

Strategi Peningkatan Daya Saing BULOG Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*

Oleh:

Suswono, Arief Daryanto, M. Husein Sawit, Bustanul Arifin

RINGKASAN

Tujuan makalah ini adalah untuk (i) merancang sasaran strategik, key performance indicator (KPI), inisiatif strategik yang ditinjau melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran pada BULOG sebagai lembaga yang menjalankan fungsi PSO dan non PSO (komersial), dan (ii) membuat peta strategi berdasarkan pendekatan balanced scorecard (BSC). Penelitian ini menunjukkan dari empat perspektif BSC di BULOG untuk fungsi non PSO, sasaran strategiknya terdiri dari: (i) perspektif keuangan sebanyak 10 sasaran strategik, diantaranya meningkatkan penjualan dan menurunnya persentase biaya operasional; (ii) perspektif pelanggan sebanyak 4 sasaran strategik, diantaranya mampu memberikan produk dan layanan yang bercitra positif dan juga kompetitif kepada pelanggan, serta mampu memberikan jaminan ketepatan waktu pengiriman barang kepada pelanggan; (iii) perspektif bisnis internal sebanyak 10 sasaran strategik, diantaranya kemampuan menguasai industri hulu dan mampu memberikan jaminan mutu barang yang dikirim kepada pelanggan; dan (iv) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebanyak 14 sasaran strategik, diantaranya mengembangkan penciptaan nilai (value creation) bagi organisasi dan kemampuan memetakan kebutuhan sumber daya organisasi untuk bisnis 5 tahun yang akan datang. Perspektif BSC di BULOG untuk fungsi bisnis PSO, sasaran strategiknya terdiri dari: (i) perspektif keuangan sebanyak 7 sasaran strategik, di antaranya meningkatkan kemampuan untuk menentukan harga jual yang ideal dan mempertahankan delta; (ii) perspektif pelanggan sebanyak 3 sasaran strategik, diantaranya rumah tangga sasaran memperoleh beras dengan jumlah mutu, harga, waktu, dan tempat yang tepat serta petani memperoleh jaminan pasar dengan harga yang wajar; (iii) perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, fungsi bisnis PSO dan fungsi bisnis non PSO memiliki jumlah sasaran strategik yang sama karena kedua fungsi ini masih dijalankan dalam satu organisasi dan belum ada pemisahan sumber daya.

kata kunci: daya saing, BULOG, balanced scorecard

SUMMARY

The purpose of this study is to (i) formulate strategic objectives, Key Performance Indicators (KPIs), strategic initiatives which are reviewed through four perspectives: finance, customer, internal business process and growth & learning in BULOG as an institution that runs the function of PSO and non-PSO (commercial), and (ii) create BULOG's strategic map as institution that runs the function of PSO and non-PSO (commercial) based on the Balanced Scorecard approach. The research method used is descriptive research techniques with a Balanced Scorecard approach. The study shows that from the four perspectives of BULOG BSC for non-PSO function, its strategic objectives consist of: (i) Financial perspective as much as 10 strategic objectives, including increasing sales and decreasing the percentage of operating costs;

(ii) Customer perspective as much as 4 strategic objectives, among others, able to provide products and services that has a positive image and also competitive to the customer, and is able to guarantee timely delivery to customers; (iii) internal business perspective as much as 10 strategic objectives, including the ability to master the upstream industry and is able to provide quality assurance of the delivered goods to customers; and (iv) Growth and learning perspective as much as 14 strategic objectives, including developing value creation for the organization and the ability to map organization resource needs for business five years to come. From the four BULOG BSC perspectives for PSO business functions, its strategic objectives consist of: (i) Financial perspective as much as seven strategic objectives, including increasing the ability to determine the ideal price and maintenance delta; (ii) Customer perspective as much as three strategic objectives, including target households obtaining rice within the appropriate quality, price, time and place as well as farmers guaranteed a fair market price; (iii) internal business perspective and growth and learning perspective, PSO business functions and non-PSO business functions has the same number of strategic targets, because both functions are executed within one organization and there is no separation of resources.

keywords: competitiveness, BULOG, balanced scorecard

I. PENDAHULUAN

Ketersediaan produksi bahan pangan pokok dunia yang terbatas telah mengakibatkan persaingan ketat pada penggunaan bahan pangan pokok ini untuk pangan (food), pakan (feed) dan bahan bakar (fuel). Oleh karena itu, keberadaan lembaga yang khusus menangani pangan di Indonesia mutlak diperlukan.

BULOG merupakan badan usaha yang ditugaskan pemerintah untuk masalah pangan di Indonesia, khususnya beras. BULOG memiliki peran yang sangat strategis dalam mengamankan harga gabah dan menyiapkan stok beras nasional. Langkah pemerintah mereformasi BULOG untuk kembali menangani perberasan di Tanah Air dinilai positif dalam upaya menjaga stabilitas beras di masyarakat. Sejak awal berdirinya, BULOG memang tidak saja hanya diberi tugas melayani petani, tetapi juga melayani konsumen. Melalui mekanisme pembubaran Komando Logistik Nasional (Kolognas) berdasar Keppres No. 69/1967, dibentuklah Badan Urusan Logistik (BULOG). Tugas utama BULOG waktu itu adalah melakukan stabilisasi harga pangan, membentuk stok beras, dan mengenalkan standar beras. Dalam perjalanannya, BULOG mengalami rangkaian perubahan struktur organisasi yang diikuti dengan perubahan fungsi.

Pada tahun 2003, status hukum BULOG mengalami perubahan dari Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) menjadi

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah memperluas lingkup BULOG tidak hanya melakukan fungsi publik sebagai lembaga pelayanan masyarakat (public service obligation/PSO) sekaligus juga melakukan aktivitas komersial.

Dengan perubahan status BULOG menjadi BUMN berbentuk perusahaan umum (Perum) tidak hanya dituntut mengelola stok ketahanan pangan nasional dengan handal, namun sekaligus harus mampu mengelola operasi bisnis komersial dengan baik. Peran ganda ini yang mengharuskan organisasi BULOG senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas dalam manajemen organisasi BULOG. Saat ini BULOG memiliki empat tugas PSO yang diembannya di bidang perberasan nasional yaitu, pertama, jaminan harga pembelian pemerintah untuk gabah/beras; kedua, stabilitas harga; ketiga, pengelolaan Raskin, dan keempat, cadangan pangan nasional (Abubakar, 2007).

Kritik masyarakat Indonesia terhadap sistem pemerintahan saat ini dapat dilihat dari tuntutan diterapkannya paradigma good governance terutama pada tingkat manajemen BUMN. Adanya tuntutan BULOG untuk dapat menerapkan manajemen yang baik dalam menjalankan fungsi sebagai lembaga pelayanan jasa publik maupun lembaga komersil, maka mengharuskan BULOG untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai peningkatan daya saing BULOG.

Oleh karena itu, studi ini merancang ukuran kinerja organisasi BULOG yang memiliki dua peran ganda dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard.

Dalam mengefektivaskan dan mengoptimalkan peran ganda BULOG diperlukan alat yang dapat mengukur kinerja BULOG sehingga dapat meningkatkan daya saing BULOG. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dirancang alat ukur menentukan kinerja BULOG, organisasi yang memiliki peran ganda dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard untuk menjawab 2 pertanyaan utama yaitu: (i) bagaimana sasaran strategik, key performance indicator (KPI), inisiatif strategik yang ditinjau melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan proses internal bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai lembaga yang menjalankan fungsi PSO dan non PSO (komersial)? (ii) bagaimana peta strategi BULOG sebagai lembaga yang menjalankan dua fungsi tersebut berdasarkan pendekatan balanced scorecard?

Oleh karena itu, makalah ini bertujuan untuk merancang alat ukur kinerja BULOG dengan pendekatan balanced scorecard. Adapun tujuan spesifik dijabarkan sebagai berikut: (i) menyusun sasaran strategik, key performance indicator (KPI), inisiatif strategik yang ditinjau melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran pada BULOG sebagai lembaga yang menjalankan fungsi PSO dan non PSO (komersial); (ii) membuat peta strategi BULOG sebagai lembaga yang menjalankan dua fungsi sekaligus.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Transformasi Organisasi BULOG

BULOG adalah lembaga pangan di Indonesia yang mengalami transformasi dari masa ke masa. Berbagai jenis keputusan pemerintah tentang lembaga pangan (BULOG) dari tahun 1964 sampai dengan saat transformasi itu dilakukan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jenis Keputusan Pemerintah Tentang Fungsi dan Bentuk Organisasi BULOG

No.	Jenis Keputusan	Ringkasan Isi Keputusan
1.	Pepres No. 3 tahun 1964	Pembentukan Dewan Bahan Makanan (DBM)
2.	Keputusan presidium kabinet Ampera No. 78 tahun 1966	Pembentukan Komando Logistik Nasional (Kolognas)
3.	Keputusan presidium kabinet Ampera No. 114 tahun 1967	Pembubaran Komando Logistik Nasional (Kolognas)
4.	Keppres No. 11 tahun 1969	Perubahan struktur organisasi BULOG dari penunjang peningkatan produksi pangan menjadi buffer stock holder dan distribusi untuk golongan anggran
5.	Keppres No. 39 tahun 1978	Pemberian tugas bagi BULOG untuk mengendalikan harga beras, gabah, gandum dan bahan pokok lainnya
6.	Keppres No. 103 tahun 1993	Penyatuan BULOG dengan Menteri Negara Urusan Pangan
7.	Keppres No. 61 tahun 1995	Pemisahan BULOG dengan Menteri Negara Urusan Pangan
8.	Keppres No.51 tahun 1995	Status pegawai BULOG menjadi pegawai negeri sipil
9.	Keppres No. 45 tahun 1997	Tugas BULOG hanya dibatasi untuk komoditi beras dan gula pasir
10.	Keppres No. 19 tahun 1998	Tugas BULOG hanya dibatasi untuk komoditi beras nasional
11.	Keppres No.29 tahun 2000	Fungsi utama BULOG adalah manajemen logistic
12.	Keppres No.103 tahun 2001	Kedudukan, susunan organisasi dan tata kerja LPND (lembaga pemerintah non departemen)
13.	PP No.7 tahun 2003	Pendirian perum BULOG

