

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PERUM BULOG KANTOR WILAYAH
JAWA TIMUR**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pertanian
Program Studi Agribisnis**



Diajukan Oleh :

ANINDITYA MIFTA RIZKI BUDIANTO
NPM : 1624010071

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA
TIMUR
S U R A B A Y A
2020**

SKRIPSI

**“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PERUM BULOG KANTOR WILAYAH
JAWA TIMUR”**

Oleh:

ANINDITYA MIFTA RIZKI BUDIANTO
NPM : 1624010071


Telah diujikan pada tanggal
11 Januari 2021

Skrripsi Ini Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
Pertanian
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Menyetujui:

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP
NIP. 19560620 198703 1004



Ir. Setyo Parsudi, MP
NIP. 19590709 198803 1001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Pertanian

Koordinator Program Studi Agribisnis


Dr. Ir. R. A. Nora Agustien K., MP
NIP. 19590824 198703 200


Ir. Sri Widayanti, MP
NIP. 19620106 199003 2001

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PERUM BULOG KANTOR WILAYAH
JAWA TIMUR**

Oleh:

ANINDITYA MIFTA RIZKI BUDIANTO

NPM : 1624010071

Telah direvisi pada tanggal

20 Januari 2021

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP

NIP. 19560620 198703 1004

Pembimbing Pendamping



Ir. Setyo Parsudi, MP

NIP. 19590709 198803 1001

SURAT PERNYATAAN

Berdasarkan Undang-Undang No. 10 Tahun 2002 tentang Hak Cipta dan Permendiknas No. 17 Tahun 2010 Pasal 1 Ayat 1 tentang Plagiarisme.

Maka saya sebagai penulis Skripsi dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI PERUM BULOG KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR”** menyatakan bahwa Skripsi tersebut bebas dari plagiarisme.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan saya sanggup mempertanggungjawabkan sesuai dengan hukum dan perundangan yang berlaku.

Surabaya, 25 Maret 2021

Yang membuat pernyataan,

A 1000 Rupiah METRAL TEMPEL stamp with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'METRAL TEMPEL', and 'CQB7AJX050902167'.

Aninditya Mifta Rizki Budianto
NPM: 1624010071

ABSTRAK

ANINDITYA MIFTA RIZKI BUDIANTO. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.

Dibimbing oleh Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP dan Ir. Setyo Parsudi, MP

Perum BULOG secara umum memiliki dua fungsi yaitu sebagai Public Service Obligation (PSO) dan sebagai perusahaan komersil. Untuk mengemban dua fungsi itu tentunya memerlukan kinerja dan koordinasi yang baik pada seluruh aspek perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Mengidentifikasi mekanisme kinerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur sebagai *Public Service Obligation* (PSO) dan sebagai perusahaan komersil beserta implementasinya; 2) Mengidentifikasi dan menganalisis kinerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur sebagai perusahaan komersil dengan metode *Balanced Scorecard*; dan 3) Mengidentifikasi perbandingan penilaian kinerja dengan menggunakan metode tradisional dan metode *Balanced Scorecard* di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Metode analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan mekanisme kinerja Perum BULOG secara keseluruhan dan membandingkan hasil penilaian kinerja antar perusahaan, sedangkan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat prespektif. Hasil dari penelitian ini adalah 1) Dalam melakukan kinerjanya, karyawan Perum BULOG dibagi menjadi beberapa bagian tugas; 2) Kinerja perusahaan Perum BULOG Kanwil Jatim berada pada predikat baik; 3) Metode *Balanced Scorecard* lebih akurat untuk mengukur penilaian kinerja.

Kata kunci: PSO, komersil, mekanisme kinerja, penilaian kinerja, *balanced scorecard*.

ABSTRACT

ANINDITYA MIFTA RIZKI BUDIANTO. Performance Appraisals using Balanced Scorecard Method in Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.

