

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



**Oleh :
Ignasius Krisna Seta Aji
NIM : 102114017**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2014**

EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



**Oleh :
Ignasius Krisna Seta Aji
NIM : 102114017**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2014**

Skripsi

**EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)**



Oleh:

Ignasius Krisna Seta Aji

NIM: 102114017

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing I

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Supardiyo', is written over a light blue rectangular stamp.

Drs. YP. Supardiyo, M.Si., Ak., QIA., C.A.

Tanggal: 20 Juni 2014

S k r i p s i

**EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT. INKA Madiun)**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Ignasius Krisna Seta Aji
NIM: 102114017

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 22 Agustus 2014
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	<u>Nama Lengkap</u>	<u>Tanda Tangan</u>
Ketua	Dr. Fr. Reni Retno Angraini, M.Si., Ak., C.A.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., C.A.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak., QIA., C.A.	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Ak., QIA., C.A.	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., C.A.	

Yogyakarta, 29 Agustus 2014
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma



Dekan,


Dr. H. Herry Maridjo, M.Si.

MOTTO & PERSEMBAHAN



... semangat...

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

Tuhan Yesus Kristus

Bapak dan Ibu tercinta

Kakak dan adikku tercinta

Semua teman yang mendukung dan menyemangati

Keluarga besar Universitas Sanata Dharma



UNIVERSITAS SANATA DHARMA

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:
EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 22 Agustus 2014 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 1 September 2014
Yang membuat pernyataan,

Ignasius Krisna Seta Aji

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertandatangan dibawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Ignasius Krisna Seta Aji

NIM : 102114017

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul: Evaluasi atas Penyusunan *balanced scorecard* (Studi Kasus pada Perusahaan PT. INKA Madiun)

Dengan demikian saya memberikan kepada Perusahaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pengkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan tidak mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis perlu meminta izin dari penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal 1 September 2014

Yang menyatakan,



Ignasius Krisna Seta Aji

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat dan rahmat-Nya, yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul “Evaluasi atas Penyusunan *Balanced Scorecard*” ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu setia menerangi dengan kasih-Nya yang melimpah selama penulisan skripsi ini.
2. Bapak Johanes Eka Priyatma, M.Sc., Ph.D. Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis
3. Ilsa Haruti Suryandari SE., S.I.P., M.Sc., Akt selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan dalam penyusunan skripsi ini.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5. PT. INKA Madiun yang sudah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
6. Nicko Kornelius Putra S.E. yang membantu memberikan referensi-referensi yang sangat berguna pada saat penulis mengerjakan skripsi.
7. Bapak Ignatius Bambang Setyo Budi, Ibu Fransiska Xaveria Sri Rahayu Hartiningsih, Ignatius Pandu Punto Aji dan Maria Ratna Seta Aji tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam melaksanakan pendidikan tanpa mengenal lelah.
8. Stella Insan Hutami yang selalu memberikan dukungan dalam segala situasi dan kondisi yang dihadapi penulis.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 1 September 2014



Penulis

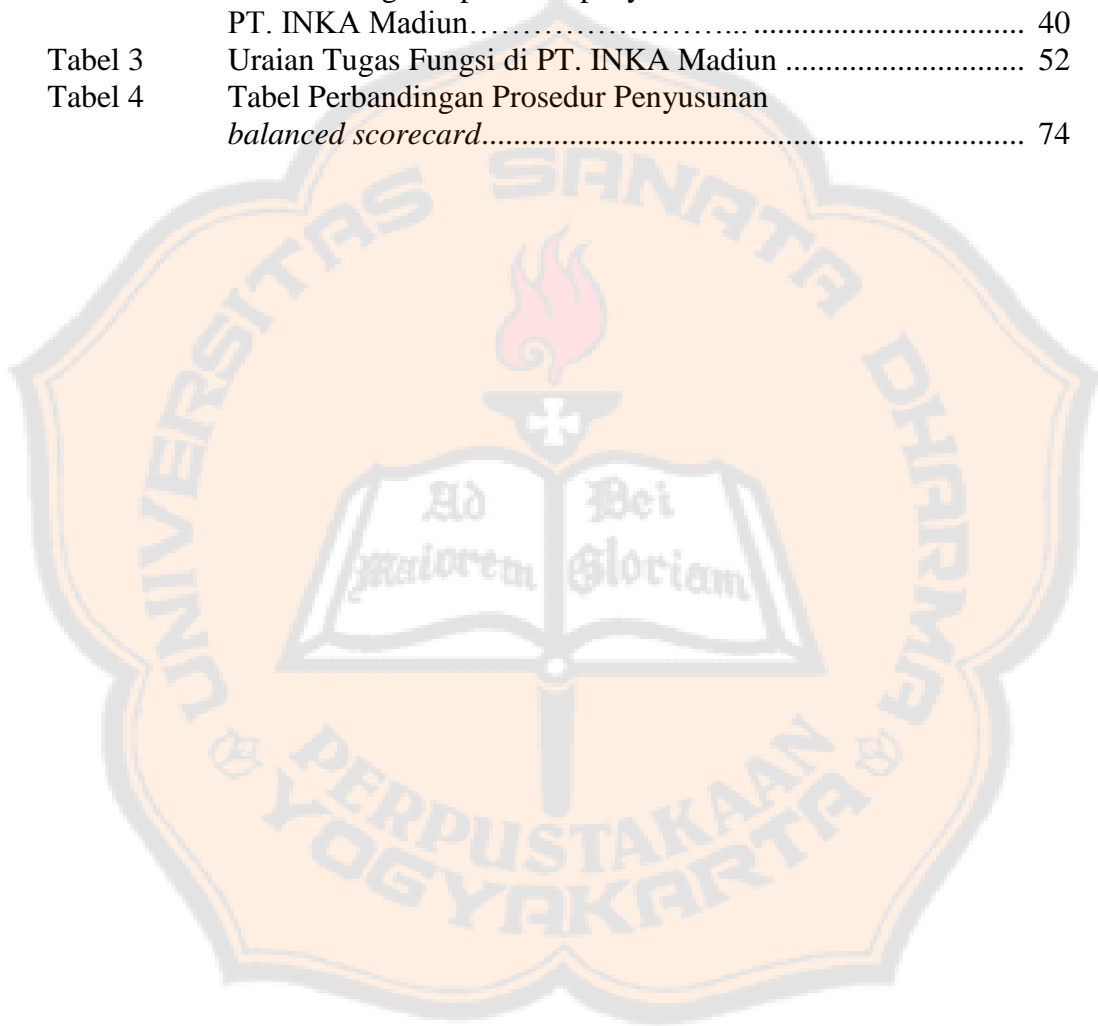
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
HALAMAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. BUMN	6
B. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
C. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	8
D. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	10
E. Alasan Perusahaan Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>	14
F. Hubungan <i>Balanced scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	14
G. Langkah-Langkah Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	15
H. Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	16
I. Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi	28
J. Karakteristik Ukuran untuk <i>Balanced Scorecard</i>	30
K. Prinsip-prinsip <i>Strategy Focused Organization</i>	31
L. Indikator Kunci Utama (IKU)	35
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis Penelitian	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	38
C. Teknik Pengumpulan Data	38
D. Data yang Diperlukan	39
F. Teknik Analisis Data	40

BAB IV	GAMBARAN PERUSAHAAN	43
A.	Sejarah Perusahaan	43
B.	Visi dan Misi PT INKA Madiun	46
C.	Falsafah	46
D.	Kegiatan Utama	46
E.	Tujuan Perusahaan	47
F.	Usaha-usaha Perusahaan	47
G.	Nilai-nilai Perusahaan	48
H.	Kebijakan Mutu	48
I.	Susunan Komisaris, Direksi, dan Struktur Organisasi	49
J.	Arah Pengembangan Perusahaan	57
K.	Sasaran Perusahaan	58
L.	Strategi Perusahaan	59
1.	Kerangka Implementasi Strategi	59
2.	Target per Tahun	59
M.	Kondisi Perusahaan Saat Ini	60
N.	Kebijakan Perusahaan	65
BAB V	ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	68
A.	Proses Penyusunan <i>balanced scorecard</i> pada PT. INKA Madiun	68
BAB VI	PENUTUP	79
A.	Kesimpulan	79
B.	Keterbatasan Penelitian	80
C.	Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Indikator Kinerja Utama	37
Tabel 2	Membandingkan prosedur penyusunan <i>balanced scorecard</i> PT. INKA Madiun.....	40
Tabel 3	Uraian Tugas Fungsi di PT. INKA Madiun	52
Tabel 4	Tabel Perbandingan Prosedur Penyusunan <i>balanced scorecard</i>	74



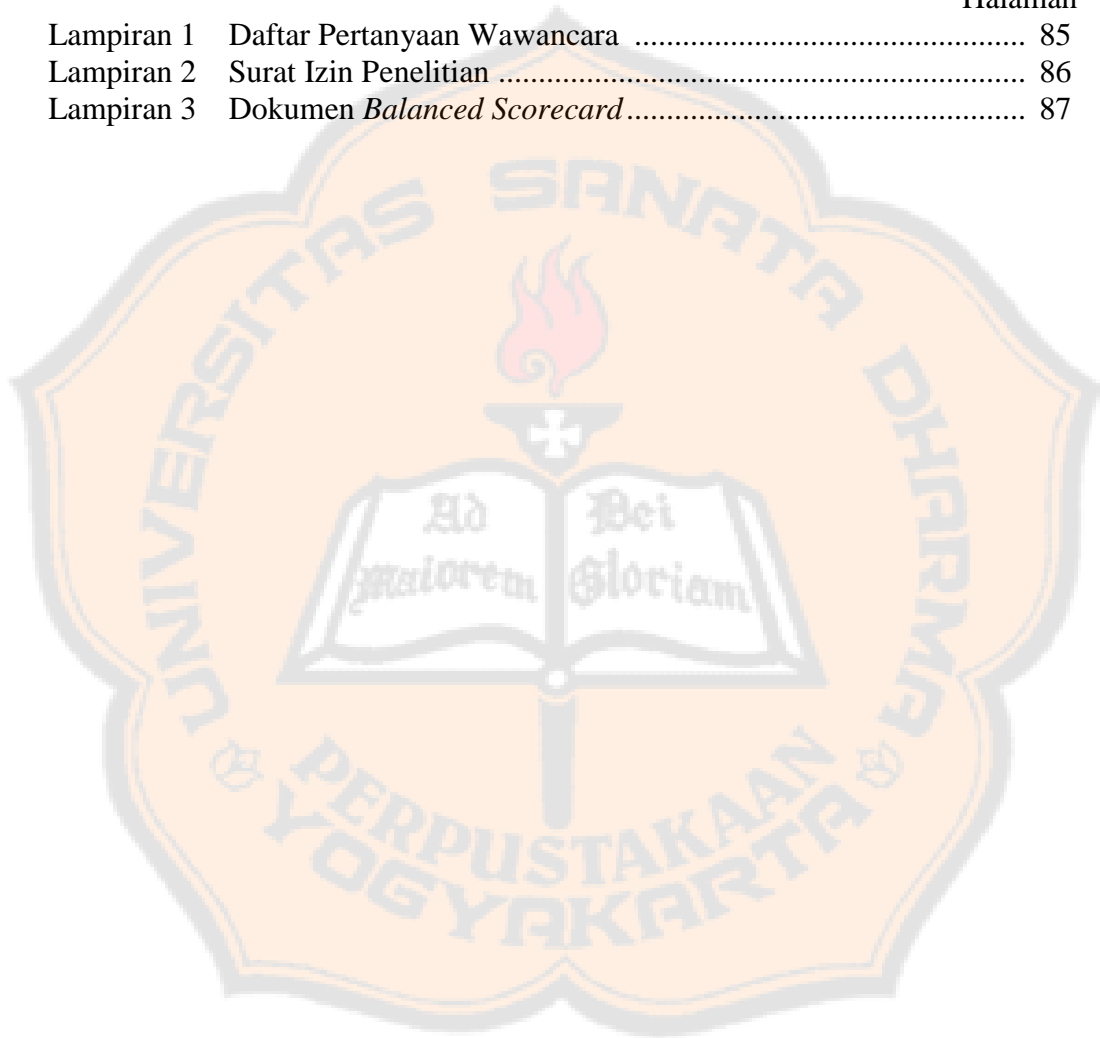
DAFTAR GAMBAR

Gambar I	Pandangan Komprehensif tentang Proses.....	22
Gambar II	Struktur Organisasi PT INKA Madiun.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara	85
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	86
Lampiran 3 Dokumen <i>Balanced Scorecard</i>	87



ABSTRAK

**EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)**

**Ignasius Krisna Seta Aji
NIM : 102114017
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2014**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan proses penyusunan *balanced scorecard* yang ada di PT INKA Madiun dengan teori *balanced scorecard* yang ada menurut (Yuwono, 2002:76).

