain	22.256.583	17.776.214	18.395.642
Jumlah aktiva tidak lancar	<u>4.764.020.532</u>	<u>4.496.391.816</u>	<u>4.160.016.841</u>
JUMLAH AKTIVA	<u>8.763.074.922</u>	<u>6.872.345.873</u>	<u>6.649.970.410</u>

	Tahun		
	2001	2002	2003
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang bank jangka pendek	134.639.895	129.313.953	165.262.318
Wesel bayar	-	100.000.000	-
Hutang usaha :			
- Pihak yang mempunyai hub. istimewa	30.841.368	72.855.673	32.496.454
- Pihak ketiga	94.374.881	282.603.035	433.921.062
Hutang lain-lain	90.447.466	58.789.183	41.489.132
Hutang pajak	45.353.940	63.973.777	129.573.293
Beban yang masih harus dibayar	341.009.413	461.022.215	586.923.587
Uang muka penjualan	15.791.294	20.226.929	9.396.838
Hutang jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun :			
- Dana pensiun	5.276.152	-	-
- Pinjaman Pemerintah RI	58.585.359	82.244.259	103.032.632
- Obligasi bersih	1.835.366.385	-	116.54.427
- Bank	530.618.419	462.985.487	254.011.453
- Lain-lain	2.956.250	2.956.250	2.956.250
Jumlah kewajiban lancar	<u>3.185.260.822</u>	<u>1.736.970.761</u>	<u>1.875.584.446</u>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Hutang kepada pihak yang mempunyai hubungan istimewa	12.337.726	17.869.707	3.371.430
Kewajiban pajak tangguhan	312.681.885	309.987.706	294.508.609
Obligasi bersih	584.223.088	-	-
Hutang jangka panjang setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam 1 tahun :			
- Pinjaman Pemerintah RI	178.330.242	154.390.714	130.402.258
- Obligasi bersih	-	588.243.355	442.742.196
- Bank	1.275.231.200	808.880.597	315.179.613
- Lain-lain	9.683.412	23.514.876	17.569.208
Jumlah Kewajiban Tidak Lancar	<u>2.372.487.553</u>	<u>1.902.886.955</u>	<u>1.203.773.314</u>
Hak Minoritas atas aktiva bersih anak Perush.	<u>43.712.284</u>	<u>51.450.065</u>	<u>57.434.797</u>
EKUITAS			
Modal saham – nilai nominal 1000 persaham			
Modal Dasar 2.000.000.000 saham			
Modal ditempatkan dan disektor penuh	593.152.000	593.152.000	593.152.000
Tambahan modal disetor	1.247.355.440	1.247.355.440	1.247.355.440
Saldo laba	1.321.106.823	1.340.530.652	1.672.670.413
Jumlah Ekuitas	<u>3.161.614.263</u>	<u>3.818.038.092</u>	<u>3.513.177.853</u>
JUMLAH KEWAJIBAN & EKUITAS	<u><u>8.763.074.922</u></u>	<u><u>6.872.345.873</u></u>	<u><u>6.649.970.853</u></u>

Sumber : PT. BES

Tabel 4.2.
PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.
LAPORAN LABA RUGI
Per 31 Desember 2001, 2002, 2003
(Dalam Ribuan Rupiah)

	Tahun		
	2001	2002	2003
Penjualan Bersih	4.659.202.505	5.177.542.831	5.445.329.505
Beban Pokok Penjualan	2.860.884.017	3.536.030.175	3.507.184.968
Laba Kotor	1.798.318.488	1.641.512.656	1.938.144.537
Beban Usaha :	816.576.794	881.148.472	992.841.044
Laba Usaha	981.741.694	760.364.184	945.203.493
Penghasilan (beban) lain-lain :	139.451.369	40.015.582	41.081.271
- Penghasilan bunga	4.884.581	1.101.863	3.630.380
- Bagian laba bersih perush. Asosiasi	(479.139.026)	(514.778.744)	(403.022.130)
- Beban bunga	(150.490.596)	31.603.449	1.877.985
- Keuntungan (kerugian) kurs mata uang asing bersih	(24.554.172)	17.691.491	1.424.328
Jumlah beban lain-lain bersih	(509.847.844)	(424.366.359)	(355.008.166)
Laba Sebelum Pajak	471.893.850	335.997.825	590.195.331
Beban Pajak :	146.186.347	130.246.967	181.831.856
Laba sebelum hak minoritas atas laba bersih anak perush	325.707.503	205.750.858	408.363.475
Hak minoritas atas laba bersih anak Perusahaan	(8.240.270)	(9.523.551)	(9.355.940)
Laba Bersih	317.467.233	196.227.307	399.007.535
Laba Bersih Per Saham Dasar	355,22	330,82	672,69

Sumber : PT. BES

Tabel 4.3.

KRITERIA PENILAIAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN

CSF	Tolok Ukur	Target	Kriteria Penilaian	Kesimpulan
<i>Revenue</i>	<i>ROI</i>	ROI mencapai lebih dari 10 %	ROI < 12,5 % ROI = 12,5 % ROI > 12,5 %	Kurang Cukup Baik
	<i>Net Profit Margin</i>	Mencapai % setinggi-tingginya	% Net Profit Margin harus > 12,5 %	Semakin tinggi % Net Profit Margin
<i>Liquidity</i>	<i>Current Ratio</i>	Current Ratio lebih dari 75 %	Current Ratio < 75 % 75% < Current Ratio < 100% 100% < Current Ratio < 200% Current Ratio > 200%	Kurang Cukup Baik Kelebihan uang kas

Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia

a. Return On Investment

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan persentase *Return On Investment (ROI)* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. Tahun 2001-2003

Tabel 4.4.
Return On Investment PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.
Tahun 2001-2003

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Persentase Return On Investment	Naik/ Turun
2001	317.467.233	8.763.074.922	3,62 %	-
2002	196.227.307	6.872.345.873	2,85 %	(0,77 %)
2003	399.007.535	6.649.970.410	6 %	3,15 %

Sumber : PT. BES, diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat penulis jelaskan bahwa *Return On Investment* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. memperoleh keuntungan, dimana pada tahun 2001 ROI perusahaan ini sebesar 3,62%, tahun 2002 sebesar 2,85 % dan tahun 2003 sebesar 6 %. pada periode tahun 2001-2002 terjadi penurunan ROI sebesar 0,77 % hal ini dikarenakan turunnya laba bersih sebesar Rp. 121.239.926,-. Kemudian pada periode tahun 2002-2003 ROI kembali mengalami peningkatan sebesar 3,15 %, hal ini dikarenakan laba bersih meningkat dari Rp. 196.227.307,- pada tahun 2002, menjadi Rp. 399.007.535,- pada tahun 2003, atau mengalami peningkatan laba bersih sebesar Rp. 202.780.228,-. Dapat dilihat pada tabel 4.3. bahwa target perusahaan untuk *ROI* adalah diatas 10 %, tetapi setelah dilakukan perhitungan oleh penulis, *ROI* perusahaan tidak mampu mencapai target tersebut, hal ini dikarenakan industri semen adalah industri yang padat modal dan susah berkembang sehingga dibutuhkan waktu yang lama untuk dapat mengembalikan investasi sebesar 10 %, tidak cukup hanya dengan satu atau dua tahun.

b. *Net Profit Margin*

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih yang tinggi pada tingkat penjualan tertentu. Jika *Net Profit Margin* tinggi maka laba bersih yang diperoleh perusahaan juga tinggi.

Tabel 4.5. menunjukkan persentase *Net Profit Margin* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. Untuk tahun 2001-2003

Tabel 4.5.
***Net Profit Margin* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk**
Tahun 2001-2003

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	<i>Net Profit Margin</i>	Naik/Turun
2001	317.467.233	4.659.202.505	6,8 %	-
2002	196.227.307	5.177.542.831	3,79 %	(3,01 %)
2003	399.007.535	5.445.329.505	7,32 %	3,53 %

Sumber : PT. BES, diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 5 diatas maka dapat dilihat *Net Profit Margin* perusahaan mengalami pasang surut, pada tahun 2001 *Net Profit Margin* adalah sebesar 6,8 %, pada tahun 2002 sebesar 3,79 % atau mengalami penurunan sebesar 3,01 %, hal ini dikarenakan meningkatnya beban usaha perusahaan sehingga laba bersihnya menurun. Sedangkan pada tahun 2003 *Net Profit Margin* kembali mengalami peningkatan, yang cukup baik yakni sebesar 3,53 %, hal tersebut disebabkan karena adanya peningkatan penjualan selama tahun 2003.

c. *Current Ratio*

Rasio ini menunjukkan besarnya kas yang dimiliki perusahaan beserta aset-aset yang bisa berubah menjadi kas dalam waktu satu tahun.

