BJRA *Bongaya Journal of Research in Accounting*
Volume 9 Nomor 2. Hal 37-45. e-ISSN: 2615-8868
Homepage: https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/index.php/BJRA

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT SEMEN TONASA

Nurasizah, Samsinar, Warka Syachbrani
Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar
Email: asizah130104@gmail.com

©2026 - Bongaya Journal of Research in Accounting STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstract: *This study aims to analyze company performance using the Balanced Scorecard method at PT Semen Tonasa during the 2022–2024 period. The subject of this research is PT Semen Tonasa, with the focus directed at measuring company performance through four Balanced Scorecard perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study employs a quantitative descriptive method with data collection techniques including interviews and documentation. The results indicate that the overall performance of PT Semen Tonasa falls into the fairly good category. The financial perspective, measured by Return on Equity (ROE), is categorized as poor due to unstable performance resulting from profit fluctuations. The customer perspective, measured by the accounts receivable turnover ratio, shows fairly good performance despite fluctuations in receivables turnover. The internal business process perspective, measured through operational cost efficiency, is also categorized as fairly good, although the company still faces challenges in improving operational cost efficiency. Meanwhile, the learning and growth perspective, measured by employee productivity, is classified as fairly good, reflecting improvements in employee productivity, although the results have not yet been fully consistent.*

Keywords: *Balanced Scorecard*, *Company Performance*, *Performance Measurement*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan melalui metode *Balanced Scorecard* pada PT Semen Tonasa periode 2022-2024. Subjek penelitian ini adalah PT Semen Tonasa, sedangkan fokus penelitian diarahkan pada pengukuran kinerja perusahaan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT Semen Tonasa secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik. Perspektif keuangan yang dikur dengan ROE menunjukkan kategori tidak baik karena kinerja yang belum stabil akibat fluktuasi laba. Perspektif pelanggan yang diukur dengan rasio perputaran piutang menunjukkan kinerja cukup baik meskipun mengalami fluktuasi dalam perputaran piutang. Perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan efisiensi biaya operasional berada pada kategori cukup baik, namun masih menghadapi kendala dalam efisiensi biaya operasional. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan produktivitas karyawan juga berada pada kategori cukup baik dengan adanya peningkatan produktivitas karyawan meskipun belum sepenuhnya konsisten.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja Perusahaan, Pengukuran Kinerja

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian keuangan, tetapi juga oleh kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, meningkatkan efektivitas proses bisnis internal, serta mengembangkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dinilai belum mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan (Wahidah & Yusuf, 2024).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara komprehensif adalah *Balanced Scorecard*. Metode ini mengintegrasikan pengukuran kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Riski, 2024). Dengan demikian, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja secara lebih seimbang dan selaras dengan tujuan strategis yang ingin dicapai (Aditia & Merthayasa, 2023).

PT Semen Tonasa merupakan salah satu produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan ekonomi nasional (Lesmana & Waterman, 2019). Sebagai perusahaan yang beroperasi di industri semen, PT Semen Tonasa menghadapi berbagai tantangan, seperti persaingan yang semakin ketat, perubahan permintaan pasar, dan peningkatan biaya operasional yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Tabel 1 Laba Bersih PT Semen Tonasa periode 2020-2024

Tahun	Laba (Jutaan Rupiah)		Persentase
2020	Rp	933.273	-
2021	Rp	665.949	-29%
2022	Rp	623.583	-6%
2023	Rp	740.837	19%
2024	Rp	510.964	-31%

Sumber: PT Semen Tonasa (2025)

Berdasarkan laporan keuangan periode 2020–2024, laba bersih PT Semen Tonasa menunjukkan fluktuasi dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan belum sepenuhnya stabil sehingga diperlukan evaluasi yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak hanya perlu dilihat dari aspek keuangan, tetapi juga dari aspek nonkeuangan agar dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif. Penelitian Putri et al. (2023) menemukan bahwa *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja perusahaan manufaktur, sedangkan Ananda & Pandin (2023) menyimpulkan bahwa metode ini efektif dalam mengevaluasi kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama. Temuan serupa juga diperoleh oleh Riski (2024) yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam menyelaraskan strategi bisnis dengan indikator kinerja yang digunakan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Semen Tonasa periode 2022–2024 menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi kinerja perusahaan serta menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan Perusahaan

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Perusahaan

   Kinerja perusahaan merupakan indikator yang menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai individu maupun kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan untuk mendukung pencapaian tujuan Organisasi (Ismaniar et al., 2024). Selain itu, kinerja juga menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan, standar, dan nilai yang berlaku sehingga hasil yang dicapai dapat dipertanggungjawabkan (Rumawas, 2021).