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Data diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) Menganalisis prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun, (2) Memahami konsep penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun (3) Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun dengan teori penyusunan *balanced scorecard*, (4) Menarik kesimpulan dari hasil membandingkan, antara hasil temuan dilapangan dengan teori.

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan *balanced scorecard* PT INKA Madiun mengikuti prosedur/langkah-langkah proses penyusunan *balanced scorecard* sesuai dengan teori yang ada.

A B S T R A C T

**EVALUATION FOR THE PREPARATION OF A
BALANCED SCORECARD
A Case study at CV INKA Madiun**

**Ignasius Krisna Seta Aji
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2014**

The purpose of this study is to compare the process of preparing a balanced scorecard at PT. INKA Madiun with balanced scorecard concept according to Yuwono, et al. (2002:76) that adopted the concept from Kaplan & Norton (1992)

The type of this research was a case study. Data was obtained by: observation, interview and documentation. The data analysis techniques used was descriptive analysis by (1) describing the process of preparation of the balanced scorecard at PT. INKA Madiun, (2) analyzing the procedure of preparation of balanced scorecard at PT. INKA Madiun, (3) comparing the balanced scorecard preparation procedures at PT. INKA Madiun with the preparation of the balanced scorecard concept, and (4) analyzing the findings at PT. INKA Madiun with the balanced scorecard concept. The results showed that the process of preparation a balanced scorecard method at PT. INKA Madiun's was in according with the procedures/steps of preparation the balanced scorecard concept.

Keyword: Balanced scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejarah perkembangan *balanced scorecard* dimulai pada tahun 1990 saat Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan studi mengenai pengukuran kinerja pada perusahaan swasta. Ide tentang *balanced scorecard* pertama dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*balanced scorecard: Measures that Drive Performance*”. Metode *balanced scorecard* terus berkembang hingga saat ini. Metode *balanced scorecard* ini tidak hanya sekedar sebagai alat pengukuran kinerja tetapi juga sebagai alat manajemen strategis. Selain itu, *balanced scorecard* juga sudah banyak digunakan oleh organisasi-organisasi publik.

PT. INKA Madiun merupakan satu-satunya perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang perkeretaapian Indonesia. Perusahaan ini juga merupakan perusahaan yang terbesar di Asia Tenggara. Perusahaan ini memfokuskan dalam pembuatan kereta api, dengan kata lain kinerja yang berada dalam perusahaan tersebut dituntut harus memiliki ukuran kinerja yang baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. Sejak awal tahun 2011, PT. INKA Madiun mulai menerapkan *balanced scorecard*. Alasan PT. INKA Madiun menggunakan *balanced scorecard* adalah berkaitan dengan usaha untuk melaksanakan *good corporate governance* di lingkungan PT. INKA

Madiun dan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih proporsional. Karena PT. INKA Madiun merupakan perusahaan BUMN (Badan Umum Milik Negara) yang dalam penilaian kinerjanya harus mengacu pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 juni 2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN yang disesuaikan dengan jenis dan sifat kegiatan PT. INKA Madiun dimana pengukuran kinerja berdasarkan Kepmen tersebut pengukuran Industri Kereta Api adalah meliputi 3 aspek, yaitu aspek kinerja keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

Topik tentang penyusunan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun dipilih karena *balanced scorecard* PT. INKA Madiun sudah diterapkan dan belum pernah dilakukan evaluasi tentang proses penyusunan, sehingga perlu dilakukan evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard* untuk mendapatkan konsep penyusunan yang benar serta bagaimana proses penyusunan yang sebenarnya. *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat manajemen yang yang akan mencapai visi misi perusahaan, serta *balanced scorecard* juga belum banyak diterapkan dilingkungan perusahaan. Adapun PT. INKA Madiun dipilih sebagai lokasi penelitian karena PT. INKA Madiun ini merupakan perusahaan manufaktur satu-satunya yang bergerak di bidang perkeretaapian dan harus dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik.

Secara umum, pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Konsep

pengukuran kinerja selama ini hanya berfokus pada ukuran keuangan saja dan kurang memperhatikan aspek-aspek eksternal seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan sehingga perusahaan hanya berorientasi pada profit tidak dijamin keberadaannya dalam persaingan global yang *hypercompetitive*.

Untuk mengatasi model awal dari pengukuran kinerja yang hanya berfokus saja pada satu aspek yaitu aspek keuangan, Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam terminology operasionalnya (Mirza, 1997:14).

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi karyawan dan semua lini. Karyawan harus mengerti konsekuensi keuangan dari segala keputusan dan tindakan yang telah dilakukan (Mirza, 1997: 15).

B. Rumusan Masalah

Apakah proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun sudah sesuai dengan teori?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi atas kesesuaian proses penyusunan *balanced scorecard* yang diterapkan di PT. INKA Madiun dengan teori.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan PT. INKA Madiun

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan sebagai evaluasi mengenai proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun apakah sudah sesuai dengan teori yang ada atau belum.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan bahan studi yang berguna bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan mampu menambah wawasan baru berkaitan dengan evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard*.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori yang telah dipelajari tentang proses penyusunan *balanced scorecard*.

F. Sistematika Penulisan

1. Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab II: Landasan Teori

Telaah pustaka yang membahas tentang dasar-dasar teori yang digunakan untuk penelitian ini.
3. Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data.
4. Bab IV: Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini membahas mengenai gambaran umum perusahaan, visi, misi, dan strategi perusahaan, struktur organisasi, sasaran perusahaan
5. Bab V: Pembahasan dan Analisis

Bab ini berisi deskripsi obyek penelitian serta hasil analisis data yang membahas tentang penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun, dibandingkan dengan teori yang ada.
6. Bab VI: Penutup

Bab ini berisikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. BUMN (Badan Usaha Milik Negara)

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara disingkat BUMN harus tunduk pada ketentuan peraturan pemerintah dan Undang-undang Republik Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 yang diatur sesuai ketentuan Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN.

Pada saat ini Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan hukum dan kebutuhan masyarakat sehingga digantikan dengan Undang-undang Nomor 40 tahun 2007. Begitu pula dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang semula mengikuti Undang-Undang Nomor 1 tahun 1995, sejak akhir tahun 2007 harus mengikuti Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007.

Perseroan Terbatas yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 pasal 1 dan Undang-Undang BUMN Nomor 19 tahun 2003 pasal 1 adalah perseroan yang berbentuk badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham. Dalam perusahaan perseroan, terdapat perseroan yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara dan tidak terbagi atas saham dan perseroan yang modalnya

terbagi dalam saham dimana paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia termasuk jenis BUMN yang modalnya secara keseluruhan dimiliki oleh negara, sedangkan PT.INKA merupakan termasuk jenis BUMN yang modalnya terbagi dalam saham.

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor: Kep-100/MBU/2002 PT. INKA Madiun merupakan perusahaan yang bergerak di bidang BUMN INFRASTRUKTUR yaitu BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.

Adapun 3 (tiga) penilaian Tingkat kesehatan BUMN yang ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yaitu :

1. Aspek Keuangan
2. Aspek Operasional
3. Aspek Administrasi

B. Pengertian *Balanced scorecard*

Menurut Yuwono, dkk: (2002) *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Ketika kita berbicara tentang *balanced scorecard*, dimana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata “keseimbangan” tersebut meliputi makna yang tak terbatas. Apapun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan dan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling pas dari berbagai perspektif. Keseimbangan adalah salah satu konsep utama kehidupan, relasi keutuhan dan mekanisme pergerakan seluruh isi alam raya sehingga kelangsungannya hidup tetap ada.

C. Manfaat *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:10) *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan *framework* untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional

dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Balanced scorecard dapat memperjelas visi dan strategi untuk mencapai visi tersebut serta menghasilkan konsensus dari seluruh anggota organisasi terhadap visi dan strategi yang telah ditetapkan.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh organisasi, menyelaraskan berbagai tujuan bagian dan pribadi dengan strategi organisasi, dan mengaitkan antara imbalan dan ukuran kinerja.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis serta mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

D. Keunggulan *Balanced scorecard*

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi (2007:14) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Balanced scorecard meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bernilai strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu, yaitu:

- a) Sistem perumusan strategi

Sistem perumusan strategi berfungsi sebagai alat *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi.

b) Sistem perencanaan strategis

Sistem perencanaan strategis berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

c) Sistem penyusunan program

Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategis ke dalam program.

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

Menurut Mulyadi, (2001), keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Balanced scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu :

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohherenan

sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

E. Alasan Perusahaan Menerapkan *Balanced scorecard*

Menurut Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, and James E. Williamson, (1998:12) dorongan untuk menyusun sebuah *balanced scorecard* dapat timbul dari kebutuhan untuk :

1. Mengklarifikasi dan memperoleh konsesus tentang visi dan strategi
2. Membangun sebuah tim manajemen
3. Mengkomunikasikan strategi
4. Mengaitkan imbalan dengan pencapaian tujuan strategi
5. Menentukan target strategi
6. Menyelaraskan sumber daya dengan inisiatif strategi
7. Mempertahankan investasi di dalam aktiva intelektual dan tidak berwujud, atau
8. Menyediakan dasar bagi pembelajaran strategis

F. Hubungan *Balanced scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka

untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategi. (Kaplan dan Norton, 2000).

G. Langkah-Langkah Membangun *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton, (2000), terdapat proses empat langkah yang digunakan perusahaan untuk membangun sebuah *balanced scorecard* yang berhasil yaitu :

1. Menentukan arsitektur ukuran

Perusahaan harus memilih seseorang yang akan berperan sebagai arsitek, atau pimpinan proyek bagi *scorecard*. Arsitek ini akan memiliki dan memelihara kerangka kerja, filosofi, dan metodologi untuk merancang dan mengembangkan *scorecard*. Tugas dari arsitek adalah memilih unit organisasi yang sesuai dan mengidentifikasi keterkaitan korporasi.

2. Membangun konsensus di seputar tujuan strategis

Pada langkah ini arsitek menyiapkan berbagai bahan latar belakang *balanced scorecard* maupun dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan. Setelah bahan-bahan tersebut ditinjau oleh senior eksekutif, kemudian tugas arsitek adalah melaksanakan wawancara dengan para manajer dan melakukan sesi sintesis dengan para anggota tim perancang lainnya, selanjutnya arsitek melaksanakan pertemuan dengan manajemen puncak untuk mendapatkan konsensus terhadap *scorecard*.

3. Memilih dan merancang ukuran

Pada tahap ini arsitek bekerja bersama dengan setiap subgrup untuk menentukan ukuran empat perspektif pada *balanced scorecard* yang paling baik dalam mengkomunikasikan maksud sebuah strategi.