Berikut ini tabel 4.6. menunjukkan persentase *Current Ratio* PT SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. dari tahun 2001 sampai dengan 2003

Tabel 4.6.
***Current Ratio* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.**
Tahun 2001-2003

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	<i>Current Ratio</i>	Naik/Turun
2001	3.999.054.390	3.185.260.822	125,55 %	-
2002	2.375.954.057	1.736.970.761	136,79 %	11,24 %
2003	2.489.953.569	1.875.584.446	132,76 %	(4,03 %)

Sumber : PT. BES, diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 3 dapat penulis jelaskan bahwa *Current Ratio* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. Dari tahun 2001 sampai dengan 2003 mengalami kenaikan dari 125,55 % menjadi 136,79 % atau mengalami kenaikan sebesar 11,24 % Sedangkan dari tahun 2002 ke 2003 mengalami penurunan dari 136,79 % menjadi 132,72% atau terjadi penurunan sebesar 4,03 %

Kenaikan yang terjadi pada tahun 2001 ke 2002 disebabkan karena adanya penurunan aktiva lancar dari Rp. 3.999.054.390,- pada tahun 2001 menjadi Rp. 2.375.954,-pada tahun 2002, serta turunnya jumlah hutang lancar dari Rp. 3.185.260.822,-pada tahun 2001 menjadi Rp. 1.736.970.761,- pada tahun 2002.

Sedangkan penurunan persentase *Current Ratio* yang terjadi pada tahun 2002 ke 2003 disebabkan karena adanya kenaikan aktiva lancar dari Rp. 2.375.954.057,- pada tahun 2002 menjadi Rp. 2.489.953.569,- pada tahun 2003, serta meningkatnya jumlah hutang lancar dari Rp. 1.736.970.761,- pada tahun 2002 menjadi Rp. 1.875.584.446,- pada tahun 2003.

Dari data diatas dapat pula disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancarnya sangat bagus yaitu diatas 100 %, dan dapat disimpulkan pula bahwa dalam perusahaan tidak ada kas yang menganggsur.

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya. Kinerja PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk ditinjau dari perspektif pelanggan diukur berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar dan kemampulabaan pelanggan yang masing-masing tolok ukurnya adalah *Number of Complain*, *Number of New Customer*, dan *Market share*.

Pelanggan merupakan faktor penting bagi kesuksesan perusahaan. Sebagian besar pelanggan PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk tersebar di wilayah Jawa Timur, mengingat kantor pusat PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk terdapat di kota Gresik Jawa Timur, tetapi karena produk-produk PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk ini telah mempunyai nama, maka pelanggannya tidak hanya terpusat di Jawa Timur saja, tetapi juga di beberapa daerah di Jawa Tengah, Jawa Barat, Bali, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Kalimantan Barat, dan Nusa Tenggara.

PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk selalu berusaha mempertahankan kualitas produk dan sekaligus pelayanannya, hal ini dimaksudkan untuk menarik pelanggan baru, serta meningkatkan kepuasan pelanggan untuk mempertahankan

pelanggan yang telah lama bermitra dengan perusahaan. Kriteria penilaian kinerja perspektif pelanggan akan disajikan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7.

KRITERIA PENILAIAN KINERJA PERSPEKTIF PELANGGAN

CSF	Tolok Ukur	Target	Kriteria Penilaian	Kesimpulan
Kepuasan Pelanggan	<i>Number of Complain</i>	<i>Number of Complain</i> Tidak lebih dari 2 %	<i>Number of Complain</i> menurun tiap tahun	Semakin tinggi <i>Net Profit Margin</i>
Retensi Pelanggan	<i>Number of New Customer</i>	Persentase <i>Number of New Customer</i> meningkat tiap tahunnya	<i>Number of New Customer</i> < 1% <i>Number of New Customer</i> = 1% <i>Number of new Customer</i> > 1%	Kurang Cukup Baik
Pangsa Pasar dan Kemampuan Pelanggan	<i>Market Share</i>	Persentase <i>Market Share</i> 40 % dari pangsa pasar	<i>Market Share</i> adalah 40 %	Semakin tinggi persentase <i>Market Share</i> semakin baik.

Sumber : hasil wawancara diolah oleh penulis

a. Kepuasan Pelanggan

PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk selalu mengutamakan kepuasan pelanggan atas pelayanan dan produk yang dihasilkannya. Untuk dapat mengukur apakah pelanggan puas atau tidak dapat digunakan tolok ukur *Number of Complain*. *Number of Complain* adalah indikator yang digunakan untuk mengetahui jumlah keluhan pelanggan atas perusahaan secara umum. Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen, diketahui bahwa selama tahun 2001-2003 keluhan yang masuk

umumnya menginformasikan tentang pelayanan, dan keterlambatan pengiriman pesanan kepada pelanggan. Tabel 4.8. menyajikan jumlah komplain yang masuk dan jumlah total pelanggan selama tahun 2001-2003

Tabel 4.8.
Number of Complain PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk
Tahun 2001-2003

Tahun	Jumlah Komplain Masuk	Jumlah Total Pelanggan	Persentase Number of Complain	Naik/Turun
2001	71	21.553	0,33 %	-
2002	62	22.259	0,28 %	(0,05 %)
2003	45	25.136	0,18 %	(0,10 %)

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis

Dari data yang terdapat pada tabel diatas dapat dilihat bahwa komplain atau keluhan yang masuk selama periode tahun 2001-2003 jumlahnya menurun, hal ini dikarenakan perusahaan peduli atas komplain tersebut dan selalu berusaha untuk menyelesaikan keluhan tersebut dalam waktu yang singkat.

b. Retensi Pelanggan

Selain mengutamakan kepuasan pelanggan atas produk, perusahaan juga selalu berusaha untuk menarik pelanggan baru sekaligus menjaga kesetiaan pelanggan lama. Dengan menggunakan tolok ukur *Number of New Customer* perusahaan dapat melihat jumlah pelanggan baru yang masuk, dan juga jumlah pelanggan yang telah lama bermitra dengan perusahaan. Selain itu dengan melihat tolok ukur tersebut perusahaan dapat memantau seberapa luas jangkauan pemasaran atas produk yang telah dihasilkannya. Upaya yang telah ditempuh oleh PT. SEMEN Gresik (Persero) Tbk untuk menjaga hubungan bisnis dengan pelanggan salah

satunya adalah dengan mengadakan acara temu pelanggan yang yang diadakan minimal dua kali dalam sebulan, temu pelanggan ini berupa kunjungan ke daerah yang bagus tingkat penjualan semennya. Dalam acara temu pelanggan ini para pelanggan dapat langsung mengeluarkan pendapatnya mengenai apapun, baik itu produk, pelayanan, fasilitas yang diberikan oleh PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. Tabel 4.9. berikut akan menyajikan *Number of New Customer* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk selama periode 2001-2003

Tabel 4.9.
***Number of New Customer* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk**
Tahun 2001-2003

Tahun	<i>Number of New Customer</i> (Awal)	Penambahan	<i>Number of New Customer</i> (Akhir)	Persentase <i>Number of New Customer</i>
2001	21.553	-	21.553	0 %
2002	21.553	706	22.259	3,17 %
2003	22.259	2.877	25.136	11,45 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis

Tabel diatas menunjukkan bahwa selama tahun 2001-2003 terjadi peningkatan jumlah pelanggan baru yang cukup signifikan. Peningkatan jumlah pelanggan ini meliputi pembukaan toko-toko baru dan penambahan distributor di seluruh Indonesia. Peningkatan ini terjadi karena PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk mampu meyakinkan para pelanggan untuk tetap setia kepada perusahaan. Dan juga perusahaan selalu meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar dapat bersaing dengan perusahaan produsen semen yang banyak tersebar di Indonesia.

c. Pangsa Pasar dan Kemampulabaan Pelanggan

Pangsa Pasar dan Kemampulabaan Pelanggan umumnya diukur dengan *market share*. *Market share* adalah suatu rasio yang menunjukkan perbandingan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan seluruh pabrik semen di seluruh Indonesia. Tabel 4.10. menyajikan tingkat *Market share* PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.