Supervised by Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP and Ir. Setyo Parsudi, MP

Generally, Perum BULOG has two functions, as Public Service Obligation (PSO) and as a commercial company. The two functions above should be carried with a good coordination and performance from each sector in the company. The purpose of the research are 1) Identifying the performance of Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur as Public Service Obligation (PSO) and as a commercial company along with its implementation; 2) Identifying and analyzing Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur's performance as a commercial company with Balanced Scorecard method; 3) Identifying the comparison of performance measurements using used methods and using Balanced Scorecard methods in Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Qualitative descriptive analysis method used for figuring out the overall performance mechanism in Perum BULOG and for compares the result of performance measurements in other company, meanwhile the Balanced Scorecard method used for measure the company performance based on four prespective. The result of this research are 1) In doing daily work, the employees are devided to working groups based on their functions; 2) The performance of Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur is in good predicate; 3) Balanced Scorecard method is more accurate to measure the performance appraisals.

Keywords: PSO, commercial, performance mechanism, performance appraisals, balanced scorecard.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, penulis dengan segala proses yang dilalui dan usaha yang dilakukan, dapat menyelesaikan usulan penelitian, dengan judul **“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur”**. Usulan penelitian ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat melakukan penelitian tugas akhir pada program strata-1 di Program Studi Agribisnis di Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Usulan penelitian ini dimaksudkan untuk pedoman penelitian penulis yang telah disajikan secara sistematis dan terstruktur dengan disertai teori yang relevan. Usulan penelitian ini mengulas tentang pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Penulis mengharapkan dengan mengulas topik di atas, dapat membantu penulis dalam mencapai tujuan penelitian.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dan kesuksesan tidak terlepas dari Yang Maha Kuasa dan juga bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada kedua dosen pembimbing, yaitu Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP dan Ir. Setyo Parsudi, MP yang telah memberikan banyak ilmu, pengarahan, masukan, motivasi, dan meluangkan waktu juga tenaga dengan penuh kesabaran, semangat, dan keikhlasan untuk membimbing penulis.

Secara khusus, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua yang telah menjadi tempat penulis berkeluh kesah tentang skripsi ini dan

memberikan motivasi, do'a dan kasih sayang yang tak terhingga. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Nora Augustien K, MP selaku Dekan Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Dr. Ir. Sudiyarto, MM selaku Ketua Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ir. Sri Widayanti, MP selaku Koordinator Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Seluruh teman saya khususnya kelas Agribisnis B angkatan 2016 serta dari fakultas lain di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan semangat dan menemani saya pada saat mengerjakan penelitian ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penulisan usulan penelitian ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun semua pihak. Akhir kata, penulis mengharapkan usulan penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya serta pembaca pada umumnya.

Surabaya, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Batasan Penelitian.....	8
1.5. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Landasan Teori.....	15
2.2.1. Ketahanan Pangan	15
2.2.2. Peran Perum BULOG Sebagai Pilar Ketahanan Pangan Nasional	19
2.2.3. Mekanisme Kinerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur	25
2.2.4. Mekanisme Kinerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dalam Fungsinya Sebagai <i>Public Service Obligation</i> (PSO).....	31
2.2.5. Mekanisme Kinerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur Dalam Fungsinya Sebagai Perusahaan Komersil.....	40
2.2.6. Kendala yang Terjadi di Perum BULOG	43
2.2.7. Kinerja Perusahaan.....	45
2.2.8. Penilaian Kinerja	49
2.2.9. <i>Balanced Scorecard</i>	52
2.2.10. Tata Kelola Perusahaan (<i>Good Corporate Governance</i>)	68
2.3. Kerangka Pemikiran.....	79
III. METODE PENELITIAN	81
3.1. Lokasi Penelitian.....	81
3.2. Data yang Digunakan.....	81

3.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	82
3.4.	Populasi dan Sampel	83
3.4.1.	Populasi	83
3.4.2.	Sampel.....	83
3.4.3.	Teknik Sampling	84
3.5.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	85
3.6.	Pengertian dan Metode Analisis Data.....	88
3.6.1.	Pengertian.....	88
3.6.2.	Metode Analisis Data	93
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	103
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	103
4.1.1.	Sejarah Umum Perum BULOG.....	103
4.1.2.	Visi dan Misi Perum BULOG.....	108
4.1.3.	Masalah yang Terjadi di Perum BULOG.....	109
4.2.	Uji Instrumen Data.....	116
4.2.1.	Uji Validitas	116
4.2.2.	Uji Reliabilitas.....	119
4.3.	Mekanisme Kinerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur	122
4.3.1.	Bidang Kerja yang Berada di Perum BULOG Kanwil Jatim.....	122
4.3.2.	Mekanisme Pengadaan Beras di Perum BULOG	126
4.3.3.	Jenis Beras yang Terdapat di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.....	131
4.3.4.	Sistem Pergudangan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur .	132
4.3.5.	Sistem Penyaluran Komoditi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.....	141
4.4.	Pengukuran 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	143
4.4.1.	Perspektif Keuangan	143
4.4.2.	Perspektif Pelanggan	147
4.4.3.	Perspektif Bisnis Internal	153
4.4.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	157
4.5.	Evaluasi Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	164
4.6.	Perbandingan Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Metode KPI dan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	167
4.6.1.	Penerapan Dasar-Dasar Manajemen di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.....	167