Sumber : Peraturan Presiden (Pepres), Keputusan Presiden (Keppres), Peraturan Pemerintah (PP) yang terkait dengan lembaga pangan

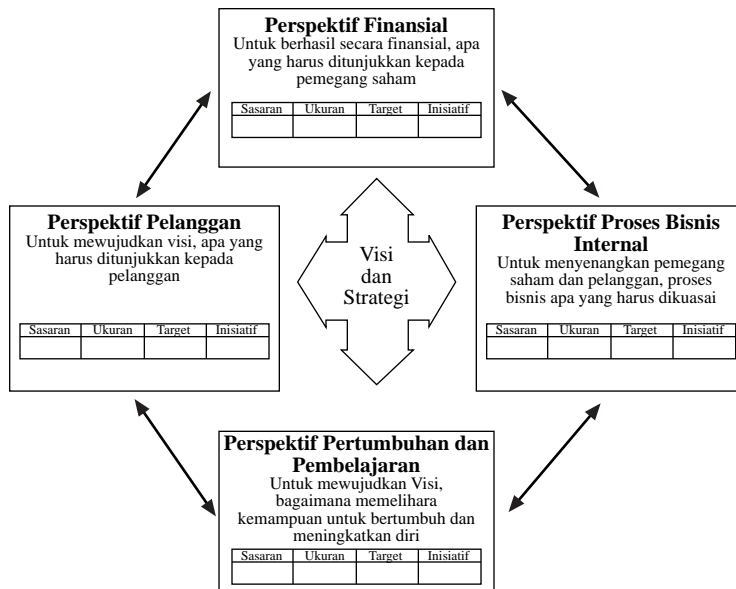
Perubahan kelembagaan ini didorong oleh beberapa hal seperti yang dibahas Sawit, dkk (2003). Pertama, adanya perubahan kebijakan pangan pemerintah dan perubahan mandat kepada BULOG. Kedua, berlakunya berbagai UU baru, khususnya UU No. 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli serta UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Ketiga, masyarakat luas menghendaki agar BULOG menjadi lembaga yang efisien, transparan dan mampu melayani kepentingan publik secara memuaskan. Keempat, perubahan ekonomi global. Kelima, dukungan dan saran dari legislatif (DPR-RI); dan keenam saran dari lembaga internasional yang menghendaki agar BULOG berubah menjadi lembaga yang transparan, efisien, profesional dan akuntabel.

Dengan perubahan status tersebut maka BULOG memiliki keuntungan dan kekuatan. Pertama, BULOG tetap dapat melaksanakan tugas publik khususnya dalam pengamanan harga dasar pembelian gabah, pelaksanaan distribusi beras untuk kelompok miskin yang rawan pangan, penumpukan stok nasional untuk berbagai keperluan publik seperti keadaan darurat, konflik sosial, gejolak harga yang tidak terkendali. Kedua, BULOG dapat melaksanakan fungsi bisnis yang tidak bertentangan dengan hukum dan kaidah transparansi; fleksibilitas ruang gerak lembaga semakin tinggi (misalnya dengan merancang kerjasama operasional/ penyertaan modal dalam badan usaha lain, melakukan pinjaman dari dalam dan luar negeri apabila diperlukan untuk memperkuat dana Perum). Ketiga, hasil dari aktivitas bisnis dapat mendukung tugas publik; hal ini dapat berdampak positif terhadap budget pemerintah mengingat dana pemerintah semakin terbatas. Keempat, reward and punishment (penghargaan dan sanksi) akan lebih mudah diterapkan, sehingga dapat menumbuhkembangkan insentif kepada pegawai agar bekerja secara profesional dan efisien, serta memungkinkan terwujudnya

akuntabilitas publik. Kelima, optimalisasi pemanfaatan semua aset yang dikuasai termasuk sumber daya manusia (Sawit dkk, 2003).

2.2. Konsep Balanced Scorecard

Salah satu metoda untuk menjawab tujuan makalah ini adalah dengan menggunakan konsep balanced scorecard (BSC). BSC adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2002). Model BSC pada dasarnya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Kaplan dan Norton (2004) mengatakan bahwa BSC merupakan seperangkat ukuran kinerja yang memberikan pandangan bisnis secara cepat dan menyeluruh kepada manajemen atas. BSC tidak hanya memberikan ukuran kinerja keuangan jangka pendek dan panjang tetapi juga menggambarkan masa lalu dan memberikan ukuran kinerja operasional yang menggambarkan keadaan masa depan, yang melibatkan kepuasan pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Gambar mengenai BSC sebagai suatu kerangka kerja operasional dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Balance scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Operasional

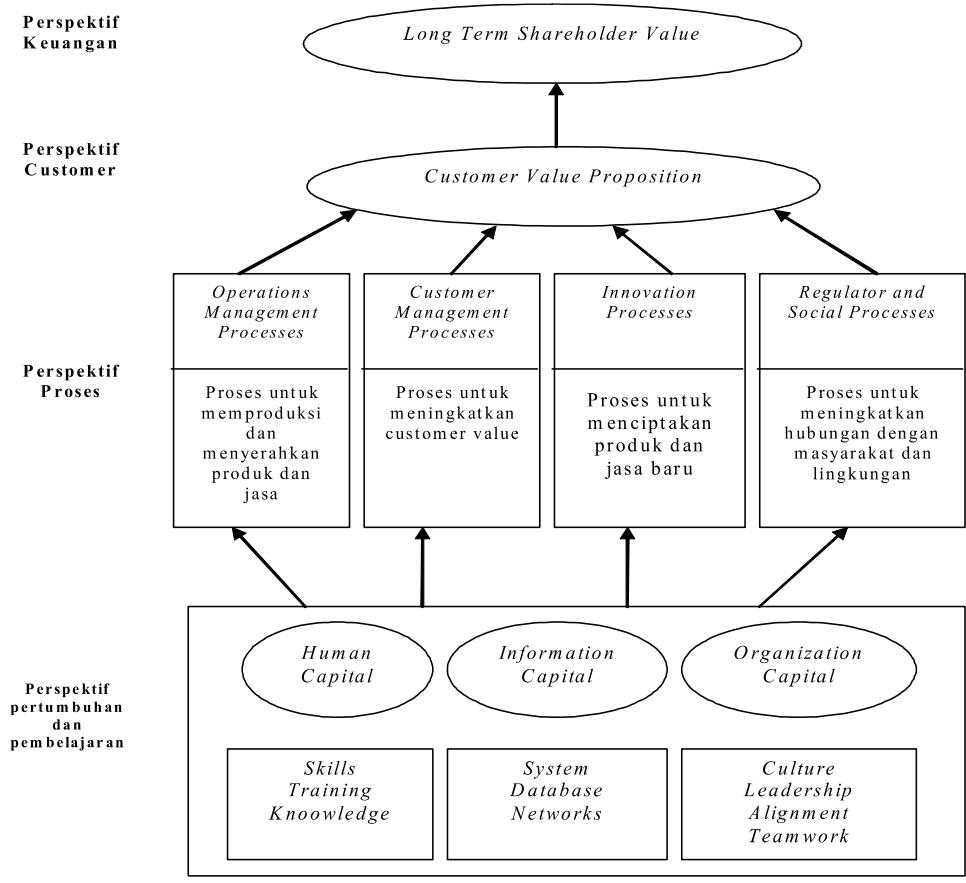
Kaplan dan Norton (2004a) berpendapat bahwa sasaran-sasaran strategis harus memberikan gambaran perubahan terhadap kinerja organisasi yang dapat berasal dari berbagai sumber. Bila sasaran strategis dan ukuran sudah ditentukan, selanjutnya diterjemahkan ke dalam inisiatif strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang untuk mencapai tujuan. Menurut Drucker dalam Mulyadi (2005), sasaran strategis adalah alat, komitmen, dan arah yang digunakan untuk memberdayakan sumber daya dan tenaga untuk mewujudkan target. Sistem pengukuran organisasi yang terpadu akan mempengaruhi individu baik yang ada di dalam maupun di luar organisasi (Kaplan dan Norton 2004b).

BSC sebagai sebuah sistem manajemen menyediakan sebuah kerangka kerja ke dalam satu set ukuran-ukuran yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang melalui empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap ukuran strategis yang dipilih dan ditetapkan dalam setiap perspektif harus menjadi bagian hubungan sebab akibat yang berujung pada perspektif finansial. Ukuran strategis terdiri dari ukuran faktor pendorong

kinerja (lead indicator) akan menjadi penyebab dari ukuran keberhasilan kinerja (lag indicator). Faktor pendorong kinerja merupakan penjelasan kepada seluruh individu organisasi tentang apa yang harus dilakukan sekarang untuk menciptakan nilai tambah di masa depan.

Inisiatif strategis difokuskan kepada usaha pencapaian tujuan, ukuran dan target perusahaan. Mengartikulasikan strategi dan identifikasi faktor pendorong kinerja untuk mencapai strategi, membuat perusahaan mampu mengidentifikasi inisiatif strategis baru, memfokuskan diri kepada berbagai inisiatif strategis, menyelaraskan investasi dengan pembelanjaan diskresioner (Kaplan dan Norton 2004a).