Tabel 4.10.
Market Share PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk
Tahun 2001-2003

Tahun	Volume Penjualan Perusahaan (Ton)	Volume Penjualan Semen Seluruh Indonesia (Ton)	Persentase
2001	6.809.024,3	17.022.000	40 %
2002	6.199.624	15.499.000	40 %
2003	6.611.597	16.528.900	40 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis.

Dari data diatas dapat dilihat bahwa selama periode 2001-2003 *market share* perusahaan konstan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan *market share* yang dimilikinya dalam lingkungan yang sedang berubah ini.

4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan suatu pendekatan dalam *balanced scorecard* yang mengukur kemampuan intern perusahaan dalam rangka mengoptimalkan pelayanannya terhadap pelanggan. Dalam perspektif ini akan penulis jelaskan

mengenai hasil produksi, proses produksi, pihak yang mendukung kelancaran proses produksi (*quick to respond*), dan tingkat kerusakan produk (*defect rate*). Tabel 4.11. berikut ini akan menyajikan kriteria penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal.

Tabel 4.11.

KRITERIA PENILAIAN KINERJA PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

CSF	Tolok Ukur	Target	Kriteria Penilaian	Kesimpulan
Kerja Sama Usaha	<i>Quick to Respond</i>	<i>Quick to Respond</i> diatas 10 %	<i>Quick to Respond</i> > 10 %	Baik
			<i>Quick to Respond</i> = 10 %	Cukup
			<i>Quick to Respond</i> < 10 %	Kurang
Kualitas	<i>Defect Rate</i>	<i>Defect rate</i> dbawah 0,3 %	<i>Defect Rate</i> > 0,3 %	Kurang
			<i>Defect Rate</i> = 0,3 %	Cukup
			<i>Defect Rate</i> < 0,3 %	Baik

Sumber: hasil wawancara diolah oleh penulis

1. Hasil Produksi

Berikut ini akan dijelaskan mengenai beberapa jenis semen yang diproduksi oleh PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk :

a. OPC

OPC merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan, dan jalan.

b. Semen Portland Tipe II

Semen Portland Tipe II adalah sejenis semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat yang lebih baik dibandingkan dengan semen OPC. Jenis semen ini umumnya digunakan untuk konstruksi pelabuhan, dermaga, jembatan, dan pondasi yang berat yang memerlukan ketahanan terhadap pengaruh sulfat dan panas hidrasi sedang.

c. Semen Portland Tipe III

Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dan memerlukan waktu penyelesaian secepat mungkin. Semen ini umumnya digunakan untuk konstruksi jalan, jembatan, dan bandara udara.

d. Semen Portland Tipe V

Semen ini memberikan perlindungan yang lebih baik terhadap korosi yang diakibatkan oleh garam sulfat yang terdapat di air laut, air tanah, air di lokasi penambangan, semen ini digunakan untuk membuat konstruksi bangunan kolam pengolahan limbah industri kimia, bangunan di laut.

e. OWC

OWC adalah semen yang digunakan untuk konstruksi sumur minyak bumi dan gas alam yang mempunyai kedalaman tertentu.

f. **SMC dan PMC**

Jenis semen ini merupakan campuran yang diproduksi dengan menggunakan batu kapur sebagai bahan tambahan pada campuran terak dan gibs dalam proses penggilingan akhir. Semen ini cocok untuk konstruksi ringan seperti perumahan.

g. **PPC**

PPC adalah semen campuran yang menggunakan pozzolan sebagai bahan tambahan pada campuran terak dan gibs pada penggilingan terakhir. Semen ini sesuai untuk pengecoran beton massa, dam irigasi, bangunan tepi laut atau rawa yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang.

2. Proses Produksi

Untuk bahan baku PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk mengoperasikan tambang batu kapur seluas 196 hektar yang terletak kurang lebih lima kilometer dari lokasi pabrik di kota Gresik. Selain itu perusahaan juga mengoperasikan tambang tanah liat seluas 118 hektar yang terletak 5 kilometer dari lokasi pabrik di Gresik, yang hanya digunakan oleh perusahaan untuk memasok kebutuhan pabrik di Gresik. Setelah semua bahan baku terpenuhi maka proses produksi dapat segera dilakukan. Berikut ini adalah langkah-langkah proses produksi semen :

1. **Penyiapan Bahan**

Batu kapur dari tambang dipecah hingga berukuran sebesar 2,5 inci. Sebagian batu kapur pecah tersebut disimpan di tempat penyimpanan batu kapur pecah, sisanya dicampur dengan tanah liat yang sudah dipotong-potong hingga berukuran 2,5 inci. Kemudian campuran tersebut dimasukkan ke tempat

penyimpanan campuran batu kapur dan tanah liat. Batu kapur pecah, campuran batu kapur dan tanah liat, silika dan pasir besi masing-masing dimasukkan ke dalam silo-silo penyimpanan bahan baku

2. Penggilingan Bahan

Dari silo-silo penyimpanan, keempat bahan tersebut dikeluarkan dan masing-masing bahan ditimbang dan selanjutnya diumpankan ke dalam mesin penggiling untuk dihaluskan sekaligus dikeringkan. Penimbangan atas bahan-bahan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan proporsi campuran tertentu dari masing-masing bahan tersebut, sehingga bahan campuran yang diproduksi dari proses penggilingan tersebut memenuhi kualitas yang telah ditentukan. Bahan hasil penggilingan tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam silo-silo umpan. Di dalam silo umpan ini bahan yang sudah berbentuk bubuk tersebut diaduk hingga menjadi campuran yang merata untuk selanjutnya diumpankan ke tanur putar.

3. Pembakaran

Dari silo-silo umpan bahan diumpankan masuk ke dalam pemanas awal, selanjutnya bahan mengalir dari pemanas awal masuk ke tanur putar. Didalam tanur putar bahan ini dibakar hingga suhunya mencapai $1.350^{\circ}\text{C} - 1.400^{\circ}\text{C}$. Dari hasil pembakaran ini, setelah didinginkan akan diperoleh terak.

4. Penggilingan Akhir

Terak dikeluarkan dari silo dan ditimbang, selanjutnya digiling pada penggilingan awal. Terak yang sudah digiling pada penggilingan awal ini dimasukkan ke dalam penggolongkan akhir bersama dengan gibs yang

dikeluarkan dari silo yang telah melalui penimbangan pula. Untuk semen PPC ditambahkan pula pozzolan pada proses penggilingan ini. Hasil dari penggilingan akhir ini setelah disaring di mesin penyaring akan menjadi semen.

5. Pengantongan dan Pengangkutan

Dengan menggunakan mesin pengantongan, semen dimasukkan ke dalam kantong (sak) yang terbuat dari kertas kraft dan atau *polypropylene woven*. Semen dalam setiap kantong mempunyai berat bersih 40 (empat puluh) kilogram untuk semen PPC atau 50 (lima puluh) kilogram untuk semen OPC. Kantong-kantong yang telah terisi semen kemudian diangkut dengan truk, kereta api, atau kapal laut untuk disalurkan kepada konsumen melalui distributor, sub-distributor, pengecer, dan sebagainya. Pengiriman semen juga dilakukan dalam bentuk curah dengan menggunakan truk tangki semen dan kapal laut.

Dalam perspektif ini digunakan beberapa tolok ukur diantaranya adalah *quick to respond* dan *defect rate*.

a. *Quick To Respond*

Quick To Respond merupakan indikator yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal yang bertujuan untuk mengetahui kerjasama usaha yang dilakukan perusahaan dengan pihak lain, dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan dan menunjang proses produksi perusahaan. Pihak-pihak yang bekerjasama dengan PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk antara lain:

1. Anak Perusahaan

a) PT. Industri Kemasan Semen Gresik

Umumnya adalah bergerak dalam pembuatan *paperbag* atau kemasan produk perusahaan, namun juga membuat *polybag* untuk keperluan pihak ketiga.

b) PT. Swabina Gatra

Bergerak dalam jasa pembersihan, pembersihan sarana, dan perdagangan.

c) PT. Swadaya Graha

Bergerak dalam bidang usaha developer, kontraktor sipil dan listrik, konstruksi mekanik, *workshop* dan kontraktor bangunan pabrik.

d) PT. Varia Usaha

Bergerak dalam bidang jasa pengangkutan dan distribusi semen , perdagangan, perbengkelan, peragenan, produksi tegel dan beton ringan, batu pecah, *ready mix concrete*.