   Dalam konteks manajemen, kinerja perusahaan menjadi dasar untuk menilai efektivitas keputusan yang berkaitan dengan investasi, operasional, dan pembiayaan. Penilaian kinerja yang baik memungkinkan manajemen mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta menentukan langkah perbaikan yang diperlukan (Rahayu, 2020). Oleh karena itu, kinerja perusahaan berperan penting dalam mendukung keberlangsungan usaha, meningkatkan daya saing, dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

2. *Balanced Scorecard*

   Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang mengintegrasikan aspek keuangan dan nonkeuangan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi organisasi. Metode ini dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sistem pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada hasil keuangan. Menurut Ismaniar et al. (2024), *Balanced Scorecard* digunakan untuk meningkatkan efektivitas manajemen melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara seimbang dari berbagai perspektif organisasi.

   Sebagai alat manajemen strategis, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam sasaran yang terukur sehingga memudahkan proses pengendalian dan evaluasi kinerja. Assauri (2018) menjelaskan bahwa pendekatan ini memungkinkan organisasi menyelaraskan aktivitas operasional dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai sarana untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas perusahaan mendukung pencapaian strategi dan keberhasilan jangka panjang

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan objek penelitian PT Semen Tonasa. Fokus penelitian diarahkan pada pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara dan data sekunder yang berasal dari laporan tahunan PT Semen Tonasa periode 2022–2024. Variabel penelitian diukur menggunakan *Return on Equity* (ROE) untuk perspektif keuangan, rasio perputaran piutang untuk perspektif pelanggan, efisiensi biaya operasional untuk perspektif proses bisnis internal, dan produktivitas karyawan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kuantitatif untuk menilai dan menggambarkan kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Adapun pengukuran untuk setiap indikator perspektifnya adalah sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bagi pemegang saham. Indikator yang digunakan adalah *Return on Equity* (ROE).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total ekuitas}} \; x \; 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan. Indikator yang digunakan adalah rasio perputaran piutang usaha.

$$\text{Rasio Perputaran Piutang} = \frac{\text{penjualan kredit}}{\text{rata} - \text{rata piutang}} \; x \; 100\%$$

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses bisnis internal digunakan untuk menilai efisiensi perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional. Indikator yang digunakan adalah efisiensi biaya operasional.

$$\text{Efisiensi Biaya Operasional} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Penjualan}} \text{ x } 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia. Indikator yang digunakan adalah produktivitas karyawan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah karyawan}} \text{ x } 100\%$$

Selanjutnya, nilai yang diperoleh, dihitung untuk menentukan rentang kinerja yang digunakan dalam menilai tingkat keberhasilan perusahaan.

$$\textit{Range}\ \text{Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian (n)} - \text{pencapaian (n} - 1)}{\text{pencapaian (n} - 1)} \; x \; 100\%$$

Berikut ini interpretasi yang dijadikan acuan untuk mendapatkan *rate* (nilai), sehingga dilakukan perbandingan antara kinerja pada suatu periode dengan periode sebelumnya.

Tabel 2 Penentuan *Score* Berdasarkan *Range* Hasil Pengukuran Kinerja

Range **Kinerja**	***Rate*** **(nilai)**	***Score*** **(poin)**	**Tingkat kinerja**
< 0%	D	1	Tidak baik
0-50%	C	2	Cukup baik
51-100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat baik

Sumber: Riski (2024)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi secara menyeluruh melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode ini tidak hanya menekankan aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan faktor nonkeuangan yang berperan dalam mendukung keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengevaluasi keterkaitan antara pencapaian finansial dengan kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, serta

pengembangan sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja PT Semen Tonasa selama periode 2022–2024 berdasarkan keempat perspektif tersebut sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi dan pencapaian perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

   Perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur menggunakan *Return on Equity* (ROE) karena indikator ini dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan modal yang dimiliki. Semakin tinggi nilai ROE, semakin baik kemampuan perusahaan dalam mengelola ekuitas untuk menghasilkan keuntungan.