4. Membuat rencana pelaksanaan

Dalam membuat rencana pelaksanaan, tahap pertama adalah mengembangkan rencana pelaksanaan yang terkait dengan data *base* dan sistem informasi, serta bagaimana mengkomunikasikan *Balanced scorecard* ke seluruh perusahaan.

H. Proses Penyusunan *Balanced scorecard*

Tahapan penyusunan *balanced scorecard* dimulai dari misi organisasi sampai dengan inisiatif strategis yang akan dilaksanakan (Yuwono, 2002)

1. Penetapan Target

a. Model *based, Historical* atau *Negotiated*

Target berdasarkan suatu model tertentu diterapkan pada suatu aktivitas yang bersifat terprogram, dimana ada hubungan sebab akibat langsung antara input dan output. Contoh yang paling populer adalah *time and motion studies* yang diterapkan terhadap pekerja (labor). *Historical target* diturunkan langsung dari kinerja yang dicapai dalam periode sebelumnya. *Negotiated target* diperoleh dari hasil negosiasi antara atasan dan bawahan

b. Internal atau Eksternal

Target juga dapat didasarkan pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Penetapan target berdasarkan model *time and motion studies* sebagaimana disebut di atas, merupakan kelompok target yang didasarkan pada kondisi internal perusahaan. *Benchmarking* adalah contoh yang paling populer untuk penetapan target yang didasarkan pada kondisi eksternal perusahaan.

c. Fixed and Flexible

Target juga bisa dibedakan berdasarkan sifatnya, *fixed* atau *flexible*. Target yang bersifat tetap adalah target yang tidak berubah untuk suatu jangka waktu tertentu, sedangkan target yang bersifat fleksibel adalah target yang disesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan perusahaan.

2. Premis-premis Penting

a. Membangun Konsensus atas Pentingnya Perubahan Manajemen

Untuk mendapatkan daya dorong yang memadai bagaimana proses implementasi BSC akan mendapat hasil maksimal maka isu tentang perubahan manajemen harus ditempatkan di awal proses. Tujuannya adalah agar BSC dipandang sebagai sarana manajemen yang akan mengubah sistem dan proses manajemen secara mendasar.

b. Pembentukan Tim Proyek

Proses pengembangan *Balanced scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu, sangat

penting untuk secara khusus membahas siapa yang berpartisipasi dan kapan. Tim harus terdiri dari manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi proyek.

Begitu tim terbentuk, buat serangkaian rencana, tindak lanjut penugasan untuk menyelesaikan proyek. Jika diperlukan, seluruh tim harus di *training* ulang tentang konsep BSC lebih mendalam dan bagaimana proses pembuatan BSC dilakukan.

c. Mendefinisikan Industri, Menjelaskan Perkembangannya, dan Peran Perusahaan

Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsensus berbagai karakteristik dan persyaratan industri dan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran perusahaan saat ini. Karena kita akan mencapai persetujuan tentang bagaimana industri akan berkembang di masa datang maka kita juga akan menyusun *platform* yang bernilai dan dilanjutkan dengan perluasan visi dan strategi masa depan kita. Bentuk yang cocok untuk pekerjaan ini adalah wawancara individu, terutama dengan manajemen tingkat atas dan para pemimpin yang pemikirannya paling berpengaruh di perusahaan.

d. Menentukan Unit atau SBU

Tim pengembang BSC, sejak awal, secara hati-hati harus mempertimbangkan jangkauan aktivitas dan unit organisasi yang

akan dicakup oleh *scorecard*. Menurut Olve, dkk. (1999), bagi perusahaan yang relatif kecil, mungkin paling baik adalah menciptakan *scorecard* untuk organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, pada perusahaan yang lebih besar akan lebih cocok jika memulainya dengan satu atau dua *pilot project* di SBU.

e. Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam “*putting the BSC to work*”, pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang (*Balanced*), mereka terlalu terfokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan.

f. Merumuskan/Mengkonfirmasi Visi Perusahaan

Dalam praktiknya, ada yang memisahkan pengertian visi dan misi. Sebaliknya, ada pula yang menganggap sama. Dalam hal yang disamakan maka baik visi maupun misi digambarkan sebagai animasi dan rel yang akan dicapai di masa mendatang oleh perusahaan. Karena model *balanced scorecard* berdasarkan pada visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan bersama nyata-nyata eksis, karena *scorecard* akan memberi fokus yang lebih kuat kepada organisasi dibanding sebelumnya, konsekuensi visi yang salah arah, mungkin akan menjadi permasalahan yang sangat serius. Dalam hal

visi hilang, poin ini memberi kesempatan yang sangat bagus untuk mulai meletakkan dasar bagi visi bersama.

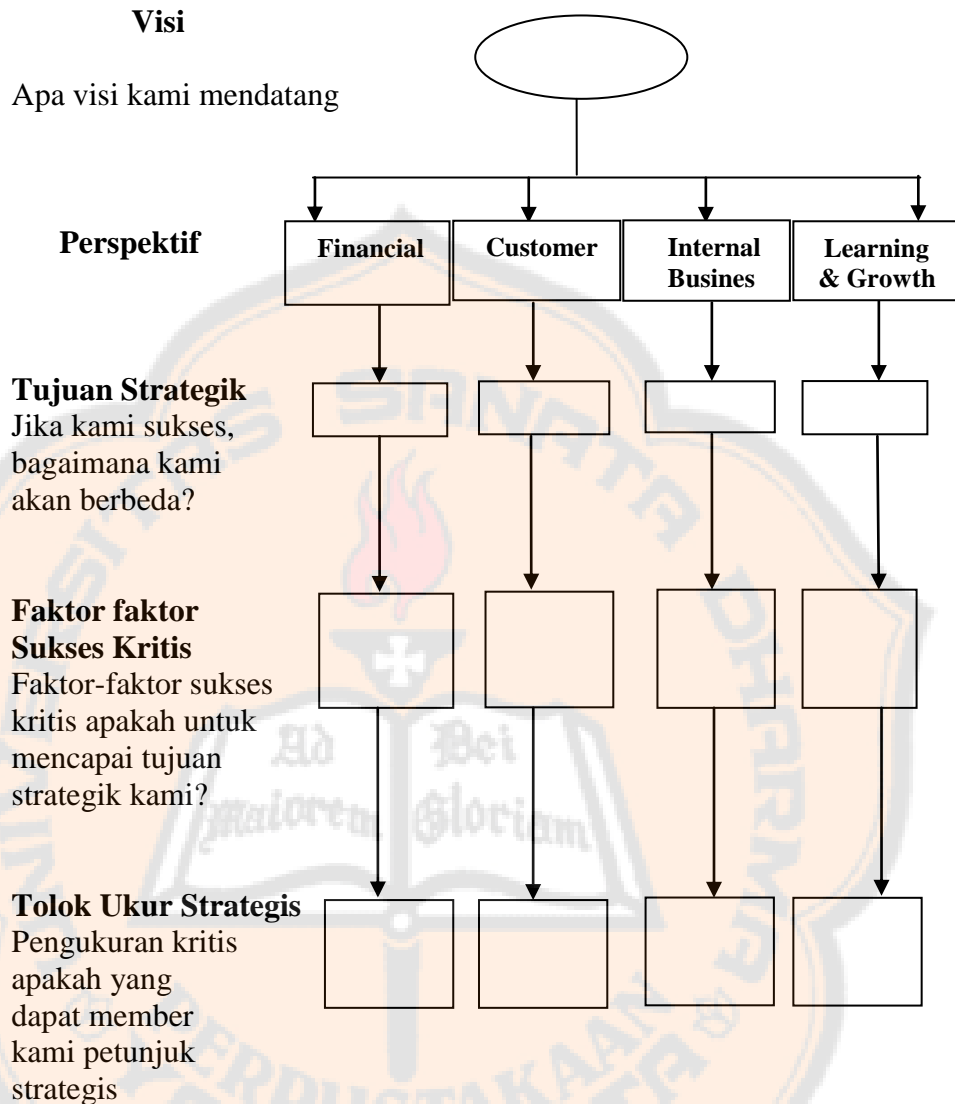
- 1) Visi : Gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa datang yang akan menajamkan tugas tugas strategik perusahaan.
- 2) Misi : Mendefinisikan bisnis bahwa organisasi berada pada atau harus berada pada nilai nilai dan keinginan *stakeholders* yang meliputi : produk, jasa, pelanggan, pasar dan seluruh kekuatan perusahaan.
- 3) Nilai : Serangkaian pernyataan yang berfungsi sebagai kode etik untuk menjalankan organisasi. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai acuan dalam menguji setiap pengambilan keputusan dan pilihan di masa datang.

g. Merumuskan Perspektif

Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard financial*, pelanggan, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadai, dimungkinkan pula untuk menambah perspektif lain, seperti perspektif karyawan atau manusia. Pilihan perspektif harus diatur terutama oleh logika bisnis, dengan hubungan timbal balik yang jelas antar perspektif yang berbeda-beda.

h. Merinci Visi Berdasarkan Masing-masing Perspektif dan Merumuskan Seluruh Tujuan Strategis

Balanced scorecard utamanya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolok ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain *balanced scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi perusahaan. Jadi, tujuan langkah ini adalah untuk menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan demikian, akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan ciri unik dari model dan metode ini.



Gambar I: Pandangan Komprehensif tentang Proses
Sumber. (Yuwono, 2002)

1) Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan tercermin

dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan cara-cara dimana nilai akan diciptakan untuk pelanggan, bagaimana ia menuntut nilai ini harus dipenuhi dan mengapa pelanggan harus membayarnya. Dalam pengukuran ini terdapat customer value, dimana customer value merupakan nilai yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkan barang tertentu. Maka, berbagai proses internal dan upaya pengembangan perusahaan harus diarahkan berdasarkan perspektif ini. Jika perusahaan gagal mengirim produk-produk dan jasa yang tepat secara efisien dan efektif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan baik jangka pendek maupun jangka panjang maka pendapatan tidak akan diperoleh, dan bisnis akan layu bahkan mati.

Tolok ukur yang merupakan akibat alamiah dari pilihan strategi ini harus memberi pandangan komprehensif dari perspektif pembeli. Lebih baik lagi, tersedia informasi mutakhir yang menyediakan:

- a) Pangsa pasar
- b) Loyalitas pelanggan, dihitung misal untuk frekuensi pembelian baru
- c) Masuknya pelanggan baru
- d) Kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa
- e) Profitabilitas pelanggan

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis merupakan analisis utama proses internal perusahaan. Analisis ini sering mencakup identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun semakin sering hubungan antara proses-proses internal perusahaan dan lainnya, menyebabkan perusahaan perusahaan bekerja sama begitu dekat dengan maksud mendapatkan bahan bagi pertimbangan.

Pengukuran kinerja dalam perspektif ini yaitu :

a) Proses inovasi

unit bisnis ini menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b) Proses operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi menjadi dua bagian:

1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan

c) Proses pelayanan purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam organisasi ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

i. Identifikasi Faktor-faktor Penting Bagi Kesuksesan

Faktor-faktor kunci keberhasilan digunakan untuk menjawab apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan/SBU dalam bisnis untuk membedakannya dengan pesaing.