2. Pihak Luar

a) PT. Eternit Gresik

Bergerak dalam bidang pembuatan fiber cement yang merupakan hasil pengolahan lebih lanjut berbagai macam semen yang dihasilkan perusahaan menjadi barang jadi yang lebih bermanfaat.

b) PT. Kawasan Industri Gresik

Bergerak dalam bidang penyediaan dan pengembangan kawasan industri dan gudang penyangga untuk penunjang pemasaran perusahaan.

c) PT. United Tractors Gresik

Bergerak dalam bidang jasa pertambangan yaitu menambang dan mengangkut *limestone* dan *clay* sampai ke pabrik perusahaan.

d) Asuransi Dana Pensiun

Mengurusi pensiun dan jaminan hari tua bagi karyawan

e) Asuransi Jiwa dan Tenaga Kerjas

Jiwa dan tenaga kerja mengurus masalah ketengakerjaan dan keselamatan jiwa para karyawan.

3. Koperasi

Koperasi Warga Semen Gresik merupakan usaha perusahaan dibidang kesejahteraan karyawan. Koperasi ini bergerak dalam bidang :

- Pertokoan barang-barang konsumsi
- Percetakan
- Alat tulis dan fotocopy
- Penjahitan seragam kerja, sekolah, dan olahraga
- Penyertaan saham pada anak-anak perusahaan
- Kantin karyawan
- Apotik.

4. Bank

Perusahaan menggunakan jasa Bank Mandiri dan Bank BNI 46 sebagai media pembayaran gaji dan bonus serta tunjangan bagi para karyawan.

Tabel 4.12. berikut ini akan menunjukkan persentase kerjasama usaha yang dilakukan perusahaan

Tabel 4.12.
Quick to Respond (Kerjasama Usaha) PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk.
Tahun 2001-2003

Tahun	Kerjasama Usaha				Jumlah Kerjasama Usaha	Persentase Quick to Respond
	Anak Perusahaan	Koperasi	Bank	Pihak Lain		
2001	4	1	1	3	9	0%
2002	4	1	1	4	10	10 %
2003	4	1	2	5	12	16,67 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis

Berdasarkan data dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *Quick to Respond* perusahaan selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan terus melakukan perbaikan atas kualitas produknya dari tahun-tahun dengan melakukan kerjasama usaha sebanyak mungkin dengan pihak-pihak yang menunjang pelayanan dan proses produksi perusahaan, sehingga dengan kondisi tersebut diharapkan dapat di hasilkan produk yang bagus, dan mampu bersaing dengan produk lain yang sejenis.

b. Defect Rate

Untuk mengukur kualitas produk yang dihasilkan perusahaan penulis menggunakan *defect rate*. *Defect Rate* adalah jumlah keluhan dari pelanggan atas produk yang dijual oleh perusahaan. Pengukuran *defect rate* umumnya didasarkan atas jumlah produk cacat yang dihasilkan perusahaan. Tujuan dilakukannya pengukuran ini adalah untuk memberi motivasi dan semangat bagi karyawan secara keseluruhan agar dapat bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan

kinerja perusahaan. Data-data yang telah dikumpulkan oleh penulis mengenai produk cacat perusahaan periode tahun 2001-2003 dapat dilihat pada tabel 4.13. berikut ini.

Tabel 4.13.
Defect Rate PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk
Tahun 2001-2003

Tahun	Production (Ton)	Defect (Ton)	Persentase Defect Rate
2001	7.167.394	669,6	0,0093 %
2002	6.525.920	600	0,0092 %
2003	6.959.576	592,2	0,0085 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa persentase *defect rate* pada periode 2001-2003 mengalami penurunan dan dapat pula diambil kesimpulan bahwa persentase *defect rate* perusahaan ini sangat rendah. Kondisi ini memperlihatkan kinerja produksi untuk menghasilkan produk adalah sangat baik, karena persentase yang tersebut diatas masih dibawah toleransi kerusakan yang telah ditetapkan perusahaan yaitu 0,3 %.

4.2.4. Perspektif Belajar dan Bertumbuh

Kinerja PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk ditinjau dari perspektif belajar dan bertumbuh diukur berdasarkan *employee turn over*, *employee training*, *employee productivity*. Tabel 4.14. menunjukkan kriteria penilaian kinerja perspektif belajar dan bertumbuh. Dalam perspektif belajar dan bertumbuh ini karyawan merupakan mitra usaha yang mempunyai peranan penting dalam menunjang kesuksesan dan kemajuan perusahaan. menyadari hal tersebut PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk

selalu berusaha menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif bagi para karyawannya. Faktor sumber daya manusia memegang peranan penting bagi keberhasilan perusahaan untuk menjalankan misi jangka panjangnya. Maka dari itu perusahaan pada waktu tertentu mengadakan program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang ada.

Tabel 4.14.

KRITERIA PENILAIAN KINERJA PERSPEKTIF BELAJAR DAN BERTUMBUH

CSF	Tolok Ukur	Target	Kriteria Penilaian	Kesimpulan
Kepuasan karyawan	<i>Employee Turn Over</i>	<i>Employee Turn Over</i> Mencapai 0 %	<i>Employee Turn Over</i> > 1 % $0 \% < \textit{Employee Turn Over} < 1 \%$ <i>Employee Turn Over</i> = 0 %	Kurang Cukup Baik
Retensi karyawan	<i>Employee Training</i>	<i>Employee Training</i> > 30 %	<i>Employee Training</i> < 30% <i>Employee Training</i> = 30 % <i>Employee Training</i> > 30 %	Kurang Cukup Baik
Produktivitas karyawan	<i>Employee Productivity</i>	<i>Employee Productivity</i> mencapai persentase setinggi-tingginya	Rasio <i>Employee Productivity</i> meningkat tiap tahunnya	Semakin tinggi semakin baik

Sumber : hasil wawancara diolah oleh penulis

a. *Employee Turn Over*

Employee Turn Over adalah salah satu ukuran kinerja perspektif belajar dan bertumbuh yang mengukur tingkat keluar masuknya karyawan dalam satu tahun. Melalui tingkat perputaran karyawan dapat diketahui apakah perusahaan sudah efektif atau belum dalam mempertahankan karyawannya. Tabel 4.15. menyajikan tingkat perputaran karyawan selama periode 2001-2003.

Tabel 4.15.
Employee Turn Over PT.SEMEN GRESIK (Persero) Tbk
Tahun 2001-2003

Tahun	Total Karyawan	Total Karyawan keluar	Persentase <i>Employee Turn Over</i>	Naik/Turun
2001	2.352	-	0 %	-
2002	2.319	4	0,17 %	0,17 %
2003	2.289	12	0,52 %	0,35 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. Pada tahun 2001 tidak ada karyawan yang keluar, pada tahun 2002 persentase jumlah karyawan keluar adalah 0,17 % atau naik sebesar 0,17 %. Kemudian tahun 2003 meningkat lagi menjadi 0,52 %. Walaupun tingkat perputaran karyawan naik setiap tahunnya, tetapi peningkatan ini besarnya tidak sampai melampaui target cukup 1 %. Upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk menekan jumlah karyawan yang keluar adalah dengan memperhatikan kesejahteraan karyawannya antara lain dengan pemberian rumah dinas, pengadaan koperasi yang menyiapkan kebutuhan pokok karyawan, serta rumah sakit dan apotik. Selain kesejahteraan karyawan promosi jabatan, insentif dan bonus merupakan faktor yang juga perlu mendapatkan perhatian dalam rangka menekan jmlah karyawan yang keluar.

b. Employee Training

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan pihak manajemen perusahaan diketahui bahwa PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk selalu berusaha

meningkatkan kemampuan dan kualitas karyawannya. Hal ini diwujudkan dengan diadakannya pelatihan bagi karyawan perusahaan. Sistem pelatihan yang digunakan adalah sistem bertahap dan didasarkan pada tingkat jabatan. Pelatihan ini umumnya diikuti oleh para karyawan yang memegang jabatan kunci seperti, kepala kompartemen, kepala departemen, kepala bagian, kepala seksi dan kepala regu. Jenis-jenis pelatihan yang diadakan antara lain adalah pelatihan dasar umum dan pelatihan manajemen. Pada tabel 4.16. disajikan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

Tabel 4.16
Employee Training PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk
Tahun 2001-2003

Tahun	Jumlah karyawan yang ikut pelatihan	Total karyawan	Persentase <i>Employee Training</i>
2001	828	2.352	35,2 %
2002	859	2.319	37 %
2003	929	2.289	40,59 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh penulis

Dari data diatas dapat dilihat bahwa selama tahun 2001-2003 terjadi peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan mempunyai komitmen yang kuat untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawannya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain khususnya yang memproduksi barang yang sejenis dan juga agar dapat membantu mensukseskan perusahaan.

c. Employee Productivity

Employee Productivity merupakan salah satu kinerja yang mengukur produktivitas karyawan dengan melihat rasio output per jam kerja. Dengan

dilakukannya penghitungan produktivitas karyawan, perusahaan dapat memantau adanya peningkatan atau penurunan produktivitas karyawannya. Data-data yang dikumpulkan penulis mengenai produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel 4.17. Dalam satu minggu karyawan bekerja selama 40jam (5 hari x 8 jam), dalam 1 bulan karyawan bekerja selama 160 jam (40 jam x 4 minggu), jadi dalam satu tahun karyawan bekerja selama 1920 jam (160 jam x 12 bulan).