Tabel 3 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Tahun	ROE	*Range* Kinerja	Tingkat Kinerja
2022	11%	-15%	Tidak Baik
2023	13%	18%	Cukup Baik
2024	9%	-31%	Tidak Baik
Rata-rata	-	-9,3%	Tidak Baik

Sumber: PT Semen Tonasa (Data diolah, 2025)

Berdasarkan tabel 3, kinerja keuangan PT Semen Tonasa mengalami fluktuasi selama periode 2022–2024. Pada tahun 2022, nilai ROE sebesar 11% dengan *range* kinerja -15% menunjukkan adanya penurunan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh meningkatnya beban operasional, terutama biaya energi dan bahan baku yang tidak sepenuhnya dapat diimbangi oleh peningkatan pendapatan perusahaan.

Pada tahun 2023, ROE meningkat menjadi 13% dengan *range* kinerja sebesar 18%. Peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan kinerja keuangan yang didorong oleh meningkatnya penjualan dan laba bersih perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan modal yang dimiliki secara lebih efektif dibandingkan tahun sebelumnya.

Namun, pada tahun 2024 nilai ROE kembali menurun menjadi 9% dengan *range* kinerja -31%. Penurunan ini terjadi akibat menurunnya laba bersih perusahaan yang dipengaruhi oleh kenaikan beban pokok penjualan dan biaya operasional. Selain faktor internal, kondisi industri semen yang mengalami *oversupply* dan persaingan pasar yang semakin ketat juga memberikan tekanan terhadap profitabilitas perusahaan. Secara keseluruhan, perspektif keuangan memperoleh rata-rata *range* kinerja sebesar -9,3% dengan kategori tidak baik, sehingga diperlukan strategi pengendalian biaya dan peningkatan pendapatan yang lebih efektif untuk memperbaiki kinerja keuangan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

   Perspektif pelanggan diukur menggunakan rasio perputaran piutang usaha, karena indikator ini dapat menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mengelola dan menagih piutang dari pelanggan. Selain itu, rasio perputaran piutang usaha juga mencerminkan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan serta kemampuan perusahaan dalam menjaga kelancaran arus kas yang berasal dari aktivitas penjualan.

Tabel 4 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Tahun	Rasio Perputaran Piutang	*Range* Kinerja	Tingkat Kinerja
2022	114,8%	28%	Cukup Baik
2023	104,7%	-9%	Tidak Baik
2024	118%	12%	Cukup Baik

Rata-rata	-	10,5%	Cukup Baik

Sumber: PT Semen Tonasa (Data diolah, 2025)

Berdasarkan tabel 4, kinerja perspektif pelanggan PT Semen Tonasa menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun mengalami fluktuasi. Pada tahun 2022, *range* kinerja sebesar 28% menunjukkan adanya peningkatan efektivitas penagihan piutang usaha. Kondisi ini disebabkan oleh meningkatnya kedisiplinan pembayaran pelanggan serta keberhasilan perusahaan dalam mempercepat proses penagihan piutang.

Pada tahun 2023, kinerja pelanggan mengalami penurunan dengan *range* kinerja sebesar -9%. Penurunan ini mengindikasikan adanya perlambatan pembayaran piutang oleh pelanggan. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa persaingan industri semen yang semakin ketat dan kondisi pasar yang kurang stabil. Selain itu, sistem penjualan PT Semen Tonasa yang terpusat melalui satu pelanggan utama (megadistributor) menyebabkan tingkat perputaran piutang sangat bergantung pada kebijakan distribusi dan pembayaran dari pihak tersebut.

Pada tahun 2024, kinerja pelanggan kembali meningkat dengan *range* kinerja sebesar 12%. Peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam pengelolaan piutang usaha yang didukung oleh strategi penagihan yang lebih efektif serta meningkatnya hubungan dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, perspektif pelanggan memperoleh rata-rata *range* kinerja sebesar 10,5% dengan kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjaga stabilitas hubungan bisnis dengan pelanggan selama periode penelitian.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses internal bisnis diukur menggunakan efisiensi biaya operasional, yaitu perbandingan antara biaya operasional dengan penjualan perusahaan. Indikator ini digunakan untuk untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan biaya operasional secara efektif serta mencerminkan tingkat efisiensi proses bisnis internal dalam mendukung pencapaian target penjualan dan peningkatan kinerja perusahaan.