Contoh-contoh kunci keberhasilan adalah:

- 1) Tidak adanya produk cacat
 - 2) Tenaga kerja yang terlatih
 - 3) Fleksibilitas untuk mengadopsi perubahan kondisi pasar
 - 4) Memuaskan pelanggan
 - 5) Kerjasama dengan pemasok yang berkualitas tinggi
- j. Mengembangkan Tolok Ukur, Identifikasi Sebab Akibat, dan Menyusun Keseimbangan

Pada langkah ini, kita mengembangkan tolok ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja kita. Seperti pada langkah-langkah lainnya, kita harus memulai dengan beberapa bentuk “*brainstorming*” dimana tidak ada ide yang ditolak dan semua pemikiran digunakan dalam proses tersebut. Hanya pada fase

terakhir kita menspesifikasi dan menyusun prioritas untuk tolok ukur yang terlihat lebih relevan yang bisa diawasi, dan memadai.

k. Mengembangkan Top-Level *Scorecard*

Untuk memfasilitasi implementasi, sebelum masuk ke dalam pengembangan *scorecard*, semua orang dalam organisasi perlu berpola pikir efisien dalam beberapa hal yang dikerjakan dan dipikirkan. Para peserta perlu mendapat pembagian dokumentasi yang menyediakan teks penjelasan, pendekatan-pendekatan yang mungkin, dan sasaran-sasaran untuk kerja kelompok guna memfasilitasi proses perincian *scorecard*.

1. Rincian *Scorecard* dan Tolok Ukur oleh Unit Organisasi

Berdasarkan tolok ukur perusahaan dan organisasi, *scorecard* tingkat tinggi dan tolok ukur diuraikan dan dilaksanakan ke unit-unit organisasi tingkat yang lebih rendah. Jika organisasi terlalu datar dan kecil sehingga semua orang bisa mengetahui pengaruh *scorecard* tingkat tinggi terhadap pekerjaannya maka biasanya tidak diperlukan lagi perincian *scorecard*.

Seberapa jauh angka perusahaan pada suatu tolok ukur tertentu biasanya dipengaruhi oleh aktivitas yang berbeda-beda yang dilakukan oleh berbagai unit pada berbagai tingkat organisasi. Jika orang-orang ingin melihat bagaimana pekerjaan mereka membantu perusahaan untuk mencapai angka yang baik dalam tolok ukur level tinggi, maka tolok ukur harus dirinci secara detail. Dengan demikian,

kegunaan masing-masing tolok ukur sebagai suatu kumpulan menjadi penting.

m. Merumuskan Tujuan-Tujuan

Tiap-tiap tolok ukur yang digunakan harus memiliki sasaran. Suatu perusahaan membutuhkan sasaran jangka pendek dan panjang sehingga ia akan memeriksa bagiannya secara kontinyu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan pada waktunya.

n. Mengembangkan Rencana Tindakan

Untuk melengkapi *scorecard*, kita juga harus memspesifikasi langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini harus mencakup orang-orang yang bertanggung jawab dan *schedule* untuk laporan sementara dan terakhir.

o. Implementasi *Scorecard*

Scorecard penting juga digunakan dalam seluruh aspek manajemen organisasi sehari-hari. Jika ia kemudian bisa menjadi dasar bagi agenda masing-masing unit sehari-harinya, ia akan berfungsi secara alami dalam memberi laporan dan pengawasan terhadap operasi sehari-hari. Rencana implementasi harus mencakup aturan dan cara yang disarankan untuk meyakinkan bahwa “*Balanced Scorekeeping*” menjadi bagian kerja sehari-hari di perusahaan. Akhirnya, tolok ukur yang diseleksi, khususnya untuk pengendalian jangka pendek harus

selalu dipertanyakan validitasnya, dan dalam kasus-kasus tertentu tolok ukur harus diganti dengan yang lebih muhtakhir.

I. Ukuran *Balanced scorecard* dengan Strategi

Memperkenalkan tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan :

1. Hubungan Sebab Akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat. Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka.

Sebuah *scorecard* yang disusun secara semestinya, seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab akibat seperti itu. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) di antara berbagai tujuan (dan ukuran) di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya.

2. Hasil dan Faktor Pendorong Kinerjanya

Balanced scorecard menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung

menjadi *lag indicator* seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja, *Lead Indikator* adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis: misalnya, faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Ukuran itu tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja (seperti lama siklus dan tingkat kerusakan suku cadang per sejuta) tanpa ukuran hasil mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas, dan kepada peningkatan kinerja finansial. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

3. Keterkaitan dengan Masalah Finansial

Sebuah *Balanced scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return-on-capital-employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer gagal mengaitkan program seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja, dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial yang handal pada masa yang akan datang. Pada perusahaan-perusahaan seperti itu, program peningkatan kinerja secara keliru telah dianggap sebagai tujuan akhir. Program-program ini tidak dikaitkan kepada sasaran-sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga, kepada kinerja finansial. Akibatnya adalah bahwa perusahaan-perusahaan itu akhirnya menjadi kecewa karena program-program perubahan mereka kurang memberi hasil yang nyata.

J. Karakteristik Ukuran untuk *Balanced scorecard*

Banyak perusahaan yang telah mengklaim bahwa mereka telah menerapkan *balanced scorecard* karena telah menggunakan campuran ukuran keuangan dan nonkeuangan. Padahal pada kenyataannya mereka baru menggunakan ukuran yang lebih seimbang dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menggunakan ukuran finansial semata-mata dalam mengukur kinerjanya. Hal ini dikarenakan mereka menggunakan ukuran yang sifatnya tidak mendukung strategi perusahaan.

Balanced scorecard yang baik mampu merefleksikan strategi perusahaan. Cara yang paling tepat untuk mengujinya adalah apakah kita bisa memahami strategi perusahaan dengan hanya melihat *scorecard* tersebut. *Strategy scorecard* menyediakan cara yang logis serta komprehensif untuk menjelaskan strategi perusahaan. *Scorecard* ini dengan jelas mengkomunikasikan keluaran yang diinginkan perusahaan sekaligus hipotesis mengenai bagaimana keluaran tersebut dapat dicapai.

K. Prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization*

Agar suatu organisasi bisa fokus terhadap strategi, Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan lima prinsip yang harus dijalankan perusahaan.

1. Menerjemahkan strategi dalam bentuk operasional

Sebelum suatu strategi dieksekusi maka strategi tersebut harus dipahami dengan baik, mulai dari manajemen puncak hingga pegawai paling bawah. Sebenarnya, permasalahan dalam konteks ini sangat sederhana. Apakah para manajer dalam perusahaan bisa mengeksekusi strategi yang mereka sendiri tidak (pernah bisa) menjelaskannya. Namun, jika manajemen puncak ingin menjelaskan strategi perusahaan, tidak ada sarana (yang memadai) untuk itu. Yang ada hanyalah semacam wawasan, pandangan, opini, dan lain-lain untuk memandang sesuatu secara berbeda. Jadi, jika strategi hendak diimplementasi, hal pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskannya. Yang terpenting dalam

hal ini adalah bagaimana agar suatu strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan yang tinggi.

2. Menyelaraskan Organisasi dengan strategi

Di sini, *balanced scorecard* menjadi sarana manajemen eksekutif untuk menghubungkan apa yang mereka inginkan ke seluruh bagian organisasi. Ketika serangkaian *scorecard* telah dibuat di tingkat korporat atau grup maka *scorecard* tersebut harus diserahkan kepada *strategik Business Unit* (SBU) atau divisi di bawahnya untuk dijadikan pedoman atau pola bagi mereka. Dengan dasar tersebut, masing-masing SBU atau divisi, menyusun strategi dan *scorecard* mereka sendiri dengan tetap konsisten dan selaras dengan tatanan *scorecard* yang lebih tinggi. Begitu sudah selesai disusun, lalu mereka mendiskusikan strategi, *scorecard*, dan keterhubungannya dengan level atasnya. Diskusi ini termasuk tahap yang sangat penting untuk proses pembelajaran: yaitu bagaimana simulasi suatu strategi dipelajari dan diperdebatkan. Bagi eksekutif level atas, hal ini juga menjadi sesuatu yang sangat berarti karena mereka lebih banyak belajar tentang pengaruh dan hubungan strategi mereka dengan level dibawahnya. Setelah suatu *scorecard* SBU disepakati maka dimulailah tindakan untuk mengintegrasikan unit-unit pendukung (*support units : finance, marketing, IT*). Unit-unit pendukung ini ada untuk menumbuhkan sinergi antar SBU, misalnya membuat program pemasaran bersama, saling berbagi informasi, dan berbagi keahlian dan kompetensi (*cross-*

function). Begitu SBU telah membuat strategi atau prioritas unit maka unit pendukung harus segera membuat *scorecard*-nya dan menjelaskan bagaimana mereka akan terkait dengan pelanggannya untuk mencapai tujuannya.

3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin pegawai

Dalam era ekonomi industrial, strategi dieksekusi secara *top-down*. Manajemen puncak harus menggambarkan apa yang mesti harus dikerjakan, kemudian mengkomunikasikannya melalui rantai komando organisasi bagi seluruh pegawai dan sumber daya di bawah kekuasaannya. Pegawai di level bawah tidak perlu tahu tentang strategi perusahaan saat itu, tetapi cukup mengerjakan apa yang diperintahkan kepada mereka.

Dalam era ekonomi pengetahuan (*knowledge-economy*), hal ini tidak benar. Perusahaan tidak akan mampu mengeksekusi strategi tanpa orang-orang di organisasi mengetahui dan memahami strategi tersebut. Begitu manajemen puncak selesai membuat strategi maka mereka berkewajiban untuk menjelaskan dan menerangkan strategi itu kepada seluruh pegawai.

4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan

Begitu organisasi mulai merealisasikan strategi, operasionalisasinya harus tentu dipantau. Jika ditemukan penyimpangan maka segera lakukan evaluasi dan perbaikan. Sebagian besar organisasi memahami dan menjalankan pengendalian semacam ini. Hanya saja, *loop*

pengendalian mereka relatif mengacu kepada anggaran atau rencana operasi (*operating plan*) survei yang telah dilakukan Kaplan dan Norton menunjukkan bahwa 85% organisasi tidak memiliki cara untuk memonitor strategi.

Dari pengalaman mereka, tiap-tiap organisasi yang berhasil telah menemukan cara untuk menciptakan *second management loop*, dimana proses manajemen strategis (*strategik management proses*) terhubung dengan proses manajemen taktis (*tactic management proses*). Yang pertama merupakan refleksi dari kinerja strategi sedang yang kedua mencerminkan kinerja anggaran. Pada dasarnya, kedua hal itu sama hanya beda perspektif. Pertama, dan merupakan hal terpenting, mereka menemukan cara bagaimana menghubungkan penganggaran dengan strategi. Mereka memulainya dengan menggunakan BSC, lalu dihubungkan ke proses penganggaran.

5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif

Dari penjelasan dan pustaka kasus yang ada, setiap perusahaan yang sukses tidak mulai menerapkan *strategy focused organization* dengan mengimplementasikan *balanced scorecard*. Tidak juga dengan memulai program pengukuran kinerja. Hal pertama yang mereka lakukan adalah, dengan melakukan perubahan di organisasi mereka. Strategi adalah perubahan sebagai jawaban atas *ketidaksinkronan*. Antara harapan di masa datang (visi dan misi) dan kondisi riil organisasi sekarang. Strategi juga memberi suatu gambaran langkah perusahaan dari satu

titik ke titik lain, titik dimana kondisi pelanggan, pemasok, produk, perilaku, kultur dan lain-lain telah berubah dari masa sekarang. Semuanya berubah menjadi sesuatu yang baru pada masa itu sebagai bagian dari perubahan organisasi secara keseluruhan. *balanced scorecard* disini, merupakan sarana yang sangat bermanfaat untuk memfasilitasi perubahan melalui pandangannya yang luas tentang proses. Tiap-tiap organisasi ini memulai, misal, dengan menciptakan *awareness* atas kebutuhan terhadap dalam organisasi.

L. Indikator Kunci Utama (IKU)

Setelah disusun sasaran strategis dan peta strategis, dibuat indikator kinerja utama untuk masing-masing sasaran strategis. Indikator kinerja utama merupakan indikator yang menunjukkan bagaimana tingkat pencapaian sasaran strategis. Terdapat empat jenis indikator kinerja utama Luis dan Biromo (2008:86), yaitu:

1. Indikator kinerja utama eksak

Merupakan indikator yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Indikator kinerja utama ini kadang sulit untuk dilakukan karena membutuhkan proses, waktu, dan biaya yang tidak sedikit.