Strategy map menggambarkan proses pengubahan intangible assets menjadi tangible assets melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategik di perspektif proses, perspektif customer dan di perspektif keuangan (Mulyadi, 2005). Gambar 2. menunjukkan strategy map template yang menggambarkan proses pengubahan intangible assets menjadi tangible assets.



Sumber : Mulyadi (2005)

Gambar 2. Strategy Map Template Proses Pengubahan Intangible Assets menjadi Tangible Assets

2.3. Penelitian Terdahulu

Nagarajah (2006) menyimpulkan bahwa model BSC perlu dimodifikasi jika ingin digunakan untuk organisasi nonprofit. Hal yang baru dari penelitian ini adalah menggunakan SEM (structural equation model) sebagai bentuk analisis simultan (berkelanjutan) untuk menilai dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Balance scorecard yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hal yang baru dalam upaya menilai kesehatan organisasi berdasarkan kinerja keuangan, dan non-keuangan karena selain dapat memberikan peta kekuatan organisasi tetapi juga menggambarkan interaksi yang terjadi antara komponen-komponen yang digunakan dan

efeknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Zimmerman (2008) menyebutkan bahwa metode pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan BSC saat ini cukup populer dan mulai digunakan untuk perusahaan nonprofit dan difokuskan untuk pengembangan staf perusahaan. Jika telah memahami konsep BSC maka akan mudah untuk melakukan modifikasi indikator-indikator yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi jenis apapun. Namun untuk perusahaan non profit ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penerapan BSC antara lain: (i) sumber pendapatan dan penerimaan organisasi, (ii) alokasi sumberdaya,

(iii) penerima produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, (iv) pemilik dana (donator) dan anggota pemilik perusahaan lainnya, (v) proses internal, dan (vi) pengembangan staf.

Stephen dkk (2008) menunjukkan bahwa ada beberapa kelemahan yang harus diantisipasi dalam penggunaan BSC sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi. Kelemahan tersebut adalah “faktor keraguan yang tidak dapat ditoleransi” yang bersumber dari evaluator. Dalam penelitian ini, kelemahan tersebut berusaha diminimalisir.

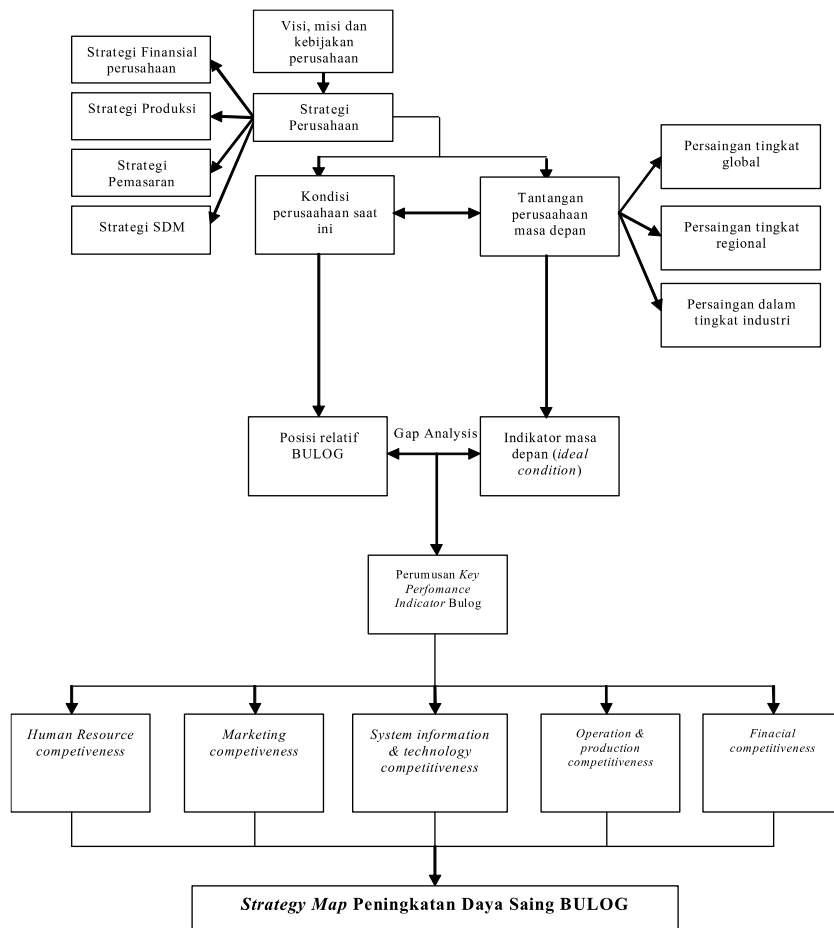
Paladino dan Williams (2008) menyebutkan bahwa meskipun sebuah perusahaan menggunakan BSC untuk mengendalikan kinerja organisasi, namun akan sangat membantu jika perusahaan menggunakan matriks strategi untuk mengkonversi indikator-indikator kinerja tersebut dalam sebuah matriks, dan data yang dibutuhkan dapat dikumpulkan sebagai upaya perusahaan untuk memaksimalkan sumber informasi tersebut.

Dalam tahapan untuk memaksimalkan penggunaan BSC ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh perusahaan. Pertama, mengembangkan peta strategi pada tingkat manajemen puncak, karena peta strategi dapat menggambarkan interkorelasi tiap strategi kecil yang akan dikembangkan oleh tiap bagian, dan peta strategi tersebut bersumber dari tim-tim kecil perusahaan. Kedua, merumuskan BSC untuk semua tingkatan manajemen. Dalam pengukuran BSC digunakan dua pendekatan pengukuran yaitu aspek finansial dan non-finansial. Meskipun sebagian besar pendapat menjadikan ukuran finansial menjadi patokan akhir untuk mengukur kinerja perusahaan, namun tidak dapat dikesampingkan faktor non-finansial yang menjadi awal pencapaian dari kinerja finansial tersebut. Ketiga, mengembangkan business intelligence sebagai pendukung pencapaian indikator-indikator yang telah dirumuskan dalam BSC.

2.4. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dimulai dengan menganalisis visi misi dan strategi BULOG. Tujuannya adalah untuk mengukur tingkat kemampuan internal organisasi dalam mendukung kesuksesan pencapaian strategi yang dilakukan oleh organisasi. Hasil proses analisis secara deskriptif tentang strategi dan kondisi BULOG ini akan dihubungkan dengan tantangan yang dihadapi BULOG ke depan sehingga dapat menelaah permasalahan yang dihadapi organisasi.

Dengan mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal BULOG dalam upaya menciptakan organisasi yang ideal, maka dikembangkan indikator kesuksesan organisasi di masa depan yang dijabarkan secara rinci dalam format BSC yaitu dalam empat perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Untuk menciptakan ukuran kinerja (parameter) dalam bentuk key succes factor dituangkan ke dalam analisis BSC yang bertujuan untuk menciptakan ukuran keberhasilan organisasi di bidang human resources competitiveness, marketing competitiveness, system information and technology competitiveness, operation and production competitiveness, dan financial competitiveness. Rangkaian tahapan pencapaian KPI yang telah dirumuskan tersebut dirangkum dalam strategy map (Gambar 3).



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di BULOG yang berlokasi di Jakarta pada bulan Juli 2009 sampai Februari 2010. Metode penelitian menggunakan teknik penelitian deskriptif.

Adapun alat ukurnya melalui pendekatan BSC. Sebagai bahan analisis, terlebih dahulu dikumpulkan data primer dan data sekunder. Jenis data primer dan data sekunder dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jenis Data Primer dan Sekunder Serta Sumber

No.	Jenis Data	Sifat Data	Sumber Data
1.	Visi dan Misi	Sekunder	BULOG
2.	Strategi dan Tujuan	Sekunder	BULOG
3.	Struktur Organisasi	Sekunder	BULOG
4.	Data Manajemen	Sekunder	BULOG
5.	Dokumen dan Laporan Tahunan Manajemen	Sekunder	BULOG
6.	Data persepsi dan harapan <i>customers</i>	Primer	Manajemen BULOG
7.	Data jabaran visi, misi, tujuan, strategi	Primer	Manajemen BULOG
8.	Sasaran strategis, indikator kinerja kunci, target dan inisiatif strategis	Primer	Manajemen BULOG

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode sebagai berikut: (i) wawancara terstruktur dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang telah tertulis dan daftar isian untuk mendapatkan data dan informasi dari responden yang dipilih yaitu stakeholders BULOG (pimpinan perusahaan, pegawai setingkat manajer dan pelanggan). Wawancara dengan memakai pedoman kuesioner bertujuan untuk mendapatkan hasil penjabaran visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan dalam empat perspektif BSC; (ii) studi pustaka yang dilakukan dengan cara mengkaji data-data rekaman perusahaan, seperti laporan audit perusahaan, laporan kinerja internal setiap divisi serta artikel-artikel dari majalah, internet maupun dari jurnal dan buku-buku yang sesuai dengan topik penelitian strategis. Hubungan sebab-akibat yang terbentuk berdasarkan hipotesis.

internal terpilih; (ii) menetapkan KPI (lag indicator dan lead indicator), dan inisiatif strategi. Kerangka BSC dapat dilihat pada Tabel 3; dan (iii) menyusun peta strategi (strategy map). Peta strategi menggambarkan hubungan sebab-akibat antara sasaran.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Komponen Strategik BULOG

Analisis BSC yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan penjabaran strategi BULOG dalam peningkatan daya saing yang merupakan hasil dari analisis ANP sebelumnya (Suswono, 2009). Perancangan BSC diawali dengan penentuan dan penterjemahan komponen-komponen strategik (visi dan misi) perusahaan dalam perspektif BSC melalui FGD (focus group discussion). Responden FGD adalah para ahli (expert respondent) yang berasal dari internal seperti direksi

Tabel 3. Kerangka BSC BULOG

Perspektif	Sasaran Strategi	Tolok ukur kinerja (KPI)		Inisiatif strategi
		Lag Indicator	Lead indikator	
Keuangan				
Pelanggan				
Proses internal				
Pertumbuhan & pembelajaran				

Teknik pengambilan sampel responden digunakan dengan cara purposive sampling. Asumsi yang digunakan terhadap responden adalah bahwa semua responden terpilih memiliki kriteria kompetensi, pengalaman, dan pengetahuan yang relevan terhadap aspek yang akan diteliti.