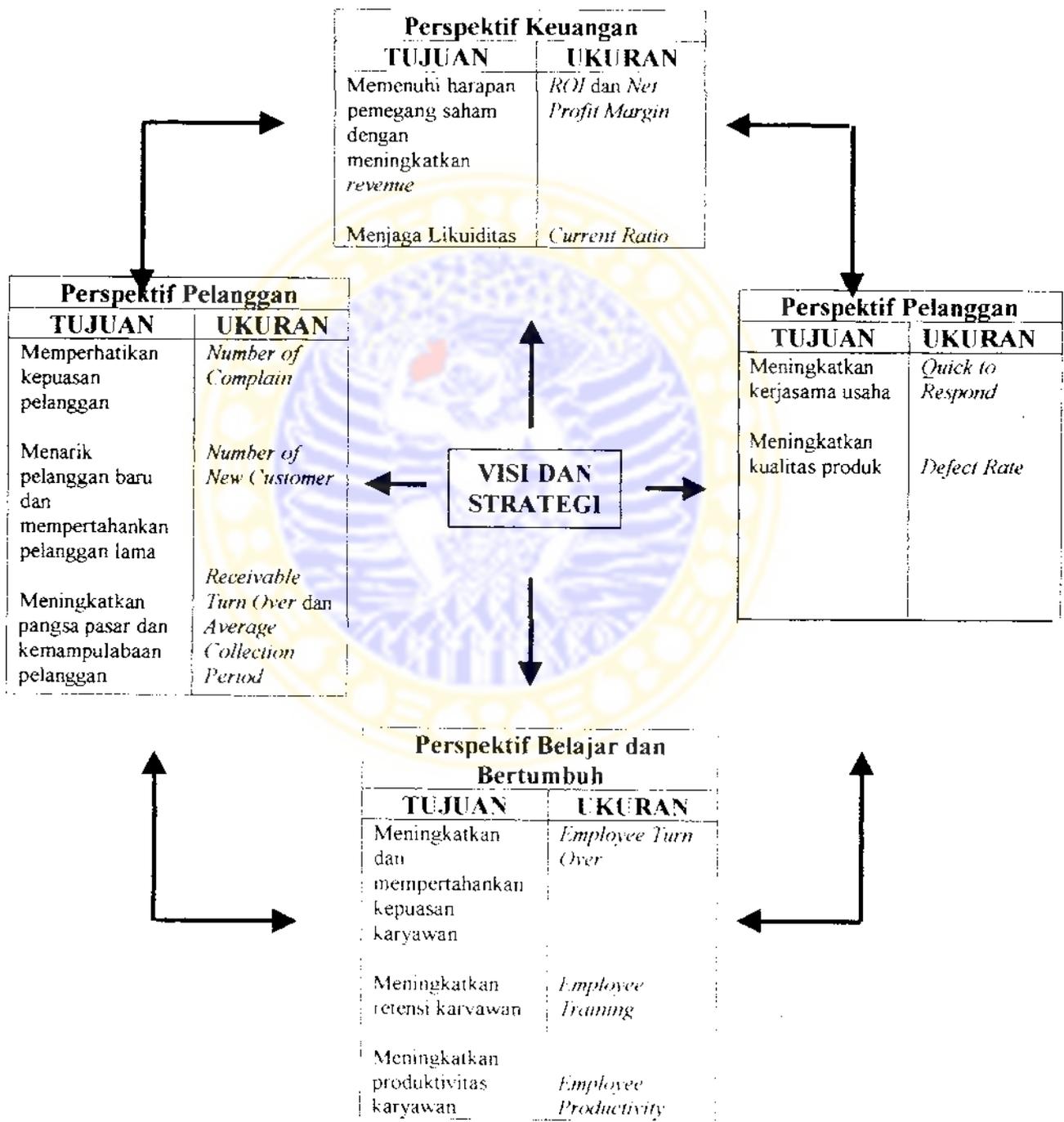
Tabel 4.17.
Employee Productivity PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk
Tahun 2001-2003

Tahun	Total Produksi (Ton)	Total Karyawan	Total jam kerja dalam satu tahun	Persentase Employee Productivity
2001	7.167.394	2.352	1.920	158,71 %
2002	6.525.920	2.319	1.920	146,57 %
2003	6.959.576	2.289	1.920	158,36 %

Sumber : data intern perusahaan diolah oleh perusahaan

Dari data diatas dapat dilihat bahwa persentase *employee productivity* selama periode 2001-2003 mengalami pasang surut. Pada periode tahun 2001-2002 mengalami penurunan sebesar 12,14 %, sedangkan selama periode tahun 2002-2003 meningkat sebesar 11,79 %. Peningkatan produksi dari tahun 2001-2003 tidak mengakibatkan *over production* yang berakibat pada kerugian.

GAMBAR 4.2.

BALANCED SCORECARD PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk

Tabel 4.18.

HASIL PENILAIAN KINERJA PT.SEMEN GRESIK (Persero) Tbk

CSF	Tolok Ukur	Target	Kinerja			Hasil
			2001	2002	2003	
Perspektif Keuangan						
Revenue	Return On Investment	ROI mencapai lebih dari 12,5 %	3,62 %	2,85 %	6 %	Kurang baik, karena tidak memenuhi target lebih dari 12,5 %
	Net Profit Margin	Mencapai 12,5 %	6,8 %	3,79 %	7,32 %	Kurang baik, karena tidak memenuhi target 12,5 %
Liquidity	Current Ratio	Mencapai lebih dari 75 %	125,55 %	136,79 %	132,76 %	Baik, walaupun terjadi penurunan pada tahun 2002 tetapi masih diatas target 100 %
Perspektif Pelanggan						
Kepuasan pelanggan	Number of Complain	Tidak lebih dari 2 %	0,33 %	0,28 %	0,18 %	Baik, karena cenderung menurun tiap tahunnya
Retensi pelanggan	Number of New Customer	Meningkat setiap tahunnya	0 %	3,17 %	11,45 %	Baik, terlihat dari peningkatan persentase tiap tahunnya
Pangsa pasar dan kemampuan pelanggan	Market share	Market share 40 % dari pangsa pasar	40 %	40 %	40 %	Baik, karena konstan tiap tahunnya, dan memenuhi target
Perspektif Proses Bisnis Internal						
Kerjasama usaha	Quick to Respond	Mencapai lebih dari 10 %	0 %	10 %	16,67 %	Baik, selalu meningkat dari tahun ke tahun
Kualitas	Defect Rate	Dibawah 0,3 %	0,0093 %	0,0091 %	0,0085 %	Baik, karena tingkat persentasenya sangat kecil, menurun tiap tahun dan selalu dibawah target 0,3 %
Perspektif Belajar dan Bertumbuh						
Kepuasan karyawan	Employee Turn Over	Mencapai 0%	0 %	0,17 %	0,52 %	Kurang baik, karena selalu meningkat tiap tahunnya
Retensi karyawan	Employee Training	Mencapai lebih dari 30 %	35,2 %	37 %	40,6 %	Baik, meningkat tiap tahunnya dan memenuhi target
Produktivitas karyawan	Employee Productivity	Mencapai persentase setinggi-tingginya	158,71 %	146,57 %	158,36 %	Baik, walaupun terjadi penurunan pada tahun 2002, tetapi perusahaan dapat meningkatkannya kembali pada tahun 2003