2. Indikator kinerja utama proksi

Merupakan indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.

3. Indikator kinerja utama aktivitas

Indikator yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis yang bersangkutan.

4. Indikator kinerja utama proyek

Indikator yang mengukur progress dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan.

Berikut disajikan contoh indikator kinerja utama untuk sasaran strategis meningkatnya pelayanan yang ramah dan menguasai produk.

a) Indikator kinerja utama eksak

1) Survei kepuasan pelanggan

b) Indikator kinerja utama proksi

1) Jumlah keluhan pelanggan

2) Tingkat kedekatan pelanggan

3) Kontrak yang dibatalkan

4) Panjang antrian

c) Indikator kinerja utama aktivitas

1) Rasio jumlah staf/pelanggan

2) Anggaran pelatihan *customer service* untuk staf

3) Jumlah *customer gathering*

d) Indikator kinerja utama proyek

1) Penyelesaian pembangunan *call centre*

2) Penyelesaian proyek *customer relationship management (CRM)*

3) Penyelesaian rekrutmen 3 staf tambahan

Berapa jumlah indikator kinerja utama yang ideal dalam sebuah *balanced scorecard*. Menurut Luis dan Biromo (2008:86) secara *best practice* dianjurkan agar setiap sasaran strategis memiliki 1 sampai 2 indikator kinerja utama dan secara total sebuah peta strategi hendaknya tidak melebihi 30 indikator kinerja utama. Hal ini disebabkan jumlah indikator kinerja utama yang terlalu banyak akan membuat perusahaan tidak fokus dalam pencapaian sasaran strategis.

Senada dengan pendapat di atas, Kaplan dan Norton (2001:375) mengatakan bahwa berdasarkan pengalaman mereka, diharapkan agar *balanced scorecard* memiliki 20 s.d. 25 indikator kinerja utama dengan proporsi sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator kinerja utama

Keuangan	5 ukuran (22%)
Pelanggan	5 ukuran (22%)
Proses Bisnis Internal	8-10 ukuran (34%)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5 ukuran (22%)

Sumber: Kaplan dan Norton (2001:375)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung dalam perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

PT. Industri Kereta Api (INKA) berlokasi di Jalan Yos Sudarso 71 Madiun.

2. Waktu Penelitian

Bulan Januari - Maret 2014

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan, dilakukan dalam bentuk:

- a. Wawancara, melakukan wawancara dengan semua yang terlibat dalam proses penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* (yaitu direktur utama, direktur operasi dan

pemasaran, manajer operasi, manajer pemasaran, dan manajer administrasi dan keuangan) di PT. INKA Madiun untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan penelitian ini.

- b. Dokumentasi, yaitu merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen dokumen yang terkait dengan proses penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun.
- c. Observasi, yaitu merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung obyek penelitian.

2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh pemahaman atas konsep *balanced scorecard* secara komprehensif yang berguna bagi penyusun landasan teori dari karya akhir ini.

D. Data yang Diperlukan

1. Sejarah Perusahaan
2. Pernyataan Misi, Visi dan Value PT. INKA Madiun
3. Proses Penyusunan *Balanced scorecard* di PT. INKA Madiun.
4. Maksud dan Tujuan Perusahaan
5. Kegiatan Perusahaan
6. Usaha Perusahaan
7. Struktur Organisasi
8. Sasaran Perusahaan

9. Strategi Perusahaan
10. Sistem Manajemen yang Telah Diterapkan di PT. INKA Madiun.
11. Kondisi Perusahaan Saat ini
12. *Balanced scorecard* yang sudah diterapkan PT. INKA Madiun

E. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan menggunakan metode teknik analisis data deskriptif, yaitu mendeskripsikan data hasil penelitian dan membandingkannya dengan teori yang relevan.

1. Mendeskripsikan konsep penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun
2. Menganalisis prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun.
3. Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun dengan teori penyusunan *balanced scorecard*

Tabel 2. Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
1	Penetapan target dalam 4 perspektif		
2	Premis-premis penting a. Membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen.		

Tabel 2. Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
	b. Pembentukan tim proyek c. Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangannya dan peran perusahaan d. Menentukan unit atau SBU e. Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada f. Merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan g. Merumuskan perspektif h. Merinci visi berdasarkan masing-masing perspektif dan merumuskan seluruh tujuan strategis i. Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan j. Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat dan menyusun keseimbangan k. Mengembangkan top-level <i>scorecard</i> l. Rincian <i>scorecard</i> dan tolok ukur unit organisasi m. Merumuskan tujuan-tujuan n. Mengembangkan rencana tindakan Implementasi <i>scorecard</i>		

Sumber: Yuwono (2002:76)

4. Menarik kesimpulan dari hasil membandingkan, antara hasil temuan yang diperoleh di lapangan dengan teori.



BAB IV

GAMBARAN PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Gagasan untuk mendirikan Industri Kereta Api di Indonesia merupakan salah satu *policy* pemerintah dalam rangka menanggulangi dan memenuhi kebutuhan jasa angkutan kereta api di Indonesia yang terus meningkat. Untuk ini, maka PJKA sejak tahun 1977 telah merintis dan mengadakan peninjauan secara intensif akan kemungkinan-kemungkinan untuk memproduksi sendiri gerobag dan kereta penumpang di Balai Yasa PJKA Madiun, yang kemudian direalisasikan dengan pembuatan prototipe-prototipe beberapa jenis gerobag dan kereta penumpang dan pembuatan 20 buah gerbong GW. Secara kronologis proses pendirian PT (Persero) INKA dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada tanggal 28 November 1979, Bapak Menteri Perhubungan dan Bapak Menteri Ristek mengadakan peninjauan ke Balai Yasa PJKA Madiun. Hasil dari peninjauan ini diputuskan untuk meng-akselerasi proses pendirian Industri Kereta Api.
2. Pada tanggal 11 Desember 1979, diadakan rapat antara wakil-wakil dari Departemen Perhubungan, BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) dan Departemen Perindustrian. Hasil rapat menetapkan dasar kebijaksanaan pendirian suatu PT (Persero) *Manufacturing* Perkereta Apian.

3. Dengan SK Menteri Perhubungan No. 32/OT.001/Phb/80 tanggal 27 Pebruari 1980 dibentuk Panitia Persiapan Pembentukan Persero Pabrik Kereta Api Madiun. Anggota Panitia terdiri dari wakil-wakil :

- a) Departemen Perhubungan
- b) Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT)
- c) Departemen Perindustrian
- d) Departemen Keuangan
- e) Sekretaris Kabupaten
- f) Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara

4. Aspek Hukum

- a) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 1 tahun 1981, tanggal 3 Pebruari 1981 : Tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian Perusahaan Persero (Persero) di bidang Industri Kereta Api.
- b) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 195/KMK.011/1981, tanggal 8 April 1981 : Tentang Penetapan Modal Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Industri Kereta Api.
- c) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 196/KMK.011/1981, tanggal 8 April 1981 : Tentang Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Industri Kereta Api.
- d) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 197/KMK.011/1981, tanggal 8 April 1981 : Tentang Pengangkatan

anggota-anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero)
PT Industri Kereta Api.

e) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor:
250/KMK.011/1981, tanggal 29 April 1981 : Tentang Tambahan
Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT.
Industri Kereta Api.

f) Akte Notaris Imas Fatimah, SH. Nomor 51 tanggal 18 Mei 1981 :
Tentang telah didirikannya suatu PT dengan memakai nama PT.
INDUSTRI KERETA API.

g) Tanggal 4 Juli 1981 : Pelantikan Direksi dan Dewan Komisaris oleh
Menteri Perhubungan.

h) Tanggal 29 Agustus 1981 : Penyerahan operasional Balai Yasa dan
Gudang Persediaan dari PJKA kepada PT INKA disaksikan oleh
Bapak Menteri Perhubungan.

B. Visi dan Misi PT. INKA Madiun

Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan manufaktur sarana kereta api dan transportasi kelas dunia yang unggul di Indonesia.

Misi Perusahaan

Menciptakan keunggulan kompetitif dalam bisnis dan teknologi sarana perkereta-apian dan transportasi untuk menguasai pasar domestik dan memenangkan persaingan bisnis di pasar regional, ASEAN serta negara sedang berkembang.

C. Falsafah

Profesionalisme yang berdasarkan iman dan taqwa, menghargai orang lain dan bersahabat, menjunjung tinggi kejujuran, memiliki daya saing berkelanjutan, serta menghasilkan nilai tambah pada lingkungan.

D. Kegiatan Utama

1. Pembuatan kereta api.
2. Jasa perawatan besar (overhaul) kereta api.
3. Perdagangan lokal, ekspor-impor barang dan jasa yang berhubungan dengan perkeretapian.
4. Produk pengembangan non-kereta api.

E. Tujuan Perusahaan

Sebagai badan usaha yang mempunyai kemampuan mandiri dan berkembang untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misinya, tujuan perusahaan ditetapkan sebagai berikut:

1. Menjadikan perusahaan yang tumbuh berkembang dan berkelanjutan, yaitu dari pengembangan produk dan pasar serta fokus kepada pelanggan, menuju perusahaan penyedia solusi terintegrasi di bidang transportasi, dengan target perusahaan tumbuh sehat dan berkembang.
2. Menumbuhkan 3 pilar bisnis utama menuju transformasi gelombang ketiga menuju visi dan misi perusahaan yang baru serta pengembangan model bisnis baru sebagai penyedia solusi bidang transportasi.

F. Usaha-usaha Perusahaan

1. Melakukan inisiatif strategis transformasi bisnis berupa pengembangan produk untuk memperkuat pasar yang telah ada baik pasar domestik maupun ekspor.
2. Melakukan pengembangan bisnis baru bidang perkeretaapian EPC serta retail dan service untuk menjaga brand produk serta antisipasi UU23/2007 perkeretapiian serta penyiapan transformasi tahap IV.
3. Melakukan investasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produk

4. Melakukan pembenahan Good Corporate Governance, penerapan manajemen Resiko ISO 31000, penerapan ERP dan *Performance management* serta pemberdayaan *Corporate Culture*.
5. Kegiatan-kegiatan pengembangan lainnya yang dimungkinkan untuk mendukung tercapainya visi dan misi serta tujuan perusahaan.

G. Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai yang dianut PT. INKA Madiun adalah :

1. Integritas
2. Mutu
3. Profesional

H. Kebijakan Mutu

1. Tumbuh dan Berkembang

Mampu memberikan nilai tambah perusahaan secara berkelanjutan dan selalu berusaha menjadi lebih baik dibandingkan kondisi hari ini.

2. Mutu

Mampu memberikan kinerja lebih dari standar.

3. Belajar Berkelanjutan

Mampu meningkatkan wawasan, ilmu dan keterampilan dirinya secara berkelanjutan berdasarkan tuntutan yang sedang terjadi.

4. Integritas

Satunya kata, pikiran, perasaan dan perbuatan dengan tetap berlandaskan pada kepentingan perusahaan

5. Profesional

Mau memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan kualitas di bidang tertentu dengan keahlian yang sesuai dengan tuntutan bidang tersebut

6. Kemitraan

Kemampuan dalam membangun hubungan tertentu dengan beberapa pihak sehingga dirasakan manfaatnya.