3.1. Analisis Data

Data yang diperoleh diolah dan dianalisa melalui tahapan sebagai berikut: (i) visi, misi yang dijabarkan ke dalam tujuan dan strategi melalui empat perspektif BSC, serta sasaran-sasaran strategis, indikator kinerja kunci (lag indicator dan lead indicator), dan inisiatif strategis akan dianalisis dengan cara deskriptif kualitatif melalui diskusi dengan responden

BULOG dan responden eksternal yang berasal dari kalangan akademis, pemerintah, pengamat masalah pertanian, dan pakar ekonomi. Berdasarkan penelusuran dokumen perusahaan, visi BULOG adalah "menjadi perusahaan yang handal dalam mewujudkan pangan yang cukup, aman dan terjangkau bagi rakyat". Misi BULOG yaitu "memenuhi kebutuhan pangan pokok rakyat". Penentuan dan penterjemahan komponen strategik sangat penting agar strategi turunan yang dihasilkan oleh para responden ahli selaras dengan tugas pokok dan fungsi BULOG serta analisis ANP yang dikembangkan sebelumnya. Penjabaran visi dan misi BULOG dibagi menjadi 2 yaitu, penjabaran BSC di BULOG yang melaksanakan fungsi PSO dan non PSO.

4.2. Penjabaran Balance Scorecard di BULOG sebagai non PSO

Para responden menterjemahkan pernyataan visi BULOG ke dalam penjabaran visi dengan menggunakan perspektif BSC. Penjabaran ini bertujuan untuk merumuskan

ukuran kinerja organisasi dalam bentuk sasaran strategik dan key performance indicator (KPI) organisasi. Kesimpulan yang didapat dari penjabaran visi BULOG dalam kerangka BSC dengan pemahaman keempat perspektif (Tabel 4).

Tabel 4. Penterjemahan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan ke Dalam Fungsi BULOG Sebagai Fungsi PSO Menurut Perspektif Balance Scorecard

Visi	Misi	Perspektif	Jabaran Visi	Jabaran Misi	Tujuan
Pangan cukup, aman dan terjangkau bagi rakyat	Memenuhi kebutuhan pangan pokok rakyat	Keuangan	Menjadi perusahaan yang melakukan usaha utama logistik pangan yang menguntungkan	Melakukan usaha utama logistik dan mengembangkan usaha pendukung yang menguntungkan	Menjadi perusahaan yang mandiri secara finansial dan mampu menjalankan prinsip-prinsip bisnis yang akan memberikan keuntungan kepada <i>shareholdernya</i>
		Pelanggan	Menjadikan BULOG sebagai perusahaan yang dinamis, yang mampu menyediakan kebutuhan pangan nasional dan terjangkau oleh daya beli konsumen	Memberikan beragam pilihan produk dan jasa di bidang industri pangan dan logistik yang kompetitif untuk konsumen	Memberi manfaat bagi konsumen dengan menjaga stabilitas pasokan produk pangan, kualitas produk pangan dan harga beli produk pertanian serta harga jual produk pangan
		Proses internal	Menjadi perusahaan modern dan organisasi yang terintegrasi untuk melayani kebutuhan konsumen	Mengembangkan sistem logistik yang efisien dan mengadaptasikan sistem informasi manajemen dalam kegiatan operasional organisasi	Menyalurkan produk pangan tepat waktu, jumlah dan kualitasnya serta mengembangkan organisasi yang efisien dalam kegiatan operasionalnya
		Pertumbuhan dan pembelajaran	Menjadi perusahaan yang memiliki kompetensi dan daya saing yang tinggi di industri pangan dan logistik	Meningkat produktivitas dan komitmen kualitas SDM, organisasi dan penggunaan infrastruktur yang berkomitmen pada pencapaian misi organisasi	Peningkatan kompetensi organisasi di bidang <i>human capital, organization capital & IT capital</i>

4.3. Perumusan BSC untuk Fungsi BULOG sebagai non PSO

Setelah visi, misi, tujuan dan strategi BULOG ditentukan, maka ditetapkan sasaran strategik dan KPI yang akan dicapai oleh BULOG. Selanjutnya adalah menentukan inisiatif strategik dari setiap sasaran strategik menurut kerangka BSC. Bahasan dalam FGD menyangkut sasaran strategik, KPI dan inisiatif strategik.

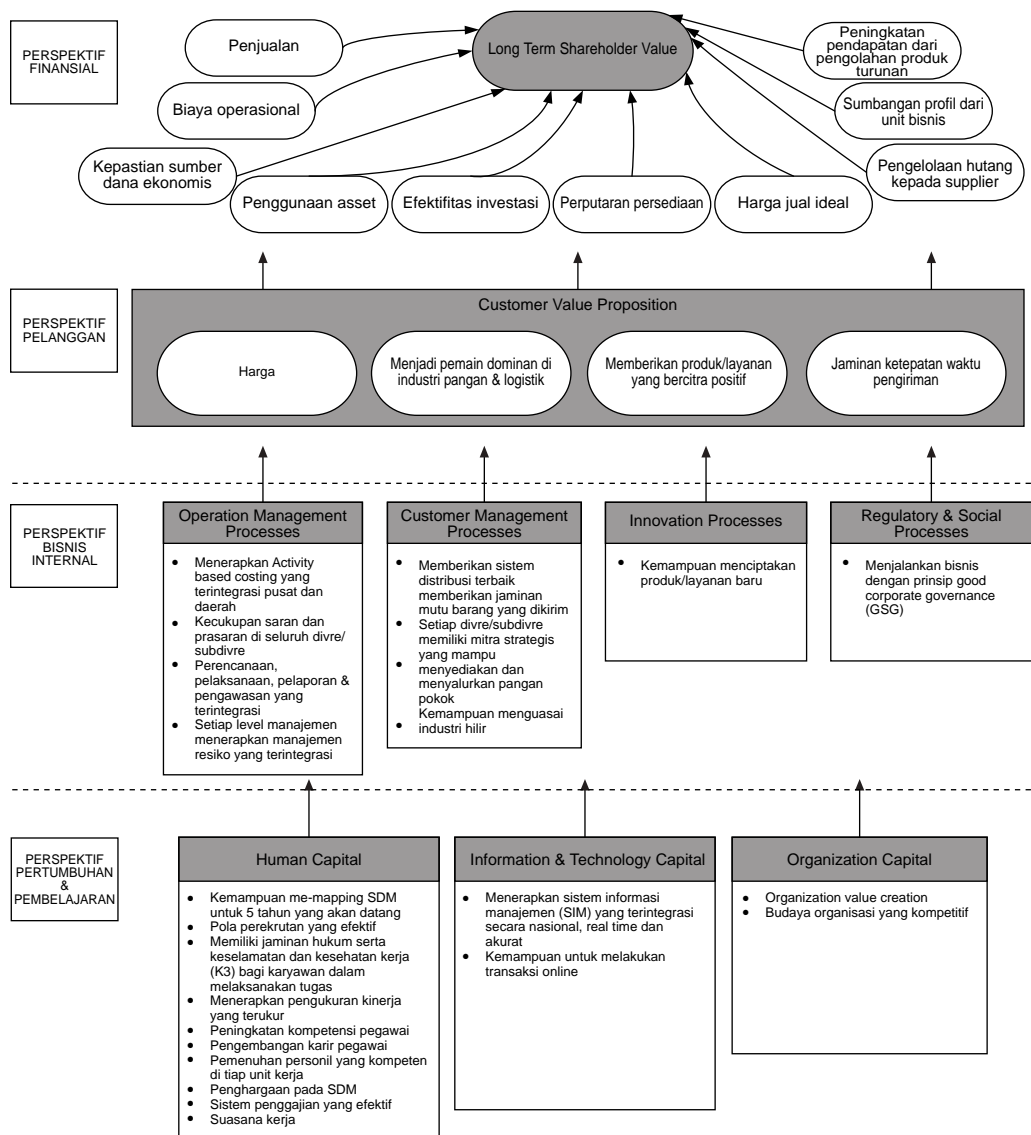
Pembahasan ini merupakan sesuatu hal yang baru bagi manajemen BULOG karena BULOG belum pernah merumuskan ukuran kinerja organisasi secara komprehensif dengan menggunakan pendekatan BSC dan melibatkan responden ahli. Penjabaran sasaran strategik, KPI, inisiatif strategik berdasarkan perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran disarikan pada Lampiran Tabel 1-4.

4.4. Peta Strategi Bisnis non PSO

Salah satu sifat dari perancangan BSC adalah kekoherenan dari sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan. Kekohorenan artinya tercipta hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik yang lain. Hubungan sebab-akibat yang terjalin antara sasaran-sasaran strategik dari keempat perspektif BSC membentuk strategy map BULOG.