Tabel 5 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Internal Bisnis

Tahun	Efisiensi Biaya Operasional	*Range* Kinerja	Tingkat Kinerja
2022	84%	4%	Cukup Baik
2023	84%	0%	Cukup Baik
2024	88%	5%	Cukup Baik
Rata-rata	-	3%	Cukup Baik

Sumber: PT Semen Tonasa (Data diolah, 2025)

Berdasarkan tabel 5, kinerja proses internal bisnis PT Semen Tonasa berada pada kategori cukup baik dengan rata-rata *range* kinerja sebesar 3%. Pada tahun 2022, *range* kinerja sebesar 4% menunjukkan bahwa biaya operasional mengalami peningkatan yang lebih besar dibandingkan peningkatan penjualan. Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan efisiensi operasional perusahaan.

Pada tahun 2023, *range* kinerja sebesar 0% menunjukkan bahwa tingkat efisiensi relatif stabil dibandingkan tahun sebelumnya. Stabilitas ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan pengendalian biaya operasional meskipun belum mampu menciptakan peningkatan efisiensi yang signifikan.

Pada tahun 2024, *range* kinerja meningkat menjadi 5%, yang menunjukkan adanya penurunan efisiensi operasional dibandingkan tahun sebelumnya. Kondini terutama disebabkan oleh meningkatnya biaya energi dan bahan baku yang merupakan komponen biaya terbesar dalam

industri semen. Kenaikan harga energi dan bahan baku yang sulit dikendalikan menyebabkan biaya operasional meningkat sehingga efisiensi perusahaan menurun.

Meskipun demikian, perusahaan masih mampu menjaga proses operasional tetap berjalan dengan baik dan mempertahankan kategori kinerja cukup baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan inovasi proses produksi dan memperkuat pengendalian biaya agar efisiensi operasional dapat terus ditingkatkan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan produktivitas karyawan, yaitu perbandingan antara jumlah produksi dengan jumlah karyawan. Indikator ini digunakan untuk melihat efektivitas sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 6 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tahun	Produktivitas Karyawan (Ton/Karyawan)	*Range* Kinerja	Tingkat Kinerja
2022	8.913	-1%	Tidak Baik
2023	10.326	16%	Cukup Baik
2024	10.754	4%	Cukup Baik
Rata-rata	-	6,2%	Cukup Baik

Sumber: PT Semen Tonasa (Data diolah, 2025)

Berdasarkan tabel 6, kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tren yang cenderung meningkat. Pada tahun 2022, *range* kinerja sebesar -1% menunjukkan terjadinya penurunan produktivitas karyawan dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh kondisi pemulihan ekonomi pasca-pandemi yang belum sepenuhnya stabil serta program pengembangan kompetensi yang masih dalam tahap awal sehingga belum memberikan dampak yang optimal terhadap produktivitas tenaga kerja.

Pada tahun 2023, produktivitas karyawan meningkat signifikan dengan *range* kinerja sebesar 16%. Peningkatan ini didorong oleh pelaksanaan program pelatihan yang lebih intensif, peningkatan kompetensi karyawan, serta penerapan sistem insentif berbasis kinerja yang mampu mendorong efisiensi dan produktivitas kerja.

Pada tahun 2024, produktivitas kembali meningkat sebesar 4%. Meskipun peningkatannya tidak sebesar tahun sebelumnya, kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan tingkat produktivitas tenaga kerja. Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan yang lebih rendah pada tahun 2024 dipengaruhi oleh adanya penyesuaian volume produksi akibat kondisi oversupply semen pasar. Namun demikian, perusahaan tetap mampu menjaga produktivitas karena jumlah produksi relatif stabil meskipun jumlah karyawan mengalami penurunan.

Secara keseluruhan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh rata-rata *range* kinerja sebesar 6,2% dengan kategori cukup baik. Hasil ini menunjukkan bahwa PT Semen Tonasa telah berhasil meningkatkan efektivitas sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi dan optimalisasi tenaga kerja.