I. Susunan Komisaris, Direksi dan Struktur Organisasi

1. Susunan Komisaris

Komisaris Utama	: Bistok Simbolon, S.H., M.H
Komisaris	: Prof. Dr. Ir. M. Maksum M.
Komisaris	: Ir. Bambang Prihartono, MSCE
Komisaris	: Ir. Taufik Hidayat

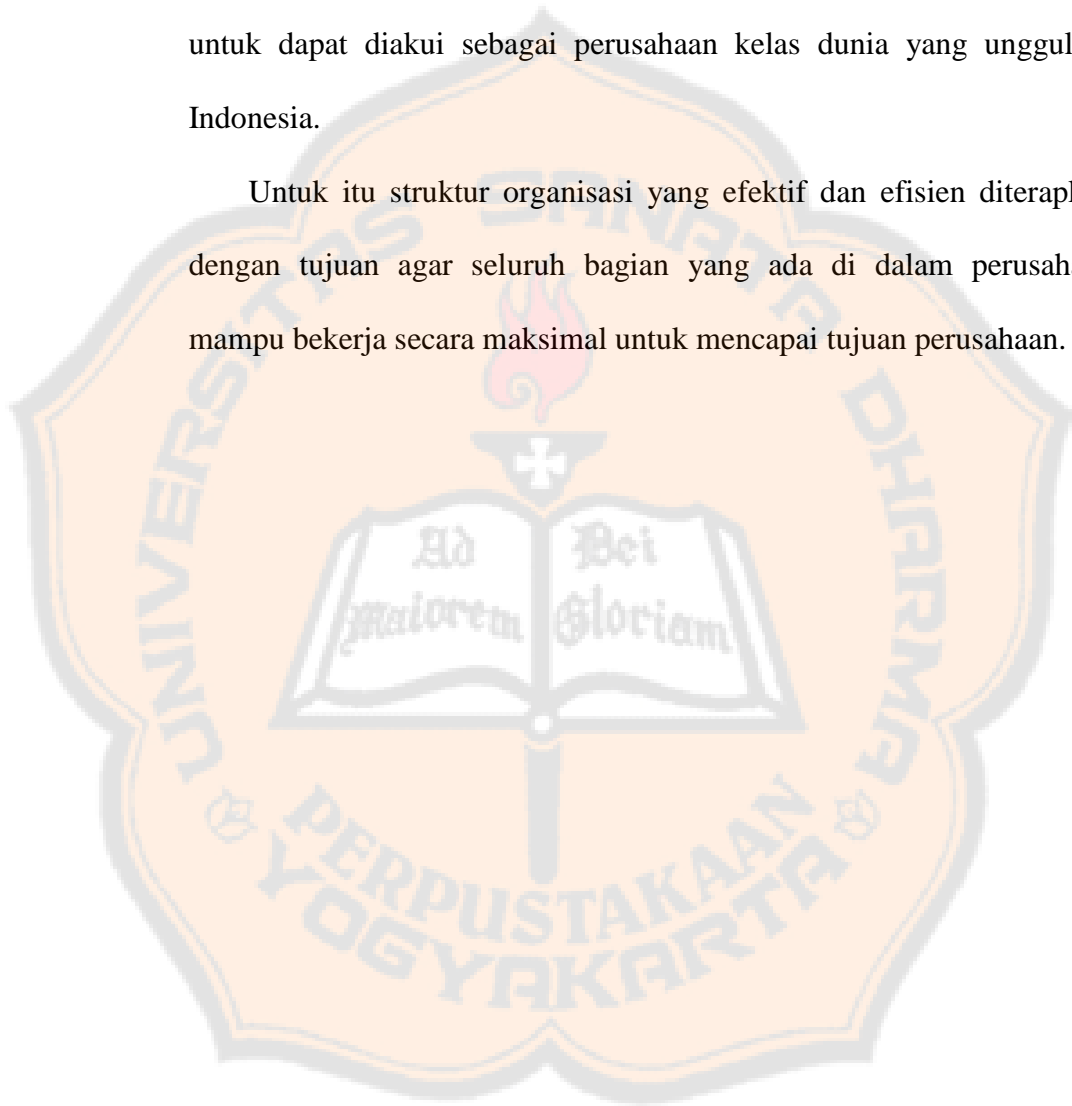
2. Susunan Direksi

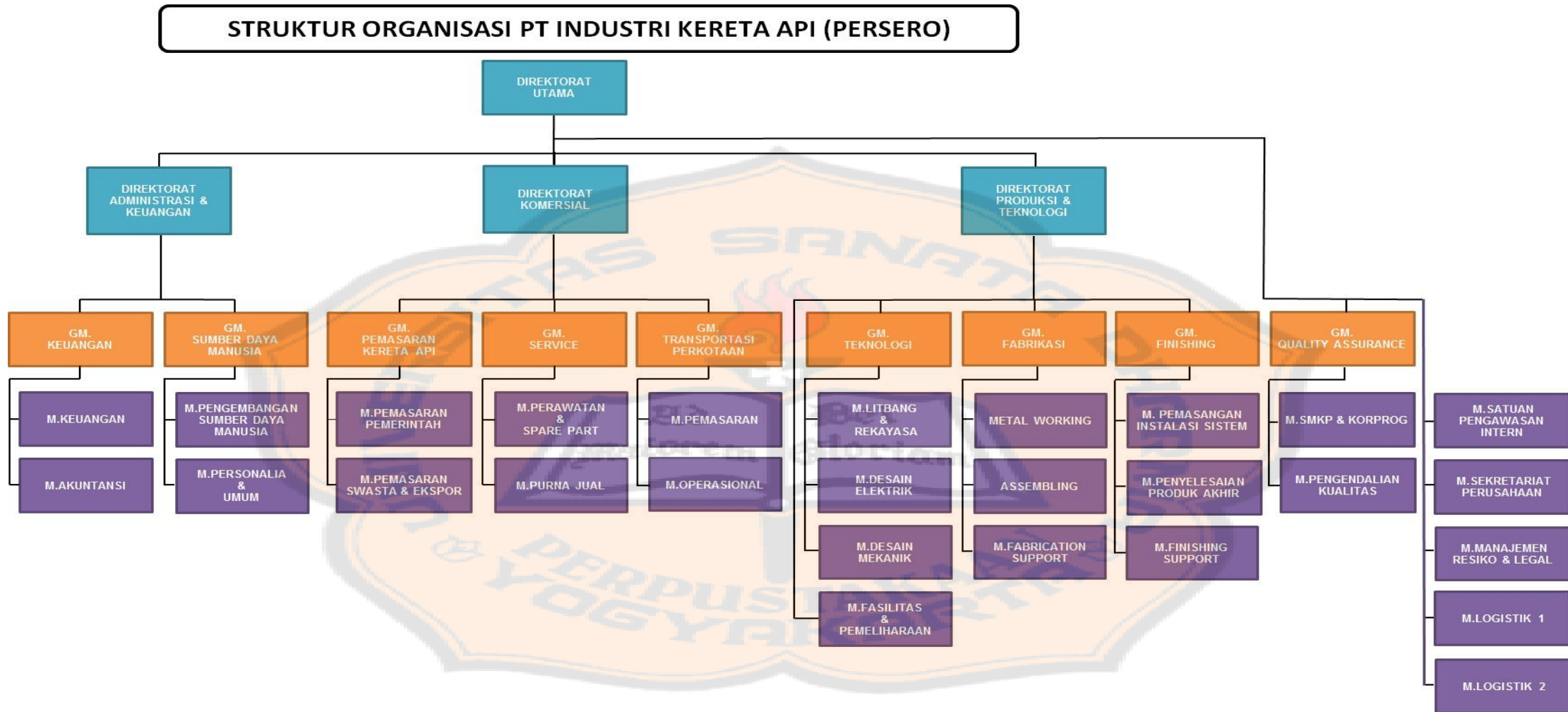
Direktur Utama	: Ir. R. Agus H. Purnomo, MM
Direktur Adm & Keuangan	: Mohamad Nur Sodiq, Ak, M.Si
Direktur Produksi & Teknologi	: Ir. Hendy Hendratno Adji
Direktur Komersial	: Yunendar Aryo H., ST., Ph. D

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. INKA (Persero) disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang diimbun dengan sasaran jangka panjang untuk dapat diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang unggul di Indonesia.

Untuk itu struktur organisasi yang efektif dan efisien diterapkan dengan tujuan agar seluruh bagian yang ada di dalam perusahaan mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.





Gambar II: Bagan struktur organisasi
Sumber : Data sekunder dari Divisi Personalia (PT.INKA:2013)

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
A	Direktorat Utama	Menetapkan visi, misi dan strategi perusahaan. Menetapkan kebijakan pengawasan intern perusahaan Kebijakan secretariat perusahaan, manajemen resiko & legal corporate dan perencanaan dan pengadaan logistik. Menetapkan kebijakan mutu perusahaan yang meliputi sistem manajemen kualitas & produktivitas, manajemen keproyekan & IT Menetapkan kebijakan Pengendalian kualitas Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder.
A.1	Divisi Quality Assurance	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang sistem manajemen kualitas & produktivitas, manajemen keproyekan, pengendalian kualitas, sistem informasi, serta K3LH
A.1.1	Unit Kerja SMKP & Korprog	Mengelola kegiatan penjaminan sistem mutu dan proses, peningkatan produktivitas perusahaan serta manajemen keproyekan
A.1.2	Unit Kerja Pengendalian Kualitas	Mengelola kegiatan bidang pengendalian kualitas untuk produk kereta api
A.2	Unit Kerja Satuan Pengawasan Intern	Mengelola kegiatan pengawasan manajemen operasional dan keuangan perusahaan
A.3	Unit Kerja Sekretariat Perusahaan	Mengelola kegiatan humas, hubungan kelembagaan, secretariat, pengamanan perusahaan serta mengelola mess dan kantor perwakilan.
A.4	Unit Kerja Manajemen Resiko & Legal	Mengelola kegiatan manajemen resiko perusahaan dan aspek legal perusahaan untuk menjamin kelancaran bisnis perusahaan
A.5	Unit Kerja Logistik 1	Mengelola kegiatan pengadaan yang meliputi barang dan jasa untuk produk manufaktur

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
A.6	Unit Kerja Logistik 2	Mengelola kegiatan logistik yang meliputi perencanaan, penyimpanan, dan pengiriman produk kepada pelanggan.
B.	Direktorat Administrasi & Keuangan	<p>Menetapkan kebijakan keuangan perusahaan yang meliputi pengelolaan keuangan dan pendanaan, pelaporan keuangan dan akuntansi.</p> <p>Menetapkan kebijakan sumber daya manusia, yang meliputi pengembangan sumber daya manusia, pelayanan personalia & umum serta kemitraan & bina lingkungan perusahaan.</p> <p>Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder</p>
B.1	Divisi Keuangan	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang keuangan dan akuntansi perusahaan
B.1.1	Unit Kerja Keuangan	Mengelola kegiatan bidang keuangan yang meliputi anggaran, perbendaharaan, asuransi & pajak, serta verifikasi
B.1.2	Unit Kerja Akuntansi	Mengelola kegiatan bidang akuntansi yang meliputi akuntansi manajemen, akuntansi keuangan, serta akuntansi biaya
B.2	Divisi Sumber Daya Manusia	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang sumber daya manusia yang meliputi pengembangan SDM, personalia dan umum
B.2.1	Unit Kerja Pengembangan Sumber Daya Manusia	Mengelola kegiatan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan & Pengembangan sumber daya manusia, organisasi dan sistem, analisis & evaluasi jabatan, serta diklat

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
B.2.2	Unit Kerja Personalia & Umum	Mengelola kegiatan sumber daya manusia yang meliputi administrasi personalia, hubungan industrial, fasilitas karyawan, umum, pemeliharaan perkantoran serta pengadaan barang dan jasa umum
C.	Direktorat Komersial	<p>Menetapkan kebijakan pemasaran kereta api yang meliputi area pemasaran pemerintah dan pemasaran swasta & ekspor.</p> <p>Menetapkan kebijakan <i>service</i> yang meliputi perawatan produk & spare part serta pelayanan purna jual.</p> <p>Menetapkan kebijakan pengembangan bisnis transportasi perkotaan yang meliputi pemasaran transportasi perkotaan dan operasional bisnis transportasi perkotaan</p> <p>Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder.</p>
C.1	Divisi Pemasaran Kereta Api	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang pemasaran produk kereta api yang meliputi proyek pemerintah, swasta/domestic, dan luar negeri.
C.1.1	Unit kerja Pemasaran Pemerintah	Mengelola kegiatan pemasaran produk kereta api yang meliputi area pemasaran proyek pemerintah
C.1.2	Unit Kerja Pemasaran Swasta dan Ekspor	Mengelola kegiatan pemasaran produk dan jasa kereta api yang meliputi pasar swasta/ domestic dan ekspor/ luar negeri
C.2	Divisi Service	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang pelayanan purna jual produk, bisnis jasa perawatan dan penyediaan spare part untuk produk kereta api.