Strategy map yang tersusun itu akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan BULOG. Hubungan sebab-akibat dalam strategy map BULOG diawali dari sasaran strategik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sasaran strategik perspektif proses internal, sasaran strategik perspektif pelanggan, sampai kepada sasaran strategik pada perspektif keuangan, yang pada akhirnya bermuara pada pencapaian visi, misi dan tujuan BULOG.

Penjelasan strategy map yang menggambarkan rangkaian strategi yang saling berhubungan untuk fungsi bisnis BULOG (non PSO) secara lengkap dalam dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Strategy Map BULOG untuk Fungsi Non PSO

4.5. Perumusan BSC untuk Fungsi BULOG sebagai PSO

Selain memiliki fungsi sebagai lembaga komersil, BULOG juga memiliki fungsi sebagai lembaga publik yang bertugas mengelola kebutuhan pangan nasional atau istilah lainnya public service obligation (PSO). Karakteristik fungsi BULOG sebagai PSO berbeda dengan fungsi komersial (non PSO). Oleh karena itu, perlu untuk mendefinisikan ukuran kinerja keberhasilan dari fungsi PSO.

Karena kedua fungsi tersebut (PSO dan

non PSO) dijalankan dalam satu lembaga, maka ada beberapa sumberdaya (resources) yang digunakan bersamaan. Dalam menjabarkan ukuran kinerja organisasi menurut pola BSC, maka ada dua perspektif yang memiliki ukuran kinerja yang sama antara fungsi PSO dan non PSO. Kedua perspektif tersebut adalah perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan perspektif keuangan dan pelanggan memiliki ukuran kinerja yang berbeda.

Tahapan pertama yang dilakukan adalah menjabarkan visi, misi dan tujuan perusahaan ke dalam fungsi BULOG sebagai fungsi PSO. Penterjemahan visi, misi dan tujuan perusahaan ke dalam fungsi BULOG sebagai pelaksana PSO menurut perspektif BSC selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

pelanggan seperti dijabarkan pada pada Lampiran Tabel 5-6. Karena dua perspektif terakhir ini berbeda antara ke dua fungsi BULOG tersebut.

4.6. Peta Strategi Bisnis PSO

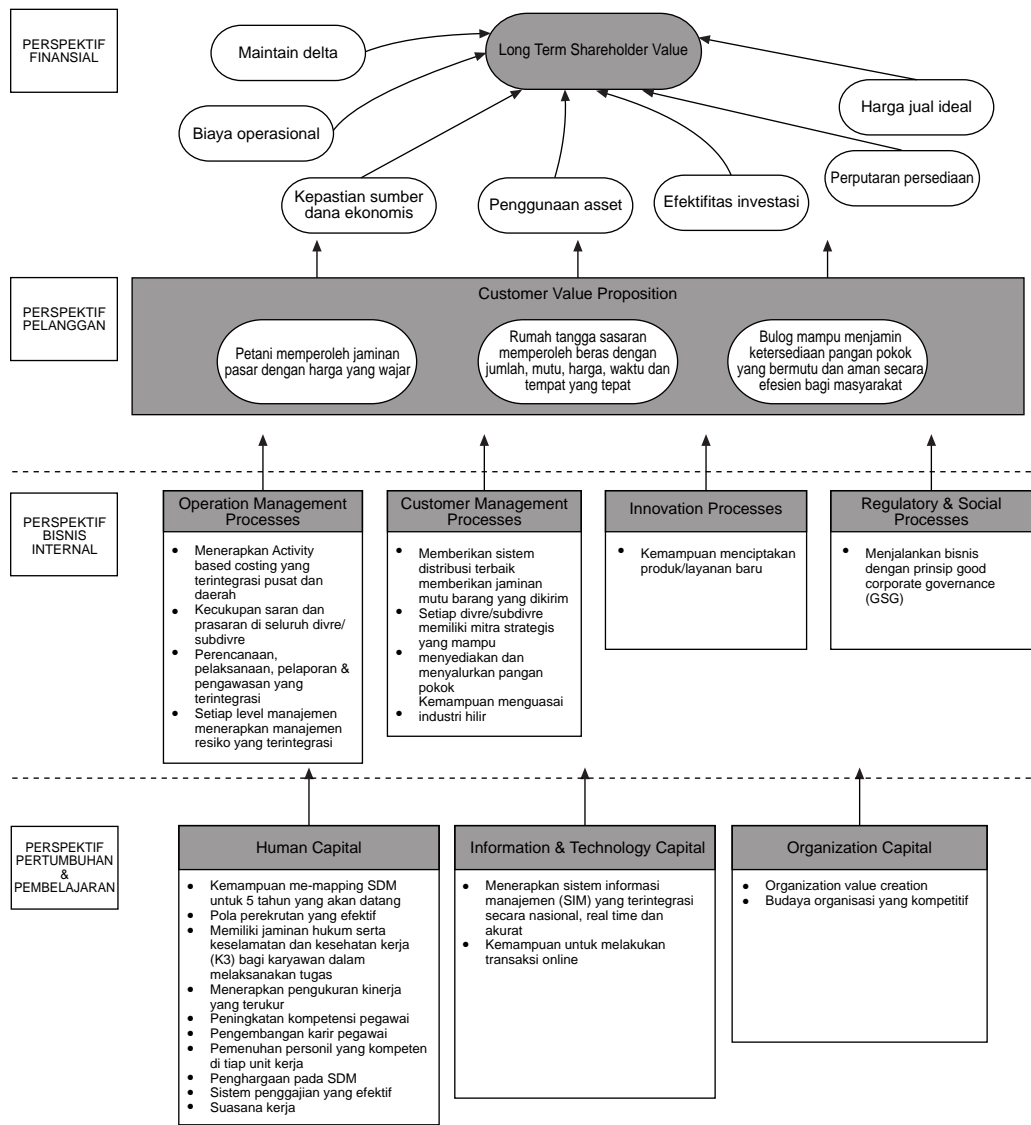
Bentuk strategy map dalam fungsi PSO memiliki kecenderungan yang sama dengan

Tabel 5. Penterjemahan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan ke dalam Fungsi BULOG sebagai Fungsi PSO Menurut Perspektif BSC

Visi	Misi	Perspektif	Jabaran Visi	Jabaran Misi	Tujuan
Pangan cukup, aman dan terjangkau bagi rakyat	Memenuhi kebutuhan pangan pokok rakyat	Keuangan	Menjadi perusahaan yang menjalankan fungsi sebagai lembaga pangan nasional yang efisien	Mengamankan program pangan pemerintah	Menjalankan program pemenuhan kebutuhan pangan rakyat
		Pelanggan	Mengidentifikasi <i>stakeholders</i> BULOG dan menyediakan kebutuhan pangan masyarakat	Menjalankan program pemerintah dalam upaya meningkatkan keamanan dan ketahanan pangan	Memberi manfaat bagi masyarakat dengan menjaga stabilitas pasokan produk pangan, kualitas produk pangan dan harga beli produk pertanian serta harga jual produk pangan

Langkah kedua adalah menetapkan sasaran strategik dan KPI yang akan dicapai BULOG dan diteruskan dengan menentukan inisiatif strategik, menurut kerangka BSC. Mengingat terdapat dua perspektif yang memiliki ukuran kinerja yang sama antara fungsi BULOG sebagai PSO dan non PSO yaitu perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka penyusunan sasaran strategik, KPI dan inisiatif strategik pada fungsi non PSO BULOG hanya dilakukan untuk perspektif keuangan dan

fungsi non PSO, dimana perspektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki komponen sasaran strategis yang sama. Susunan komponen sasaran strategis yang berbeda dengan komponen strategis fungsi non PSO adalah prespektif pelanggan dan keuangan. Penjelasan strategy map yang menggambarkan rangkaian strategi yang saling berhubungan untuk fungsi PSO secara lengkap dalam dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Strategy Map BULOG untuk Fungsi PSO

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard (BSC) dalam rangka mengkaji alat ukur pencapaian daya saing BULOG dirumuskan dalam bentuk sasaran strategik, key performance indicator (lag indicator dan lead indicator), dan inisiatif strategik yang disusun dalam kerangka BSC untuk fungsi PSO dan non PSO.

Dari empat perspektif BSC BULOG untuk fungsi non PSO, sasaran strategiknya terdiri dari: (i) perspektif keuangan sebanyak 10 sasaran strategik, diantaranya meningkatkan penjualan dan menurunnya persentase biaya operasional; (ii) perspektif pelanggan sebanyak 4 sasaran strategik, diantaranya mampu memberikan produk dan layanan yang bercitra positif dan juga kompetitif kepada pelanggan, serta mampu memberikan jaminan

ketepatan waktu pengiriman barang kepada pelanggan; (iii) perspektif bisnis internal sebanyak 10 sasaran strategik, diantaranya kemampuan menguasai industri hulu dan mampu memberikan jaminan mutu barang yang dikirim kepada pelanggan; (iv) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebanyak 14 sasaran strategik, di antaranya mengembangkan value creation bagi organisasi dan kemampuan memetakan kebutuhan sumber daya organisasi untuk bisnis 5 tahun yang akan datang.

Dari empat perspektif BSC BULOG untuk fungsi bisnis PSO, sasaran strategiknya terdiri dari: (i) perspektif keuangan sebanyak 7 sasaran strategik, diantaranya meningkatnya kemampuan untuk menentukan harga jual yang ideal dan mempertahankan delta; (ii) perspektif pelanggan sebanyak 3 sasaran strategik, di antaranya rumah tangga sasaran memperoleh beras dengan jumlah mutu, harga, waktu, dan tempat yang tepat serta petani memperoleh jaminan pasar dengan harga yang wajar; (iii) untuk perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, fungsi bisnis PSO dan fungsi bisnis non PSO memiliki jumlah sasaran strategik yang sama karena kedua fungsi ini masih dijalankan dalam satu organisasi dan belum ada pemisahan sumber daya.