4.6.2. Penerapan Metode Penilaian Kinerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur	172
4.6.3. Perbandingan Hasil Akhir Penilaian Kinerja Perum BULOG Kanwil Jatim dengan Perum BULOG Wilayah Lain.....	185
V. KESIMPULAN DAN SARAN	189
5.1. Kesimpulan	189
5.2. Saran	192
DAFTAR PUSTAKA	194
LAMPIRAN.....	199

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.1.	Grafik Penyaluran Beras Bersubsidi Perum BULOG 2008-2017	3
2.1	Tugas Publik Perum BULOG Menurut Inpres No. 3 Tahun 2012	21
2.2	Struktur Organisasi Perum BULOG	29
2.3	Mekanisme Penyaluran CBP Untuk Keadaan Darurat	37
2.4	Mekanisme Penyaluran CBP Untuk Mengatasi Kerawanan Pangan.....	38
2.5	Logo Perusahaan Jasa Prima Logistik	41
2.6	Rata – Rata Harga Beras di Penggilingan	45
2.7	Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	56
2.8	Perspektif Pelanggan – Ukuran Normal.....	64
2.9	Perspektif Bisnis Internal	66
2.10	Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan.....	68
2.11	Kerangka Pemikiran.....	80
4.1	Alat <i>Grain Moisture Tester</i>	134
4.2	Alat Penyemprotan.....	138
4.3	Alat Pelindung Diri Saat Penyemprotan	138
4.4	Alat Pelindung Diri Saat Fumigasi	139
4.5	Penutup Beras Saat Fumigasi.....	139
4.6.	Kegiatan Management Training & Gathering.....	169
4.7.	Pengecekan Kualitas Komoditas di Gudang Perum BULOG.....	170
4.8.	Penyaluran Bansos Rastra	171
4.9.	Contoh Komoditas Beras Turun Kualitas	171
4.10.	Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance).....	174

4.11. Presentasi Sekretaris Perusahaan Perum BULOG Kanwil Jatim.....	183
4.12. Pemberian Cenderamata Kepada Pihak Sekolah	183

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	85
3.2.	Ukuran Kepuasan Pelanggan Menurut <i>Rockwater</i>	96
3.3.	Ukuran Kepuasan Karyawan Menurut <i>Rockwater</i>	97
3.4.	Interval Skor Penelitian Hasil Kinerja, Selisih Antara Target dan Realisasi	99
3.5.	Interval Skor Hasil	100
3.6.	Pembobotan Perspektif	101
3.7.	Penilaian Akhir Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	101
3.8.	Penentuan Klasifikasi Kinerja.....	101
4.1.	Data Jumlah Realisasi Pengadaan Beras dan Penyaluran Beras di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.....	110
4.2.	Data Perbandingan Pengadaan Impor Perum BULOG dan stok akhir Tahun	112
4.3	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	117
4.4	Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	118
4.5	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	120
4.6	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	121
4.7	Kriteria Beras	132
4.8	Perhitungan <i>Return Of Assets</i> (ROA)	144
4.9	Perhitungan <i>Return Of Equity</i> (ROE)	146
4.10	Penyederhanaan Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan	149
4.11	Data Jumlah dan Lokasi Unit Kerja Perum BULOG Kanwil Jatim	154
4.12	Perhitungan <i>Alternative Expenses to Total Revenue</i> (AETR).....	157
4.13	Penyederhanaan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan	159

4.14 Data Jumlah Karyawan Aktif Perum BULOG Kanwil Jatim	161
4.15 Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Perum BULOG Kanwil Jatim Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	165

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	199
2.	Kuesioner Kepuasan Karyawan	203
3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	207
4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	210