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
C.2.1	Unit Kerja Perawatan & spare part	Mengelola kegiatan bisnis perawatan & penyediaan spare part untuk produk kereta api.
C.2.2	Unit Kerja Purna Jual	Mengelola kegiatan pelayanan purna jual untuk semua produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
C.3	Divisi Transportasi Perkotaan	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan direksi dalam bidang bisnis transportasi perkotaan yang meliputi pemasaran, teknologi, serta proses realisasi produk
C.3.1	Unit Kerja Pemasaran	Mengelola kegiatan pemasaran untuk produk dan jasa transportasi perkotaan
C.3.2	Unit Kerja Operasional	Mengelola kegiatan operasi proses realisasi produk transportasi perkotaan
D	Direktorat Produksi & Teknologi	<p>Menetapkan kebijakan teknologi yang meliputi penelitian, pengembangan dan rekayasa, desain elektrik, desain mekanik serta pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi dan lingkungan internal perusahaan.</p> <p>Menetapkan kebijakan manufaktur yang meliputi metal working, assembling serta dukungan fabrikasi.</p> <p>Menetapkan kebijakan finishing produk yang meliputi pemasangan instalasi sistem, penyelesaian produk akhir serta dukungan finishing.</p> <p>Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder.</p>
D.1	Divisi Teknologi	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang teknologi yang meliputi penelitian, pengembangan dan rekayasa, desain elektrik dan desain mekanik untuk produk kereta api.

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
D.1.1	Unit Kerja Litbang & Rekayasa	Mengelola kegiatan penelitian dan pengembangan serta rekayasa untuk produk kereta api
D.1.2	Unit Kerja Desain Elektrik	Mengelola kegiatan bidang desain instalasi dan komponen elektrik untuk produk kereta api
D.1.3	Unit Kerja Desain Mekanik	Mengelola kegiatan bidang desain carbody, bogie, interior/eksterior, dan komponen mekanik untuk produk kereta api
D.2	Divisi Fabrikasi	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang Fabrikasi untuk produk kereta api yang meliputi perencanaan & pengendalian produksi, teknologi produksi, pengerjaan pelat, permesinan, dan perakitan
D.2.1	Unit Kerja Metal Working	Mengelola kegiatan metal working yang meliputi pengerjaan pelat dan permesinan untuk produk kereta api
D.2.2	Unit Kerja Assembly	Mengelola kegiatan perakitan yang meliputi perakitan komponen, perakitan bogie, serta perakitan akhir untuk produk kereta api
D.2.3	Unit Kerja Fabrication Support	Mengelola kegiatan pendukung produksi fabrikasi yang meliputi rendal produksi dan teknologi produksi
D.3	Divisi Finishing	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang Finishing untuk produk kereta api yang meliputi perencanaan & pengendalian produksi, teknologi produksi, pemasangan instalasi sistem dan penyelesaian produk akhir.
D.3.1	Unit Kerja Pemasangan Instalasi Sistem	Mengelola kegiatan finishing yang meliputi pemasangan komponen elektrik dan pemasangan komponen mekanik untuk produk kereta api

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
D.3.2	Unit Kerja Penyelesaian Produk Akhir	Mengelola kegiatan finishing yang meliputi pengecatan dan pemasangan komponen interior/eksterior untuk produk kereta api
D.4	Unit Kerja Fasilitas & Pemeliharaan	Mengelola kegiatan pemeliharaan mesin, fasilitas produksi & lingkungan pabrik/workshop

Sumber : Data Sekunder dari Divisi Personalia (PT. INKA:2013)

J. Arah Pengembangan Perusahaan

Arah pengembangan perusahaan berdasarkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2012-2016 dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Penguasaan pasar dari *low value market* menuju *high value market*, penguasaan produk dari *low value added* menuju *high value added*.
2. Pengembangan menuju Road map Tahap IV Industri KA dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan isu global lingkungan hidup
3. Pengembangan bisnis melalui perusahaan penyedia solusi di bidang transportasi melalui pengembangan 3 pilar bisnis utama INKA.
4. Pengembangan bisnis untuk mendukung keunggulan daya saing menuju manufaktur kelas dunia melalui manufacturing Plus-plus, yaitu pola bisnis yang tidak hanya berorientasi sebagai manufaktur sarana saja, tetapi juga mengambil peran sebagai:
 - a. Penyedia solusi terpadu, untuk operator kereta api/pemda yang berinvestasi pada sarana kereta api, dengan menyediakan layanan leasing, layanan purna jual dan program perawatan.

- b. *Turn key project Integrator*, untuk pengembangan proyek perkeretapian baru dengan melakukan aliansi bersama kontraktor prasarana
- c. *New Transportation System Development*, untuk proyek sistem transportasi baru perkotaan seperti : railbus, monorail, dengan membentuk aliansi dengan operator kereta api.

K. Sasaran Perusahaan

Kegiatan usaha PT. INKA Madiun berdasarkan Rencana Jangka Panjang 2012-2016 ditetapkan sebagai berikut :

1. Pertumbuhan penjualan minimum 15% per tahun.
2. Kemampuan penjualan per tahun pada akhir tahun 2016 diatas Rp.3 trilyun.
3. *Return on Equity* (ROE) sebesar 15%.
4. Tingkat kesehatan perusahaan “Sehat-AA”.
5. Laba setelah pajak 5%.

Secara rinci sasaran perusahaan pada PT. INKA Madiun adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Profitabilitas
2. Peningkatan Pendapatan
3. Efisiensi Biaya
4. Likuiditas
5. Peningkatan *Customer Value*
6. Meningkatkan *Operational Excellence*

7. Meningkatkan *Marketing Excellence*
8. *Inovation Management Process*
9. Meningkatkan Penerapan GCG
10. Meningkatkan Daya Saing *Human Capital* (Peningkatan Kualitas SDM)
11. Mengembangkan Daya Saing (*Information Capital*)
12. Mengembangkan Daya Saing (*Organization Capital*)

L. Strategi Perusahaan

1. Kerangka Implementasi Strategi

Dengan memperhatikan visi, misi, strategi perusahaan, sasaran perusahaan dan kebijakan yang ditetapkan, rencana implementasi strategis perusahaan disusun dalam suatu “*strategy map*”, sebagai kerangka kerja untuk memperlihatkan keterkaitan antara *Key Result Area* dalam 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Target per Tahun

Rencana strategis untuk pencapaian sasaran perusahaan, yang telah digambarkan pada diagram tersebut diatas, didetailkan dalam *Key Result Area* dan *Key Performance Indikator*, yang selanjutnya dari masing masing indikator didetailkan dalam target tahunan. Target tahunan masing-masing KPI digambarkan dalam *Balanced scorecard* matriks.

M. Kondisi Perusahaan Saat Ini

Posisi perusahaan merupakan gambaran keadaan eksternal perusahaan mengenai ancaman dan peluang serta keadaan internal yang merupakan kelemahannya dan kekuatan pada saat ini dan prediksi untuk 5 tahun yang akan datang. Untuk menentukan posisi perusahaan, Direksi dan jajaran Tim manajemen PT INKA melakukan *assessment* analisa tentang keadaan internal dan eksternal melalui analisa SWOT.

1. Kekuatan

- a. Fasilitas produksi yang dimiliki memenuhi kebutuhan proses produk-produk yang dibuat.
- b. Semakin meningkatnya kemampuan dalam rekayasa dan rancang bangun serta program pengembangan yang berkelanjutan serta terarah.
- c. Hubungan kerjasama yang baik dengan industri perkeretaapian terkemuka maupun pemasok komponen utama.
- d. Terjalannya dan semakin membaiknya hubungan dengan pelanggan, maupun vendor di dalam maupun luar negeri.
- e. Spektrum produk yang bertambah dan lebih lengkap untuk memenuhi segmen pasar *intercity, medium trip & city transport*.
- f. Jaringan kerjasama yang baik dengan lembaga pengembangan teknologi maupun lembaga pengujian baik dalam negeri maupun luar negeri.

- g. Ketersediaan perangkat telekomunikasi yang semakin baik yang memungkinkan terciptanya komunikasi serta akses data maupun informasi pemasaran lainnya yang cepat dan akurat.
- h. *Brand image* dan reputasi yang baik
- i. Sistem mutu ISO 9001 yang telah dikuasai PT INKA.

2. Kelemahan

- a. Keterbatasan kemampuan dalam pengembangan bisnis untuk menangkap peluang maupun menjaga pelanggan.
- b. Program kemitraan yang belum terintegrasi (piramida industri & rantai *supply*)
- c. *Lead time* produksi yang masih panjang belum memenuhi keinginan pelanggan.
- d. Penerapan sistem informasi belum mendukung daya saing bisnis dan keputusan strategis yang cepat.
- e. Manajemen keuangan dan akuntansi, belum bisa menghasilkan informasi yang mendukung keputusan eksekusi internal yang cepat dan tepat.
- f. Penyediaan dan penguasaan pasar/informasi pasar luar negeri yang masih lemah.
- g. Manajemen proyek yang tidak terintegrasi dan lemah dalam rencana pengendalian.
- h. Pelaksanaan budaya perusahaan masih tersendat.

- i. Program pengembangan serta pendidikan dan pelatihan SDM belum terpadu khususnya untuk mendukung pemasaran serta pengembangan maupun pertumbuhan perusahaan.
- j. Sistem akuntansi biaya yang belum mendukung program pemasaran (pembebanan biaya overhead).
- k. Manajemen kualitas untuk *continuous improvement/TQM* tidak jalan dengan baik untuk peningkatan produktivitas.

3. Peluang

- a. Nama INKA di pasar global semakin baik, dengan keberhasilan ekspor kereta ke Bangladesh, gerbong barang ke Malaysia, Thailand dan Australia.
- b. Pasar perkeretaapian domestik maupun negara berkembang di Asia sedang bertumbuh pesat.
- c. Terbatasnya industri kereta api di kawasan ASEAN yang mampu berperan sebagai *integrator/principal*.
- d. Munculnya trend di dunia mengenai implementasi sistem transportasi baru untuk angkutan masal seperti: Monorail, AGV, People Mover, Bus Rapaid Transit, yang dipicu isu ramah lingkungan dan hemat energi.
- e. Program MP3EI yang diluncurkan pemerintah membuka peluang bisnis transportasi sampai dengan tahun 2025.
- f. Angkutan komputer dan angkutan logistik berbasis rel cenderung meningkat dan juga didorong oleh pelaksanaan UU 23 Perkeretaapian mengenai otonomi transportasi kota & Provinsi.

- g. Kecenderungan pemerintah untuk menghidupkan kembali jalur kereta lama atau jaringan rel beban gandar rendah dibawah 10 ton untuk angkutan massal perkotaan.
- h. Perbaiki sistem transportasi kota terpadu dengan kendaraan bus (sistem busway), tram maupun feeder-2 lainnya.