5.2. Saran

Implementasi BSC memerlukan dukungan yang kuat dari manajemen, terutama pada tingkat Direksi, sehingga disarankan setiap Direksi berperan aktif mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan seluruh aktivitas yang diperlukan dalam mengimplementasikan BSC

Mengingat pentingnya aspek pembelajaran dan pertumbuhan dalam meningkatkan daya saing BULOG, maka fungsi organisasi dan sistem manajemen SDM harus ditingkatkan ke tataran yang lebih strategis, bukan sekedar operasional pengelolaan kepegawaian. Seluruh proses dalam manajemen SDM ditata ulang dan dilengkapi dengan sistem sekelas perusahaan yang memiliki reputasi, baik di bidang manajemen SDM.

Sebagai bentuk penyempurnaan implementasi BSC di BULOG, penelitian lanjutan dapat difokuskan pada evaluasi pelaksanaan dan hasil pengukuran kinerja BULOG secara periodik. Selain itu, penelitian lanjutan untuk mendalami masalah alternatif dan prioritas program kerja (action plan) yang lebih rinci dengan menggunakan metode yang tepat agar program kerja yang diprioritaskan selalu fit and proper dengan dinamika internal dan eksternal organisasi BULOG.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, M. 2007. Peran dan Dinamika BULOG dalam Ketahanan Pangan dan Kesejahteraan Petani. Bulog, Jakarta.
- Bulog. 2008. Profil Bulog. Bulog, Jakarta.
- Kaplan, S. dan D. P. Norton. 2004a. The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & leadership*, 32(5): 10-17.
- Kaplan, S. dan D. P. Norton. 2004b. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, S. dan D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YPKN. Yogyakarta.
- Nagarajah, L. 2006. Measuring the Performance of Public Sector Organisations: a Case Study on Public Schools in Malaysia. *Measuring Business Excellence*, 10(4) : 50-64.
- Paladino, B, and N, Williams. 2008. *Moving Strategy Forward: Merging the Balance Scorecard and Business Intelligence*. Business Performance Management.
- Sawit, M.H., B. Djanuardi, dan K. Partini. 2003. *BULOG Baru: Menyelaraskan Kegiatan dan Memantapkan Tugas Nasional*, Euro International: Jakarta
- Stephen L, L., B, K. Church, and M.R. Ray. 2008. Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balance Scorecard Based Performance Assessments. *Behavioural Research in Accounting*, 20(2): 73.

-
- Suswono. 2007. Empat Dekade Kebijakan Stabilisasi Beras Nasional. *Agrimedia*, 12(2): 50-58.
- Tunggal, A.W. 2002. Memahami Konsep Balanced Scorecard. Penerbit Harvarindo. Jakarta.
- Zimmerman, J. 2008. Mastering the Balance Scorecard. *Fundraising Success. ABI/INFORM Trade & Industry*, pp. 34-37.

BIODATA PENULIS :

Suswono dilahirkan di Tegal, Jawa Tengah, 20 April 1959 adalah Menteri Pertanian RI periode 2010-2014. Beliau memperoleh gelar sarjana bidang sosial ekonomi peternakan pada (1984) di IPB, kemudian memperoleh magister manajemen agribisnis di IPB (2004), dan sekarang sedang dalam proses menyelesaikan Program Doktorat Manajemen Bisnis di IPB (kandidat doktor).

Arief Daryanto, dilahirkan di Jombang, 18 Juni 1961. Beliau memperoleh gelar sarjana agribisnis di Institut Pertanian Bogor (1984), S2 (magister) bidang manajemen bisnis dan ekonomi pertanian di University of New England Armidale, Australia (1988), kemudian S2 (1990) dan S3 (1999) di bidang ekonomi pada universitas yang sama. Sekarang menjabat sebagai Direktur , serta dosen senior di bidang ekonomi dan manajemen di IPB untuk program S1, S2, dan S3.

M. Husein Sawit dilahirkan di Sigli, propinsi Aceh, 25 Nopember 1947. Ahli Peneliti Utama (APU) 2005. Memperoleh Sarjana Ekonomi (Drs.) dari Fakultas Ekonomi UGM (1974); MSc. dalam bidang Agricultural Development Economics, ANU, Canberra, ACT Australia (1983); PhD dalam bidang Economics, University of Wollongong, NSW Australia (1994). Sejak 1998 aktif membimbing dan menguji mahasiswa S3 di IPB, UNPAD, dan UGM. Diangkat sebagai profesor riset bidang Ekonomi Pertanian dan Kebijakan Pertanian (2010).

Bustanul Arifin dilahirkan di Bangkalan, 27 Agustus 1963, meraih Sarjana Agribisnis dari Institut Pertanian Bogor (1985) dan PhD bidang Resource Economics (1995) dari University of Wisconsin-Madison (AS). Pada tahun 2005 Arifin diangkat sebagai Guru Besar Ilmu Ekonomi Pertanian di Universitas Lampung (UNILA), dan sejak 1997 menjadi dosen pascasarjana di UI dan IPB.

Lampiran Tabel 1 . Sasaran Strategik, KPI, dan Inisiatif Strategik untuk Perspektif Keuangan

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Long Term Shareholders Value	Meningkatnya Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Sales Value • Persentase pertumbuhan sales pertahun 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga penjualan kompetitif, volume tinggi • Pertumbuhan target penjualan 	<p>Mengeluarkan biaya untuk pengembangan produk/jasa</p> <p>Mengeluarkan biaya pemasaran (target kinerja direksi)</p>
	Menurunnya persentase biaya operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase BOPO (biaya operasional di bagi pendapatan operasional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan biaya operasional 	<p>Pengendalian biaya penjualan dan pos-pos tidak penting serta menerapkan strategi outsourcing</p>
	BULOG memiliki kepastian sumber pendanaan alternatif yang ekonomis dan mampu mencukupi kebutuhan operasional perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya sewa modal (cost of fund) • Persentase optimalisasi penggunaan dana sendiri untuk operasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendanaan eksternal berbiaya murah • Pemanfaatan dana sendiri untuk kegiatan Non PSO (Capital Expenditure/CAPEX & APEX) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan pinjaman dari pemerintah, bank BUMN, & pasar modal (catatan tkt bunga 2009) • Meningkatkan pemanfaatan dana sendiri untuk kegiatan yang menghasilkan return tinggi dan aman
Long Term Shareholders Value	BULOG memiliki kepastian sumber pendanaan alternatif yang ekonomis dan mampu mencukupi kebutuhan operasional perusahaan (lanjutan)	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah sumber dana alternatif yang efisien dan aman • Persentase kebutuhan operasional perusahaan yang mampu didanai sumber dana alternatif • Rasio dana sendiri terhadap pinjaman (Debt to Equity Ratio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan sumber dana alternatif secara selektif • Pengembangan kerja sama dengan lembaga keuangan dan pemanfaatan skim pendanaan Bank Syariah • Pemanfaatan dana sendiri untuk kegiatan PSO, komersial dan investasi dalam bentuk pasar uang, pasar modal dan penyertaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan alternative sumber dana yang efisien dan aman • Meningkatkan diversifikasi pembiayaan operasional perusahaan dari sumber dana alternatif yang kompetitif • Meningkatkan proporsi penggunaan dana sendiri terhadap dana pinjaman
Long Term Shareholders Value	Meningkatnya efektivitas penggunaan asset perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • ROA (return of asset) • Persentase asset tanah dan bangunan cost center menjadi profit center 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemetaan asset yang dapat dikomersilkan dan menurunkan asset terbengkalai • Peningkatan pemasaran pemanfaatan asset • Peningkatan pemasaran melalui beberapa mekanisme kerjasama • Sertifikasi dan pengamanan asset 	<p>Menghindari asset terbengkalai, menetapkan strategi penyewaan dibanding harus membeli asset</p>
	Peningkatan efektivitas investasi yang dilakukan oleh perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • ROI (return on investment) 	<ul style="list-style-type: none"> • Profitabilitas pilihan investasi 	<p>Melakukan analisis cost and benefit terhadap pilihan investasi yang akan dipilih</p>
	Meningkatnya jumlah perputaran persediaan (inventory turn over)	<ul style="list-style-type: none"> • DOI (Day of Inventory) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pengendalian Inventory yang efektif 	<p>Menerapkan sistem supply chain yang handal</p>

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Long Term Shareholders Value	Meningkatnya kemampuan untuk menentukan harga jual yang ideal	<ul style="list-style-type: none"> HPP 	<ul style="list-style-type: none"> Volume pembelian bahan baku, biaya overhead dan biaya tenaga kerja 	Menerapkan multi supplier dan menerapkan kebijakan yang tegas terhadap barang yang diterima oleh BULOG agar tidak menimbulkan biaya tambahan
	Mampu memenuhi kewajiban keuangan terhadap vendor / supplier Sumbangan unit	<ul style="list-style-type: none"> DOP (Day of Payable) 	<ul style="list-style-type: none"> Pembayaran sesuai term of payment 	Manajemen piutang
	bisnis dan anak perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien sehingga mampu bersaing di pasarnya	<ul style="list-style-type: none"> Persentase market share setiap unit bisnis/anak perusahaan Rasio rasio keuangan setiap unit bisnis/anak perusahaan (likuiditas, solvabilitas, entabilitas) 	<ul style="list-style-type: none"> Pendirian anak perusahaan di bidang Jasa, Perdagangan dan Industri 	<ul style="list-style-type: none"> Mendirikan anak perusahaan dibidang jasa dan perdagangan Meningkatkan kesehatan perusahaan sesuai rasio keuangan Captive market anak perusahaan 70 %
Long Term Shareholders Value	Sumbangan unit bisnis dan anak perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien sehingga mampu bersaing di pasarnya (lanjutan)	<ul style="list-style-type: none"> Persentase kenaikan omset dan profitabilitas setiap unit bisnis/anak perusahaan. 		<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan efisiensi dan omset serta profit Pertimbangan suku bunga dan inflasi
	Peningkatan pendapatan dari produk turunan industri beras	<ul style="list-style-type: none"> Persentase pengolahan produk turunan beras 		<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan nilai tambah dari produk turunan beras produk UPT PGB