5. Tabel *Balanced Scorecard* PT Semen Tonasa

Tabel 7 *Balanced Scorecard* PT Semen Tonasa tahun 2022-2024

Perspektif	Rata-rata *Range* Kinerja	*Score*	Tingkat Kinerja
Keuangan	-9,3%	1	Tidak Baik
Pelanggan	10,5%	2	Cukup Baik
Proses Internal Bisnis	3%	2	Cukup Baik

Pertumbuhan dan Pembelajaran	6,2%	2	Cukup Baik
Rata-rata	2,6%	2	Cukup Baik

Sumber: PT Semen Tonasa (Data diolah, 2025)

Berdasarkan tabel 5, hasil pengukuran *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja PT Semen Tonasa selama periode 2022–2024 secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik dengan *Score* 2 dan rate C. Perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang relatif stabil dan mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Sebaliknya, perspektif keuangan masih menjadi aspek yang memerlukan perhatian khusus karena menunjukkan fluktuasi yang cukup tinggi dan memperoleh kategori tidak baik. Kondisi ini disebabkan oleh perubahan laba bersih, tingginya biaya operasional, kenaikan biaya energi dan bahan baku, serta persaingan industri semen yang semakin ketat akibat kondisi *oversupply* produk semen pasar nasional.

Dengan demikian, PT Semen Tonasa perlu meningkatkan sinergi antara pengelolaan keuangan, efisiensi proses operasional, penguatan hubungan pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia. Apabila keempat perspektif tersebut dapat diintegrasikan secara optimal, maka kinerja perusahaan berpotensi meningkat secara lebih stabil dan berkelanjutan pada masa mendatang

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Semen Tonasa periode 2022–2024 berdasarkan metode *Balanced Scorecard* berada pada kategori cukup baik dengan skor keseluruhan sebesar 2. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori cukup baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan secara lebih komprehensif karena mengintegrasikan aspek keuangan dan nonkeuangan dalam pengukuran kinerja.

Saran

PT Semen Tonasa perlu meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan melalui pengelolaan biaya dan optimalisasi profitabilitas, serta mempertahankan kinerja pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan indikator yang lebih beragam pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dan memperpanjang periode penelitian agar diperoleh hasil analisis yang lebih komprehensif

DAFTAR RUJUKAN

Aditia, O., & Merthayasa, A. (2023). Upaya Peningkatan Daya Saing Bisnis Perusahaan Melalui Manajemen Perubahan. *Journal Syntax Idea*, *5*(7), 1–9. https://doi.org//10.46799/syntax-idea.v5i7.2416

Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Uniliver Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, *1*(2), 42–58. https://doi.org/10.55606/jumia.v1i2.1026

Assauri, S. (2018). *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Rajawali Pers. Ismaniar, H., Fitriawati, R., Sinaga, D. S., Hardianti, T., Marganingsih, A., Sulaiman, S., Sukendri, N.,

Awaludin, D. T., Ardiansyah, T., Fuadi, R., Yanti, N. N. S. A., Fitriani, Kusumawardhani, O. B., Mustafa, M. Y., & Ayuni, N. M. S. (2024). *Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. Widina Media Utama.

Lesmana, D. M. M., & Waterman. (2019). Kajian Teknis Produktivitas Alat Gali Muat pada Tambang Batu Gamping di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep Provinsi Sulawesi Selatan. *Prosiding Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan*, *1*(1), 495–500. https://ejurnal.itats.ac.id/sntekpan/article/view/613

PT Semen Tonasa. (2025). *Laporan Tahunan PT Semen Tonasa*. https://www.sementonasa.co.id/wp-content/uploads/2019/02/AR-2021-Bilingual-Final.pdf

Putri, R. M., Pusparini, H., & Mariadi, Y. (2023). Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana. *Valid Jurnal Ilmiah*, *20*(2), 74–85. https://doi.org/10.53512/valid.v20i2.293 Rahayu. (2020). *Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Program Pascasarjana Universitas Prof.

Moestopo (Beragama).

Riski, M. (2024). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, *4*(2), 1037–1048. https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102

Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*. Unsrat Press.

Wahidah, N. R., & Yusuf. (2024). Peningkatan Kinerja, Pertumbuhan Berkelanjutan Di Dalam Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan Studi Kasus PT. XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(3), 44–47. https://www.journals.stimsukmamedan.ac.id/index.php/ilman/article/view/774