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis terhadap PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja dalam perusahaan ini masih terfokus pada aspek keuangan, sedangkan pengukuran kinerja yang berkaitan dengan aspek non keuangan juga telah mendapat perhatian tetapi tidak secara terperinci seperti aspek keuangan. Dari hasil yang telah dilakukan penulis *balanced scorecard* mempunyai peran yang sangat penting dalam menterjemahkan visi dan strategi dari manajemen puncak hingga manajemen tingkat bawah. *Balanced Scorecard* juga sangat berpengaruh bagi tercapainya tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. *Balanced Scorecard* menitikberatkan pada empat perspektif berikut:

- a. Perspektif Keuangan terdiri atas *return on investment*, *net profit margin*, dan *current ratio*. Ketiga tolok ukur tersebut memberikan pandangan perusahaan yang terfokus pada peningkatan pengembalian, peningkatan pendapatan, dan juga pemberian informasi tentang bagaimana memenuhi harapan pelanggan.
- b. Perspektif Pelanggan terdiri atas beberapa tolok ukur yaitu *number of complain*, *number of new customer*, *receivable turn over*, dan *average collection period*. Dalam perspektif ini perusahaan terfokus pada kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, serta pangsa pasar dan kemampulabaan pelanggan. Hal ini

dimaksudkan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat ketat dewasa ini.

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal terdiri atas *quick to respond* dan *defect rate*. Perspektif ini menggambarkan tentang kerjasama usaha yang dilakukan perusahaan untuk menunjang proses produksi, serta menggambarkan pula produktivitas kinerja operasional yang baik. Hal ini menunjukkan proses produksi yang baik yang mampu menghasilkan produk yang terjaga kualitasnya, sehingga tingkat kerusakan produk dapat ditekan.
- d. Perspektif Belajar dan Bertumbuh terdiri atas *employee turn over*, *employee training*, dan *employee productivity*. Perspektif ini menjelaskan tentang kepuasan karyawannya, selain itu perusahaan juga mengadakan training yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian karyawannya, agar karyawan tidak merasa jenuh dengan rutinitas pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan penulis, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Balanced Scorecard yang telah diterapkan pada PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk sangat berperan dalam membantu perusahaan dalam menterjemahkan visi dan strategi yang akan di tempuh oleh perusahaan. Pengukuran aspek keuangan sangat perlu dilakukan, tetapi pengukuran ini hanya berorientasi pada jangka pendek saja, maka

dari itu pengukuran aspek non keuangan yang berorientasi jangka panjang juga diperlukan untuk mendapatkan keseimbangan antara kedua aspek tersebut. Ditinjau dari empat perspektif dalam *balanced scorecard*, maka PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk sebaiknya melakukan :

- a. Ditinjau dari perspektif keuangan, perusahaan perlu meminimalisasi biaya operasional agar dapat meningkatkan *return on investmet* dan *net profit margin* .
- b. Ditinjau dari perspektif pelanggan, perusahaan perlu mempertahankan kepuasan pelanggan, selain itu perusahaan perlu menekan waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang-piutang yang dimilikinya.
- c. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, kegiatan kerjasama usaha dan operasional produksi perusahaan sudah sangat bagus, diharapkan perusahaan dapat mempertahankan suasana kerja yang kondusif tersebut.
- d. Ditinjau dari perspektif belajar dan bertumbuh, perusahaan perlu menekan tingkat *employee turn over* dengan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan agar karyawan loyal terhadap perusahaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Chen, Lin, 2000. *Manajemen Biaya*, Terjemahan : Susty Ambarriani, Buku 1, salemba Empat, Jakarta.
- Gani, Lindawati, 1997. *Balanced Scorecard sebagai Sarana untuk Mengukur Strategi Perusahaan*, Seminar Balanced Scoracad.
- Halim, Abdul, Ahmad Tjahyono, Muh. Fakri Husein, 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan : Peter R. Yusi Pasla, Erlangga, Jakarta.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 826 / KMK.013 / 1992
- Mulyadi, 1999. *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Usahawan No.2 tahun XXVIII, Februari.
- , 1999. *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Usahawan No.3 tahun XXVIII, Maret.
- Pearce, John A, and Richard B. Robinson, 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 8th Edition, New york, McGraw hill.
- Warsono, 2003. *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Jilid Pertama, Bayu Media Publishing.
- Widjaja Tunggal, Amin. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Yuwono. Sony, Edy Sukarno, Muh. Ichsan. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta



Syaiful
Aturan RLS
baru

MENTERI KEUANGAN
SALINAN
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR : 826 /KMK.013/1992
TENTANG

PERUBAHAN KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK
INDONESIA NOMOR : 740/KMK.00/1989
TANGGAL 28 JUNI 1989

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang

- a. bahwa terhadap sistem penilaian kinerja BUMN sebagaimana dimaksudkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 740/KMK.00/1989 tanggal 28 Juni 1989, perlu dilakukan penyesuaian yang lebih mencerminkan kegiatan usaha masing-masing BUMN.
- b. bahwa sehubungan dengan hal tersebut pada huruf a. diatas dipandang perlu untuk merubah ketentuan sebagaimana tersebut dalam pasal 4 dan 5 Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 740/KMK.00/1989 tanggal 28 Juni 1989.
- c. bahwa perubahan tersebut perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan.

Mengingat

1. Pasal 17 Undang-Undang Dasar 1945;
2. Undang-undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara (Lembaran Negara Tahun 1960 Nomor 59; Tambahan Lembaran Negara Nomor 1989);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1969 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 21; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2894);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Jawalan (PERJAN), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1983 Nomor 3, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3246);



Keputusan Menteri Keuangan
Nomor : 826/KMK.013/1992
Tanggal : 24 Juli 1992

MENTERI KEUANGAN

- 2 -

5. Keputusan Presiden Nomor 64/M Tahun 1988 tentang Susunan Kabinet Pembangunan V.

MEMUTUSKAN :

menetapkan

: KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA TENTANG PERUBAHAN KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 740/KMK.00/1989 TANGGAL 28 JUNI 1989.

Pasal 1

Mengubah ketentuan pasal 4 dan 5 Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 740/KMK.00/1989 tanggal 28 Juni 1989 sehingga berbunyi sebagai berikut :

1. Pasal 4 :

Tingkat kesehatan BUMN diolongkan menjadi :

- a. Sehat Sekali, yaitu BUMN yang nilai bobot kinerja tahun terakhir menunjukkan angka diatas 110; /
- b. Sehat, yaitu BUMN yang nilai bobot kinerja tahun terakhir menunjukkan angka diatas 100 s/d 110; /
- c. Kurang Sehat, yaitu BUMN yang nilai bobot kinerja tahun terakhir menunjukkan angka diatas 90 s/d 100; /
- d. Tidak sehat, yaitu BUMN yang nilai bobot kinerja tahun terakhir menunjukkan angka kurang dari atau sama dengan 90; /
- e. Khusus untuk BUMN dalam bidang usaha tanaman tahunan, ketentuan-ketentuan dalam huruf a, b, c dan d diatas didasarkan pada perhitungan angka rata-rata tiga tahun terakhir.



Keputusan Menteri Keuangan
Nomor : 826/KJK.013/1992
Tanggal : 24 Juli 1992

MENTERI KEUANGAN

- 3 -

2. Pasal 5 :

- (1) Nilai bobot perusahaan didasarkan atas rentabilitas, likuiditas, solvabilitas serta indikator lambahan yang ditetapkan dari tahun ke tahun dalam Rapat Umum Pemegang Saham sesuai dengan perkembangan dunia usaha dan perkembangan perusahaan.
- (2) Rentabilitas dihitung dari laba sebelum pajak dibagi dengan rata-rata modal yang digunakan (capital employed) dalam tahun yang bersangkutan. Dalam laba sebelum pajak tersebut di atas tidak termasuk laba hasil penjualan aktiva tetap.
- (3) Modal rata-rata yang digunakan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) adalah rata-rata Aktiva Lancar ditambah dengan Aktiva Tetap Netto termasuk Penyertaan, pada awal tahun dan akhir tahun.
- (4) Likuiditas dihitung dari aktiva lancar dibagi dengan pasiva lancar.
- (5) Solvabilitas dihitung dari jumlah aktiva dibagi jumlah utang.
- (6) Indikator tambahan adalah faktor penilai atas produktivitas perusahaan yang disesuaikan dengan jenis kegiatan usaha masing-masing BUMN.
- (7) Nilai bobot dan penghitungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan (2) dilakukan dengan cara sebagaimana tersebut dalam Lampiran Keputusan ini.
- (8) Khusus untuk BUMN Bank penghitungan tingkat kesehatannya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



MENTERI KEUANGAN

- 4 -

Paragraf II

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di : J A K A R T A.