Lampiran Tabel 2. Sasaran Strategik, KPI dan Inisiatif Strategik untuk Perspektif Pelanggan

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Customer value Proposition	Memberikan harga yang terjangkau bagi konsumen dan petani	<ul style="list-style-type: none"> Harga jual 	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan mengendalikan biaya produksi 	Menyeimbangkan dengan harga pasar
	Mampu menjadi pemain dominan di industri pangan dan logistic	<ul style="list-style-type: none"> Market share 	<ul style="list-style-type: none"> Penambahan jumlah outlet Penambahan jumlah tenaga pemasar Pengembangan program marketing yang efektif 	Melakukan program market development yang mendukung target dominasi pasar oleh BULOG
	Mampu memberikan produk dan layanan yang bercitra positif dan juga kompetitif kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Akuisisi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> Penambahan pelanggan, Kepercayaan pelanggan 	Meningkatkan citra
	Mampu memberikan jaminan ketepatan jumlah, tempat, jenis, harga, mutu, waktu pengiriman barang kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Persentase pengiriman tepat jumlah, tempat, jenis, harga, mutu, waktu dibagi total pengiriman 	<ul style="list-style-type: none"> Pelayanan terhadap pelanggan dengan cepat Quality assurance 	Memelihara hubungan antar pelanggan dan pemasok

Lampiran Tabel 3. Sasaran Strategik, KPI dan Inisiatif Strategik untuk Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Operation Management Processes	Manajemen keuangan menerapkan activity based costing serta terintegrasi antara pusat dan daerah	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase SOP kegiatan yang menerapkan activity based costing yang terintegrasi antara pusat dan daerah • Persentase kegiatan pelayanan publik dan pengembangan usaha yang menerapkan activity based costing • Ketepatan waktu penyajian laporan keuangan secara akurat 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyempurnaan SOP yang sesuai dengan activity based costing • Penerapan SOP yang berdasarkan activity based costing dalam SIAB • Perubahan data processing dari pola data terdistribusi (distributed) menjadi pola data terpusat (centralized) dalam aplikasi SIAB 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyempurnakan SOP activity based costing yang terintegrasi antara pusat dan daerah • Meningkatkan penerapan activity based costing dalam kegiatan Pelayanan Publik dan Pengembangan Usaha • Meningkatkan kecepatan dan ketepatan data pendukung penyusunan laporan keuangan
Operation Management Processes	Seluruh divre/subdivre memiliki sarana dan prasarana yang cukup dan memenuhi standar	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase kecukupan sarana dan prasarana di setiap divre/subdivre • Persentase sarana dan prasarana sesuai standar di setiap divre/subdivre 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi sarana dan prasarana yang sudah ada • Peningkatan kapasitas sarana/prasarana • Penyusunan standar sarana dan prasarana • Implementasi standarisasi sarana dan prasarana 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan kecukupan jumlah sarana dan prasarana • Standarisasi kualitas sarana/prasarana
	Setiap lini manajemen menerapkan manajemen resiko yang terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase unit kerja yang menerapkan manajemen resiko • Jumlah sertifikat manajemen resiko yang dimiliki BULOG • Persentase penurunan kerugian di setiap unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan sistem manajemen resiko di setiap unit kerja • Peningkatan jumlah pimpinan/ pejabat yang bersertifikat manajemen resiko • Penerapan enterprise risk management 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pemahaman dan penerapan manajemen resiko di setiap unit kerja • Meningkatkan jumlah pimpinan/pejabat yang bersertifikat manajemen resiko • Minimalisasi potensi kerugian di unit kerja
Operation Management Processes	Perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pengawasan diselenggarakan secara terintegrasi, cost effective, akuntabel dan tepat waktu berdasarkan basis data yang up to date dan akurat	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase unit kerja yang terintegrasi dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi yang tepat waktu berdasarkan data yang up to date dan akurat • Teridentifikasinya faktor keberhasilan dan kegagalan pencapaian target unit kerja secara periodik • Persentase pencapaian target unit kerja secara cost effective dan tertib administrasi • Persentase laporan unit kerja yang tepat waktu, akurat, dan akuntabel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyempurnaan sistem perencanaan dan monitoring perusahaan • Pengembangan basis data yang up to date dan akurat baik internal maupun eksternal untuk kegiatan perencanaan dan move • Pembentukan unit kerja perencanaan terintegrasi • Penyempurnaan SIM yang terintegrasi • Pengembangan sistem internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengintegrasikan sistem perencanaan, monitoring dan evaluasi serta pengawasan perusahaan • Meningkatkan pencapaian target unit kerja secara cost effective & tertib administrasi • Meningkatkan persentase laporan unit kerja yang tepat waktu, akurat dan akuntabel

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Operation Management Processes			control yang terintegrasi <ul style="list-style-type: none"> • Penerapan disiplin anggaran di setiap unit kerja • Penerapan tertib administrasi di setiap unit kerja • Pengembangan sistem pelaporan yang terintegrasi dan up to date • Pengembangan sistem pelaporan dan pengarsipan dokumen berbasis elektronik 	
Customer Management Processes	Mampu memberikan sistem distribusi terbaik kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase repeat buying • Persentase cross selling 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas layanan • Peningkatan product knowledge tenaga pemasar • Peningkatan program customer loyalty 	Meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan product knowledge tenaga pemasar
	Mampu memberikan jaminan mutu barang yang dikirim kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keluhan pelanggan • Retur 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas barang/jasa yang dijual sesuai spesifikasi yang diminta konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian kualitas barang dan jasa serta memberikan pelayanan service after sale (keluhan bisa dilihat di SMS center)
	Setiap divre/subdivre memiliki mitra strategis yang mampu menyediakan dan atau menyalurkan pangan pokok bermutu bagi masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase divre/subdivre memiliki mitra strategis yang mampu menyediakan dan atau menyalurkan pangan pokok yang bermutu • Jumlah mitra strategis di setiap divre/subdivre 	<ul style="list-style-type: none"> • Penguatan kelembagaan kerjasama BULOG dengan para mitra • Mencari mitra baru yang reliable 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin kerja sama dengan pemasok dan distributor yang loyal dan reliable.
Customer Management Processes	Kemampuan menguasai industri hulu	<ul style="list-style-type: none"> • Rating terhadap industrinya 	<ul style="list-style-type: none"> • Keunggulan di bidang produksi • Keunggulan di bidang produk/layanan • Keunggulan di bidang teknologi 	Melakukan benchmarking dan pengembangan kompetensi untuk menjadikan perusahaan yang unggul dibandingkan pesaing.
Innovation Processes	Kemampuan menciptakan produk/layanan baru (diferensiasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Variasi produk & layanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah program research yang dikembangkan • Jumlah dana research yang dianggarkan 	Memperkuat divisi R&D dan aktif melakukan benchmarking
Regulator & social processes	Menjalankan bisnis perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)	<ul style="list-style-type: none"> • GCG Indeks 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadopsi prinsip GCG dalam aktivitas dan ukuran kinerja perusahaan 	Melakukan benchmarking terhadap perusahaan yang sukses dalam menjalankan prinsip GCG

Lampiran Tabel 4. Sasaran Strategik, KPI dan Inisiatif Strategik untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Human Capital	Kemampuan mem-mapping kebutuhan sumberdaya organisasi untuk bisnis 5 tahun yang akan datang	<ul style="list-style-type: none"> Persentase tingkat pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai tuntutan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Job analysis Analisis struktur organisasi 	Melakukan man power planning untuk mengidentifikasi supply & demand di pasar tenaga kerja dan kebutuhan perusahaan
	Pola perekrutan yang efektif agar kompetensi karyawan sesuai dengan bidang tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> Persentase tingkat kompetensi individu d ibagi kompetensi jabatan 	<ul style="list-style-type: none"> Kualitas assessor atau penyeleksi yang tinggi 	Merekrut calon tenaga kerja di pasar tenaga kerja yang memiliki kualitas ternama seperti universitas negeri dan swasta yang qualified; mengembangkan sistem perekrutan yang jujur & bersih; menggunakan tim assessor yang berkualitas dibidangnya
	Memiliki jaminan hukum serta keselamatan dan kesehaan kerja (K3) bagi karyawan dalam pelaksanaan tugas	<ul style="list-style-type: none"> Persentase penugasan yang memiliki payung hukum dan atau SOP yang jelas, serta memenuhi kaidah keselamatan dan kesehatan kerja (K3) 	<ul style="list-style-type: none"> Penyusunan dan penyempurnaan landasan hukum dan SOP untuk setiap jenis kegiatan Penyusunan dan penyempurnaan standar pelaksanaan K3 untuk setiap kegiatan 	Setiap penugasan memiliki landasan hukum dan SOP serta memenuhi kaidah K3
Human Capital	Menerapkan pengukuran kinerja yang terukur	<ul style="list-style-type: none"> Persentase pegawai yang mencapai sasaran kinerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan dan bimbingan dari atasan Kerjasama tim 	<ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan kinerja pegawai Mengembangkan kekompakan karyawan dalam bekerja serta mengembangkan learning organization
	Peningkatan kompetensi pegawai	<ul style="list-style-type: none"> Persentase jabatan memiliki kaderisasi (pendidikan, keahlian dan sikap) yang berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> Kebutuhan pelatihan, kemampuan pegawai 	Mengembangkan assesment center dan melakukan pelatihan terhadap pegawai
	Pengembangan karir pegawai	<ul style="list-style-type: none"> Persentase pegawai memperoleh pengembangan karir 	<ul style="list-style-type: none"> Penyempurnaan tentang pola karier pegawai Penyempurnaan sistem informasi SDM 	Pengembangan pola karir pegawai
Human Capital	Pemenuhan personil yang kompeten di tiap unit kerja	<ul style="list-style-type: none"> Persentase unit kerja yang memiliki jumlah pegawai yang kompeten sesuai dengan kebutuhan 	<ul style="list-style-type: none"> Penyempurnaan sistem rekrutmen dan metode seleksi yang disesuaikan dengan persyaratan kompetensi yang diperlukan 	Melakukan analisa antara formasi unit kerja dengan ketersediaan karyawan yang dibutuhkan berdasarkan kompetensi

