

## Strategi pengukuran kinerja BUMN melalui pendekatan balanced scorecard : Studi Kasus Pada PT.Semen Tonasa (Persero) Pangkep Sulawesi Selatan

Muhammad Idris, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=89214&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

PT.Semen Tonasa (Persero) mempunyai potensi untuk bersaing di pasar dalam negeri maupun internasional. Untuk dapat mengembangkan potensi tersebut diperlukan proses perbaikan bisnis secara berkelanjutan (continuous improvement) antara lain melalui perbaikan strategi pengukuran kinerja. Salah satu paradigma pengukuran kinerja organisasi, khususnya di lingkungan organisasi bisnis yaitu pendekatan balanced scorecard (BSC). Paradigma BSC memberikan kerangka pengukuran yang lebih fundamental sebagai upaya untuk mencapai keunggulan bersaing organisasi perusahaan di era informasi yang terus dihadapkan pada perubahan strategi. Perlunya Perubahan strategi pengukuran kinerja terhadap BUMN termasuk juga PT.Semen Tonasa, didasarkan oleh pertimbangan, bahwa selama ini standar dan tolok ukur yang dipergunakan dalam menilai tingkat kinerja perusahaan adalah tolok ukur dengan paradigma rasio-rasio finansial (traditional accounting management paradigm), dimana tingkat kesehatan organisasi perusahaan hanya akan ditentukan oleh tingkat rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas. Sementara aspek non-finansial belum ditempatkan sebagai indikator utama dalam penilaian kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi penilaian kinerja yang dipakai PT.Semen Tonasa selama ini. Selain itu juga untuk mengetahui tingkat kinerja dan kesehatan PT.Semen Tonasa dengan menggunakan 4 (empat) indikator inti dalam balanced scorecard yakni (1) indikator pertumbuhan dan pembelajaran, (2) Indikator proses bisnis internal, (3) Indikator pelanggan, dan (4) indikator keuangan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka penelitian ini dirancang dengan menggunakan type penelitian deskriptif-analitis kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu studi pustaka dan studi lapangan. Instrumen penelitian yakni menggunakan instrumen kuesioner untuk mendapatkan informasi dari 135 orang pegawai PT.Semen Tonasa dari empat strata yakni Kepala Biro, Kepala Seksi, Kepala Regu dan Staf Pelaksana. Selain itu ditetapkan dengan cara kuota 15 perusahaan distributor semen untuk mewakili intermediate Customer, dan 98 orang masyarakat pemakai semen yang mewakili external customer. Selain menggunakan teknik kuesioner juga melalui teknik wawancara terhadap beberapa informan kunci yakni beberapa Kepala Departemen di lingkungan perusahaan. Dari hasil penelitian ditemukan, bahwa PT.Semen Tonasa masih menggunakan strategi lama untuk menilai tingkat kinerja perusahaan. Strategi pengukuran kinerja gaya lama tersebut hanyalah mengandalkan aspek keuangan seperti perhitungan rasio Rentabilitas, Likuiditas, dan Solvabilitas. Bila penilaian kinerja PT.Semen Tonasa dengan menggunakan pendekatan empat indikator utama dalam Balanced Scorecard meliputi indikator keuangan, indikator pelanggan, indikator proses bisnis internal dan indikator pertumbuhan dan pembelajaran, maka hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kinerja PT.Semen Tonasa telah berada pada kategori kinerja "BAIK" dengan total nilai pengukuran "82". Sedangkan jika menggunakan alat ukur lama (finansial) maka tingkat kinerja perusahaan berada pada kategori "SEHAT" dengan rata-rata skor "105,68". Dilihat dari empat indikator utama BSC, maka diketahui bahwa indikator kinerja yang paling baik adalah indikator keuangan dengan rata-rata skor sebesar empat koma delapan dan skor tertinggi, yakni lima. Semen tara

indikator proses bisnis internal dengan rata-rata skor empat dan indikator pelanggan dengan skor tiga koma delapan berada pada kinerja baik. Sementara indikator yang masih lemah adalah indikator pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor rata-rata tiga koma empat yang berarti tingkat kinerja hampir sehat. Untuk mendorong daya saing PT.Semen Tonasa diharapkan kiranya dapat lebih memperhatikan faktor-faktor sumberdaya yang tidak terlihat (intangible resouces) dalam perusahaan seperti proses belajar dalam perusahaan, pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan kompetensi inti dalam perusahaan.