Pada tanggal : 24 Juli 1992

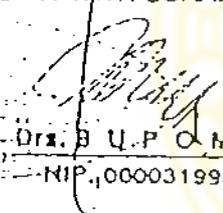
SALINAN sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO UMUM
u.b.

KEPALA BAGIAN TATA USAHA DEPARTEMEN,

MENTERI KEUANGAN,

ttd.

J.B. SUMARLIN


Dra. B. U. P. O. M. O.
NIP. 000031993



MENTERI KEUANGAN

CARA PERHITUNGAN TARGET RENTABILITAS
 BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)

R_t = Realisasi Laba BUMN pada tahun t

\bar{R}_t = Laba rata-rata BUMN dalam satu kelompok BUMN yang memiliki keglalan usaha yang sama, pada tahun t

R_{t+1} = Target laba BUMN dalam tahun t+1

A = Persentase peningkatan laba yang diharapkan

Cara perhitungan target diatas adalah :

1. $R_{t+1} = R_t (1 + A)$, apabila $R_t (1 + A) > \bar{R}_t$
2. $R_{t+1} = \bar{R}_t$, apabila $R_t (1 + A) < \bar{R}_t$
3. $R_{t+1} = R_t$, apabila $R_t > 20\%$

$$L_{1995} = \text{Laba}_{1995} = \dots$$

=



MENTERI KEUANGAN

LAMPIRAN II
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN RI
NOMOR : 826/KHK.013/1992
TANGGAL : 24 Juli 1992

PENILAIAN ATAS BOBOT DARI JENIS-JENIS INDIKATOR KINERJA BUMN

1. Indikator Utama : 70 %

Terdiri dari 3 (tiga) Indikator yaitu :

- Rentabilitas : 75 %
- Likuiditas : 12,5 %
- Solvabilitas : 12,5 %

2. Indikator Tambahan : 30 %

3. Dari indikator-indikator diatas maka bobot penilaian menjadi :

- Rentabilitas	:	52,50%	yaitu 75% x 70%
- Likuiditas	:	8,75%	yaitu 12,5% x 70%
- Solvabilitas	:	8,75%	yaitu 12,5% x 70%
- Indikator tambahan 1		10,00%	
- Indikator tambahan 2		10,00%	
- Indikator tambahan 3		10,00%	
Jumlah bobot		100,00%	



MENTERI KEUANGAN

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN RI
NOMOR : 826/KM.013/1992
TANGGAL : 24 Juli 1992

CONTOH PENILAIAN KINERJA BUMN
(Contoh Perhitungan)

KRITERIA PENILAIAN	SATUAN UNIT	BOBOT (1)	TARGET (2)	REALISASI (3)	NILAI (4 = 3/2)	NILAI BOBOT (1x4)
I. R-L-S		70,0				
Profitabilitas	%	52,50	10,00	12,50	125	65,0
Likuiditas	%	8,75	200,00	210,00	105	9,2
Solvabilitas	%	8,75	200,00	230,00	115	10,1
II. INDIKATOR TAMBAHAN		30,0				
1. Profit Margin	%	10,0	60,0	45,0	75 (80)	8,0
2. Rasio Operasi	%	10,0	75,0	125,0	167 (120)	12,0
3. Produktivitas Tenaga Kerja	ton/tenaga kerja	10,0	20,0	35,0	175	17,5
					Total	124,4

catatan :

nilai maksimum = 120, nilai minimum = 80.



MENTERI KEUANGAN

NO.	KELOMPOK BUMN	INDIKATOR TAMBAHAN	UNIT UKURAN
7.	BUMN Jasa Pertanian	- Rendemen Benih - Rasio Operasi - Profil Margin	- Jumlah benih lulus/jumlah calon benih - Penjualan/total biaya - Laba sebelum pajak - penjualan asse/penjualan
8.	BUMN Perikanan	- Tingkat keteluhan - Tingkat kematian - Rasio Operasi	- Jumlah anak lahir/Anduk - Jumlah kematian/populasi awal - Penjualan/total biaya
9.	BUMN Minyak		
10.	BUMN Pertambangan	- Profil Margin - Rasio Operasi - Produktivitas Tenaga Kerja	- Laba sebelum pajak - penjualan asse/penjualan - Penjualan/total biaya - Nilai penjualan/tenaga kerja
11.	BUMN Industri Tekstil	- Kapasitas Terpakai - Produktivitas Tenaga Kerja - Rasio Operasi	- Realisasi Produksi (m)/ kapasitas terpasang - Produksi kain (m) atau benang (bn)/tenaga kerja - Penjualan/total biaya
12.	BUMN Industri Korlas	- Kapasitas Terpakai - Produktivitas Tenaga Kerja - Rasio Operasi	- Realisasi Produksi (ton)/ kapasitas terpasang - Nilai penjualan/tenaga kerja - Penjualan/total biaya
13.	BUMN Percelakan & Peror-bitan	- Profil Margin - Rasio Operasi - Produktivitas Tenaga Kerja	- Laba sebelum pajak - pen- jualan asse/penjualan - Penjualan/total biaya - Nilai penjualan/tenaga kerja
14.	BUMN Industri Pupuk	- Kapasitas Terpakai - Efisiensi Produksi - Produktivitas Tenaga Kerja	- Realisasi Produksi (ton)/ kapasitas terpasang - Gas (mmcf)/ammonia atau uraa (ton) - Produksi (ton)/tenaga kerja
15.	BUMN Industri Obat-obatan	- Profil Margin - Rasio Operasi - Produktivitas Tenaga Kerja	- Laba sebelum pajak - pen- jualan asse/penjualan - Penjualan/total biaya - Nilai penjualan/tenaga kerja
16.	BUMN Industri Semen	- Kapasitas Terpakai - Produktivitas Tenaga Kerja - Rasio Operasi	- Realisasi Produksi (ton)/ kapasitas terpasang - Produksi (ton)/tenaga kerja - Penjualan/total biaya
17.	BUMN Industri Baja	- Produktivitas Tenaga Kerja - Efisiensi Biaya - Kapasitas Terpakai	- Produksi (ton)/tenaga kerja - Produksi (ton)/total biaya - Produksi (ton hot-rolled steel)/kapasitas terpasang

Asi Adhitas Kenegy

berteknologi, dan
pekerjaan untuk peybelang
kenegy MFG



4/9

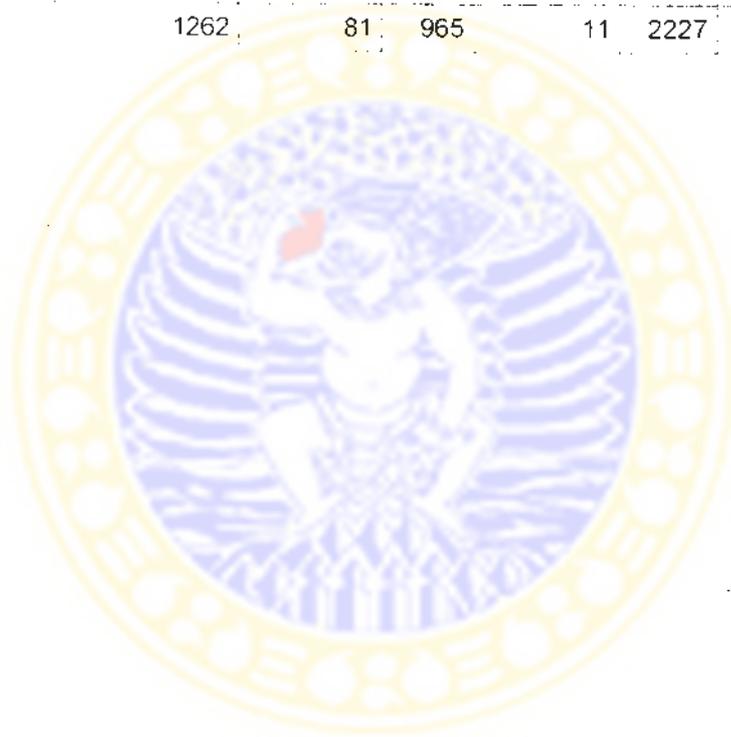
Jumlah Pegawai Berdasar Tingkat Jabatan
Bulan Desember 2001