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Human Capital	Penghargaan pada SDM	<ul style="list-style-type: none"> Persentase pegawai yang memperoleh reward & punishment berdasarkan kinerjanya 	<ul style="list-style-type: none"> Penyempurnaan dan penerapan pemberian penghargaan Pembinaan dan penegakkan disiplin Pelaksanaan pembinaan pegawai yang profesional dan berkesinambungan 	Pemberian penghargaan dan sanksi (reward & punishment) bagi karyawan
	Sistem penggajian yang efektif	<ul style="list-style-type: none"> Struktur penggajian 	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan sistem penggajian dengan model hay system (merit system) 	Mengembangkan sistem penggajian yang efektif sesuai dengan beban kerja untuk masing-masing jabatan
	Suasana kerja	<ul style="list-style-type: none"> Employee satisfaction index 	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat perputaran karyawan dan tingkat terwujudnya komitmen karyawan 	Mengembangkan suasana kerja yang kondusif bagi pekerja untuk mencapai produktivitas tertinggi
Human Capital	Mengembangkan value creation bagi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat internalisasi nilai perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Employee gathering Training 	Mengembangkan program yang mampu meningkatkan internasilsasi karyawan seperti sosialisasi dan gathering
	Mengembangkan budaya organisasi yang kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> Value culture index 	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi Change agent 	Mengembangkan budaya organisasi yang kompetitif dengan dukungan kuat dari manajemen puncak
	Seluruh fungsi menerapkan sistem informasi manajemen (SIM) yang terintegrasi secara nasional, real time dan akurat	<ul style="list-style-type: none"> Persentase unit kerja yang menerapkan SIM secara on-line, real time dan terintegrasi Persentase fungsi manajemen yang memanfaatkan SIM Persentase data yang akurat serta dapat diakses secara nasional dan real time Jumlah modul SIM yang tersertifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan data base menjadi data warehouse Mengembangkan sistim keamanan data Penerapan dan pengembangan modul SIM untuk setiap fungsi manajemen Kerjasama dengan pihak yang berkompeten guna dan pengembangan modul SIM 	Mengaplikasikan teknologi untuk membantu sistem informasi manajemen perusahaan, sehingga jaringan interal di setiap unit kerja online. Meningkatkan kemampuan data base yang dapat diakses secara nasional
	Kemampuan untuk melakukan transaksi online	<ul style="list-style-type: none"> Persentase transaksi online dibagi dengan transaksi offline (manual) 	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan core system berbasis ERP (enterprise resource planning) 	Merancang sistem online untuk semua transaksasi

Lampiran Tabel 5. Sasaran Strategik, KPI, Target dan Inisiatif Strategik untuk Perspektif Keuangan pada Fungsi PSO

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Long Term Shareholders Value	Maintain delta (selisih HPP dgn HPB)	<ul style="list-style-type: none"> Persentase pertumbuhan tahunan 	<ul style="list-style-type: none"> Penyerapan beras dari petani Pengadaan beras raskin Penyaluran raskin 	Menjalankan program pemerintah sesuai dengan target pencapaian
	Menurunnya persentase biaya operasional	<ul style="list-style-type: none"> Persentase penurunan biaya operasional 	<ul style="list-style-type: none"> Penurunan biaya operasional 	Pengendalian biaya penjualan dan pos-pos tidak penting serta menerapkan strategi outsourcing
	BULOG memiliki kepastian sumber pendanaan alternatif yang ekonomis dan mampu mencukupi kebutuhan operasional perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Biaya sewa modal (cost of fund) Persentase optimalisasi penggunaan dana sendiri untuk operasional 	<ul style="list-style-type: none"> Pendanaan eksternal berbiaya murah Pemanfaatan dana sendiri untuk kegiatan PSO (Capital Expenditure/CAPEX & APEX) 	<ul style="list-style-type: none"> Mendapatkan pinjaman dari pemerintah, bank BUMN, & pasar modal (catatan tkt bunga 2009) Meningkatkan pemanfaatan dana sendiri untuk kegiatan yang menghasilkan return tinggi dan aman
Long Term Shareholders Value	BULOG memiliki kepastian sumber pendanaan alternatif yang ekonomis dan mampu mencukupi kebutuhan operasional perusahaan (lanjutan)	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah sumber dana alternatif yang efisien dan aman Persentase kebutuhan operasional perusahaan yang mampu didanai sumber dana alternatif Rasio dana sendiri terhadap pinjaman (Debt to Equity Ratio) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemanfaatan sumber dana alternatif secara selektif Pengembangan kerja sama dengan lembaga keuangan dan pemanfaatan skim pendanaan Bank Syariah Pemanfaatan dana sendiri untuk kegiatan PSO, komersial dan investasi dalam bentuk pasar uang, pasar modal dan penyertaan 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan alternatif sumber dana yang efisien dan aman Meningkatkan diversifikasi pembiayaan operasional perusahaan dari sumber dana alternatif yang kompetitif Meningkatkan proporsi penggunaan dana sendiri terhadap dana pinjaman
	Meningkatnya kemampuan untuk menentukan harga jual yang ideal	<ul style="list-style-type: none"> HPB 	<ul style="list-style-type: none"> Volume pembelian bahan baku, biaya overhead dan biaya tenaga kerja 	Menerapkan multi supplier dan menerapkan kebijakan yang tegas terhadap barang yang diterima oleh BULOG agar tidak menimbulkan biaya tambahan
Long Term Shareholders Value	Meningkatnya efektivitas penggunaan asset perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> ROA (return of asset) Persentase asset tanah dan bangunan cost center menjadi profit center 	<ul style="list-style-type: none"> Pemetaan asset yang dapat dikomersilkan dan menurunkan asset terbengkalai Peningkatan pemasaran pemanfaatan asset Peningkatan pemasaran melalui beberapa mekanisme kerjasama Sertifikasi dan pengamanan asset 	Menghindari asset terbengkalai, menetapkan strategi penyewaan dibanding harus membeli asset
	Peningkatan efektivitas investasi yang dilakukan oleh perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> ROI (return of inventory) 	<ul style="list-style-type: none"> Profitabilitas pilihan investasi 	Melakukan analisis cost and benefit terhadap pilihan investasi yg akan dipilih dalam bentuk pembangunan gudang
	Meningkatnya jumlah perputaran persediaan (inventory turn over)	<ul style="list-style-type: none"> DOI (Day of Inventory) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem pengendalian Inventory yang efektif 	Menerapkan sistem supply chain yang handal

Lampiran Tabel 6. Sasaran Strategik, KPI, Target dan Inisiatif Strategik untuk Perspektif Pelanggan pada Fungsi PSO

Tujuan	Sasaran Strategik	KPI		Inisiatif Strategik
		Lag Indicator (ukuran hasil)	Lead Indicator (ukuran pemicu kerja)	
Customer value Proposition	Petani memperoleh jaminan pasar dengan harga yang wajar	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah petani yang memperoleh akses langsung dan persentase gabah yang dibeli langsung dari petani sesuai HPP dibandingkan terhadap total pengadaan BULOG Persentase kasus harga gabah di bawah HPP 	<ul style="list-style-type: none"> Penyediaan & peningkatan sarana Satgas dan UPT PGB Optimalisasi pembelian gabah oleh Satgas dan UPT PGB di tingkat petani Pengembangan jaringan melalui program kemitraan dengan petani, termasuk penguatan wadah ekonomi petani Re evaluasi dan revitalisasi Mitra Kerja Pemetaan kembali wilayah kerja saluran pengadaan Peningkatan penyediaan data dan informasi harga secara lebih dini dan akurat Pemetaan daerah rawan harga jatuh 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan pembelian langsung kepada petani melalui Satgas dan UPT PGB Mendorong kelompok tani /gapoktan menjadi mitra kerja Meningkatkan efektivitas pembelian gabah petani Mengembangkan early warning system
	BULOG mampu menjamin ketersediaan pangan pokok yang bermutu (inpres) dan aman secara efisien bagi masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> Jangka waktu ketahanan stok beras pemerintah untuk konsumsi nasional 	<ul style="list-style-type: none"> Optimalisasi cadangan beras pemerintah yang dikelola BULOG 	<ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan jumlah cadangan beras pemerintah yang dikelola BULOG