No	TKI Jabatan	Ganda			Jumlah		Total	
		1	2	3	4	5		
1	Ka. Kompartemen	7	1	1	0	8	1	9
2	Ka Departemen	11	0	4	0	15	0	15
3	Ka Bagian	41	5	14	0	55	5	60
4	Ka Seksi	109	16	47	1	156	17	173
5	Ka Regu	288	27	254	2	542	29	571
6	Pelaksana	809	33	672	10	1481	43	1524
7	Jumlah	1265	82	992	13	2257	95	2352



**Jumlah Pegawai Berdasar Tingkat Jabatan
Bulan Desember 2002**

No	Tingkat Jabatan	Jumlah				Jumlah		Total
		Widyadikarya	Yayasan	Unit Kerja	Unit Kerja	Widyadikarya	Yayasan	
1	Ka. Kompartemen	9	1	1	0	10	1	11
2	Ka. Departemen	22	0	4	0	26	0	26
3	Ka. Bagian	46	5	15	0	61	5	66
4	Ka. Seksi	110	16	45	0	155	16	171
5	Ka. Regu	297	29	257	2	554	31	585
6	Pelaksana	778	30	643	9	1421	39	1460
7	Jumlah	1262	81	965	11	2227	92	2319



Jumlah Pegawai Berdasar Tingkat Jabatan
Bulan Desember 2003

No	Kategori	Pegawai Tetap		Pegawai Tidak Tetap		Jumlah		
		Orisinal	Temporer	Orisinal	Temporer			
1	Ka. Kompartemen	6	1	1	0	7	1	8
2	Ka. Departemen	24	0	4	0	28	0	28
3	Ka. Bagian	51	7	17	0	68	7	75
4	Ka. Seksi	113	15	44	0	157	15	172
5	Ka. Regu	315	30	299	2	614	32	646
6	Pelaksana	734	28	589	9	1323	37	1360
7	Jumlah	1243	81	954	11	2197	92	2289



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PRG01	Pemadam Kebakaran (PMK)
172.20.120.11	Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K)
AGUS SUBIIP	hiperkes dasar
10.4.220.71	hiperkes lanjutan
10.99.42.46	Keselamatan & Kesehatan Kerja (K3)
10.99.41.134	Professional Accident Investigation
10.99.41.134	Manajemen K-3
NOBITA	- Manajemen Pembinaan E2K3
10.4.40.111	- Manajemen Penanganan Bahaya Utama Berbahaya
10.99.41.134	Prosedur Penanggulangan Kebakaran dan Tata Cara Evakuasi Gedung Bertingkat
10.99.41.134	
HENDRY	
10.4.20.150	
10.4.20.51	
ROIKHABATI	5 BAHASA
10.4.80.219	Bahasa Inggris Untuk Pimpinan (Level I - VI)
INTARTI	- Bahasa Inggris Untuk Staf
10.4.40.69	- Bahasa Inggris Untuk Sekretaris
FAT_TAGIHOS	- Bahasa Inggris
10.4.70.71	
GUD_DJANTI	
10.60.110.101	
10.99.10.135	
GRESIK	6 KOMPUTER
172.20.120.12	- Management Information System (MIS)
CEMOT	- SCO unix
10.4.120.203	- Local Area Network (LAN)
YAN	- Sybase & Power Builders
10.4.200.121	- Elektronik Mail (E-Mail)
BEBEK	- Auto Cad
10.4.70.72	- PC Software Protection
10.99.44.60	- PC Maintenance & Trouble Shooting
HANID	- Microsoft Office
10.4.40.190	- JDE
USER-BALIS	- Internet Security
10.80.110.12	Fox Base
10.99.43.44	- Pelatihan Audit IT
cachetbn.sggprp...	- PHP
10.99.212.212	- Network
10.99.41.44	- Datawarehouse database design
10.99.49.18	- Java Server Pages
10.99.49.24	
RAHARDJO	7 HUMAS & KESEKRETARIATAN
10.4.40.276	Manajemen Kehumasan
10.99.42.181	- Keprotokolan
10.99.44.9	- Kearsipan
10.99.41.41	- Secretary Today
10.99.42.21	- Sekretaris Eksekutif
AMIEN-MAKRUS	- Penyusunan Laporan Efektif
10.4.120.54	- Fotografi
10.99.44.44	
ROZAK	
10.4.110.199	
NURUL	
10.4.190.21	
DEVAN MALEH	
10.4.40.272	

Perdagangan

17 PEMASARAN

- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Tenaga Penjual
- Strategi Pemasaran
- Promosi dan Pengendalian Penjualan
- Analisis Perilaku Konsumen
- Memenangkan Negosiasi Bisnis
- Mendapat Pasar Dengan Meningkatkan Kualitas Layanan
- Total Customer Satisfaction
- Analisis Penjualan Kredit
- Market Cycles

18 LOGISTIK

- Manajemen Logistik
- Manajemen Pengudangan
- Manajemen Pembelian
- Manajemen Material
- Spare Parts Management
- Practical Negotiation (Purchasing)
- Ekspor Impor & Pabean Indonesia
- Manajemen Operasi Pelabuhan
- Supervisi Operasi

19 PENGAWASAN

- Manajemen Pengawasan
- Landasan Pemeriksaan
- Pemeriksaan Operasional
- Manajemen Pengelolaan Tugas-tugas Pemeriksaan I
- Manajemen Pengelolaan Tugas-tugas Pemeriksaan II
- Manajemen Komunikasi & Psikologi Pemeriksaan I
- Manajemen Komunikasi & Psikologi Pemeriksaan II
- ERP Audit Dasar I
- ERP Audit Dasar II
- ERP Audit Lanjutan
- Teknik Pemeriksaan Kecurangan
- Manajemen Pengusutan dan Penyidikan

20 PERANTORAN & PELAYANAN

- Manajemen Perkantoran
- Perilaku sebagai Alat Peningkatan Sikap Kerja
- Perencanaan Praktis
- Keselamatan dan Protokol Mengemudi
- Dokumentasi

21 ISO 9001 versi 2000

22 TEKNIK

22 PROSES/OPERASI

- Proses Pembuatan Semen
- Basic Training
- Lanjutan I- Bagian Teknik
- Lanjutan I- Bagian Pemeliharaan Teknik
- Teknik Penguji Semen
- Cost Production
- Heat Exchang- & Heat Recovery
- Surveyor Topografi
- Pengawas Tambang
- Juru Ledak Kelas I
- Juru Ledak Kelas II
- Teknik Lingkungan & Reklamasi
- Teknik Pengolahan Air

23 MEKANIKAL

- Lanjutan 1 - Bagian Pemeliharaan Mesin
- Lanjutan I Bagian Perencanaan Teknik
- Heavy Equipment Maintenance & Troubleshooting
- Diesel Engine Maintenance
- Sistem Hidrolik Dasar
- Sistem Hidrolik Lanjut
- Pompa & Kompresor
- Balancing
- Bantalan (Bearing)
- Teknik Lubrikasi ; Pelumas
- Las Listrik (SMAW)
- Inspektur Las
- Rigging
- Operator Crane Mobil
- Operator Forklift
- Inspeksi Korosi
- Dasar-Dasar Inspeksi Teknik
- Predictive Maintenance
- Teknik Analisa Vibrasi
- Cost Estimating For Equipment
- Control System For Equipment (Instrumentation, Calibration, Testing, and Maintenance)
- Maintenance
- Pelatihan Tribologi
- Hydraulic

24 LISTRIK/INSTRUMENTAS:



PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.

SURAT KETERANGAN

Nomor:02708.PP.02.02/4004/03.05

Direksi PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk. dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Ayu Mahardhini
N I M : 040113793 E
Jurusan : Akuntansi
Institusi : Universitas Airlangga Surabaya

telah melaksanakan Penelitian di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. di Gresik selama 1 (satu) minggu, mulai tanggal 14 sd 18 Pebruari 2005.

Demikian agar yang berkepentingan maklum.

Gresik, 21 Maret 2005

PT SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk.
An. Direksi
Kabag. Pendidikan dan Pelatihan.



**PT SEMEN GRESIK
(PERSERO) Tbk.**

Drs. Psi. Gaguk Yudianto