4. Ancaman

- a. Ekspansi yang dilakukan industri dari Cina dengan menawarkan harga yang lebih murah serta fasilitas pendanaan yang lebih atraktif dan kompetitif.
- b. Dengan telah ditanda tangani perjanjian perdagangan antara Negara ASEAN dengan Cina lebih agresif untuk memasuki pasar ASEAN.
- c. Proses pengadaan kereta api oleh pemerintah maupun PT KAI sebagai pasar utama melalui tender, tidak harus penunjukan langsung ke INKA.
- d. Pengadaan kereta api bekas masih belum ditutup oleh pemerintah, dan cenderung operator untuk impor kereta bekas mulai meningkat.
- e. Belum terimplementasi dan tersosialisasinya secara penuh UU 23/2007, khususnya peluang Multi Operator, Desentralisasi dan Sumber pembiayaan.
- f. Munculnya perusahaan yang berperan sebagai agen penjualan untuk produk impor.

- g. Tuntutan pasar terhadap nilai ekonomi untuk ketidaktepatan kualitas, waktu untuk produk INKA yang di kirim (lokomotif), semakin kuat.

Dari posisi perusahaan tersebut berdasarkan analisis SWOT dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tahun 2012 s/d tahun 2016 Perusahaan pada posisi “*GROWTH*”

Faktor Internal:

Dengan telah diselesaikan fasilitas dan sebagian modernisasi *workshop* diharapkan mampu meningkatkan kapasitas produksi dan telah diterapkan ERP di hampir semua lini operasi semakin meningkatkan kompetensi di seluruh rantai nilai, baik di bidang pemasaran, teknologi, logistik, dan produksi diharapkan dapat mengimbangi atas peluang pasar dalam jangka pendek maupun jangka menengah. Program pengembangan bisnis telah diselesaikan beberapa FS dan menuju eksekusi project sehingga pengembangan bisnis EPC sudah mulai menunjukkan hasilnya. Demikian pula usaha menjadi operator baik untuk swasta maupun BUMN serta proyek pemerintah sudah menunjukkan bahwa perusahaan saat sudah tidak bergantung pada pasar yang saat ini ada. Kemampuan dalam bisnis otomotif sudah mulai mapan dengan telah dimanfaatkannya *workshop* yang ada, serta terjalannya piramida otomotif.

Faktor Eksternal:

Dengan program MP3EI yang diluncurkan pemerintah menjadikan penyebaran pembangunan baik infrastruktur maupun sarana menjadi semakin terbuka dan menyebar di seluruh wilayah Indonesia. Sumatra, Jawa, dan Kalimantan mempunyai peluang yang besar. Kebutuhan yang cepat dan besar akan sarana kereta api dapat merupakan ancaman bagi INKA kalau tidak bisa memberikan kecepatan dalam pengadaan, dan kualitas yang memadai, karena akan memberikan peluang bagi pemasok kereta api dari luar negeri.

Munculnya operator baru sebagai wujud pelaksanaan undang-undang perkeretaapian yang baru (Undang-Undang Nomor 23 tahun 2007), juga memberikan peluang dan ancaman bagi PT. INKA Madiun, karena tidak ada jaminan pihak swasta akan menggunakan kereta buatan PT. INKA Madiun.

N. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan yang ditempuh dalam rangka pengembangan bisnis perusahaan adalah:

1. Kebijakan SDM

- a. Mengelola SDM sebagai aset perusahaan (*Human Capital*) untuk meningkatkan daya saing.
- b. Rekrutment SDM ditujukan untuk regenerasi, memperbaiki struktur tingkat pendidikan serta penguatan SDM pada bidang-bidang yang menjadi isu strategis serta pada proses internal bisnis.

- c. Mengembangkan daya saing organisasi melalui pembenahan struktur maupun SDM nya.
 - d. Alokasi anggaran pelatihan kurang lebih 5% dari biaya pegawai.
2. Kebijakan Teknologi
- a. Anggaran R&D kurang lebih 5% dari *sales*
 - b. Riset diarahkan untuk mendapatkan nilai tambah yang besar.
 - c. Prototype produk diarahkan pada pre series.
 - d. Kerjasama R&D
3. Kebijakan Investasi
- a. Peningkatan kapasitas produksi dan mempercepat *lead time* proses produksi melalui pengembangan metode baru, serta terintegrasinya data teknis mulai desain sampai produksi.
 - b. Menghasilkan return yang cepat dan *feasible*.
 - c. Peremajaan fasilitas produksi dan pendukungnya sesuai dengan sasaran strategi perusahaan.
4. Kebijakan Pemasaran
- a. Pengembangan pasar ekspor melalui aliansi strategi dengan industri sejenis yang lebih maju.
 - b. Penetrasi pasar untuk memperkuat *basic load*.
 - c. Kerjasama dengan *joint venture* untuk pengembangan bisnis EPC maupun *Retail & service* serta operator dan maintenance.
 - d. Biaya promosi 0,5% dari *sales*.
5. Kebijakan produksi
- a. Utilitas fasilitas minimal 80%

- b. Meningkatkan kapasitas produksi
 - c. Membina piramida industri
6. Kebijakan keuangan
- a. Mengupayakan sumber pendanaan yang kompetitif melalui sinergi dengan pihak perbankan dalam negeri dan asing, non perbankan, penerbitan obligasi, maupun IPO.
 - b. Menjaga kecukupan modal kerja operasi setidaknya siap untuk kebutuhan 3 bulan operasi.
 - c. Pre financing untuk proyek maksimal sebesar 50% dari HPP proyek.
 - d. Peningkatan efisiensi melalui pengendalian biaya operasi.
 - e. Biaya yang terkait dengan pengembangan produk, pasar dan bisnis masuk dalam biaya pengembangan dan diamortisasi.
7. Kebijakan Pengadaan
- a. Kontrak jangka panjang langsung dengan pemasok.
 - b. *E Auction* (teknik penyampaian penawaran harga melalui web, dimana harga yang sudah disampaikan tersebut dikompetisikan) dan *E Procurement* (adalah salah satu program yang sangat membantu PT. INKA Madiun, untuk mendukung implementasi GCG dalam mewujudkan transparansi, control, keadilan (*fairness*), penghematan biaya dan mempercepat proses pengadaan, juga mencegah korupsi dan pada gilirannya meningkatkan Citra Perusahaan.
 - c. *Vendor intimacy* (supplier yang dipilih di tender perusahaan tersebut merupakan *supplier* yang lebih dekat, akrab sering transaksi).

BAB V

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

A. Proses Penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun

Penulis menjawab rumusan masalah ini dengan melakukan wawancara kepada pihak PT. INKA Madiun mengenai proses penyusunan *balanced scorecard*. Setelah diketahui proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun maka, selanjutnya dibandingkan dengan konsep proses penyusunan *balanced scorecard* dengan teori menurut Yuwono (2002:76).

Penyusunan *balanced scorecard* mengacu pada RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) yang berisi rencana jangka panjang perusahaan 5 tahun. Dalam proses penyusunan *balanced scorecard* yang dilakukan PT. INKA Madiun pertama yang dilakukan adalah dengan membentuk tim kerja penyusunan *balanced scorecard* yang dinamakan tim RKAP *balanced scorecard* perusahaan. Karena tim RKAP *balanced scorecard* PT. INKA Madiun akan merumuskan strategi, target, dan alat ukur yang sesuai untuk mengukur pencapaian target tersebut. Setelah merumuskan beberapah hal tersebut, maka tim RKAP *balanced scorecard* PT. INKA Madiun menetapkan strategi map, target, dan alat ukur yang akan digunakan dan sesuai.

Prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun yang dibuat oleh tim RKAP *balanced scorecard* dijabarkan sebagai berikut :

1. PT. INKA Madiun menetapkan target ke empat perspektif *balanced scorecard* dengan Perspektif keuangan 25%, perspektif pelanggan 15%, perspektif proses bisnis internal 35%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 25%. Dalam ke empat perspektif tersebut PT. INKA Madiun menggunakan beberapa sasaran strategis yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menetapkan KPI (*key performace indicator*) dalam kaitan pencapaian target yang ditentukan perusahaan pada tahun 2012. Dalam penentuan KPI ini PT. INKA melakukan berbagai diskusi untuk menentukan tolok ukur dan mengidentifikasi tolok ukur untuk mendapatkan konsistensi yang logis dalam pengembangan *key performance indicator*. Perspektif keuangan PT. INKA Madiun menggunakan sasaran strategis peningkatan profitabilitas, peningkatan pendapatan, efisiensi biaya dan likuiditas. Indikator yang digunakan perspektif keuangan yaitu rasio pertumbuhan laba dengan target 424.43%, EBITDA 9.73%, total pendapatan 1.076.81 Rupiah (M), pertumbuhan pesma 41.94%, pertumbuhan pendapatan 36.52%, BOPO 91.22%, biaya pegawai 39,76%, *cash ratio* 20.41%. Untuk perspektif pelanggan PT. INKA Madiun menggunakan sasaran strategis peningkatan *customer value* dengan indikator indeks kepuasan pelanggan dengan target score 4 (skala likert) dan delivery tepat waktu dengan rata-rata keterlambatan <0.

Dalam perspektif proses bisnis internal PT. INKA Madiun telah ditemukan sasaran strategis yaitu, meningkatkan *operational excellence*, meningkatkan *marketing excellence*, *innovation management* proses dan meningkatkan penerapan GCG. Untuk meningkatkan *operational excellence* menggunakan indikator *e-auction* dengan target 30 Rp. Milyar, penerapan PMO 10 project, audit mutu maksimal 2x/tahun, utilisasi tenaga kerja 100%, utilisasi peralatan produksi 100%, proper test LH (lingkungan hidup) berstatus hijau, *capital expenditure* 100%, produktivitas 1.254%, dan sinkronisasi MP3EI 1 project. Meningkatkan *marketing excellence* menggunakan indikator *customer retention rate* dengan target 20%, *customer growth* 20%, dan sinergi BUMN dengan target 6 kontrak. *Innovation management process* menggunakan indikator inovasi produk dengan target 2 inovasi, dan jumlah bisnis baru dengan 3 unit kontrak. Untuk meningkatkan penerapan GCG indikator PT. INKA Madiun menggunakan indikator audit internal GCG target 1x/tahun dan tingkat *compliance portal* BUMN dengan target 75%.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. INKA Madiun ditemukan indikator *human capital* dengan target 85%, *information capital* 85%, dan *organization capital* 85%. Uraian diatas merupakan penetapan target yang dilaksanakan PT. INKA Madiun untuk pencapaian pengukuran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa

PT. INKA Madiun sudah menetapkan target ke masing-masing perspektif yang ada.

2. Sebelum membangun *balanced scorecard* maka dilakukan kesepakatan atas perubahan oleh jajaran petinggi organisasi PT. INKA Madiun dengan melakukan diskusi untuk perubahan manajemen dimana *balanced scorecard* akan diterapkan di PT. INKA Madiun.
3. Sebelum menerapkan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun membentuk tim proyek yang dinamakan tim RKAP *balanced scorecard* yang melibatkan jajaran Direksi yaitu, Direktur utama, administrasi & keuangan, produksi & teknologi dan Direktur komersial. Karena jajaran direksi mempunyai banyak informasi tentang perusahaan yang dapat dipercaya serta mempunyai kapasitas/kemampuan untuk merumuskan *balanced scorecard*.
4. Setelah terbentuk tim RKAP/tim *balanced scorecard*, tim RKAP tersebut membuat rencana untuk pengembangan perusahaan menurut jangka panjang serta mengidentifikasi kondisi perusahaan saat ini dan peran perusahaan.
5. PT. INKA Madiun sudah memiliki bisnis lebih dari satu, selain pembuatan kereta api juga mempunyai bisnis jasa perawatan kereta api. Tim RKAP menyusun rancangan bersama direksi PT. INKA untuk menentukan skala prioritas pengembangan unit bisnis yang dianggap dapat dioptimalkan oleh manajemen puncak atau Direksi.

6. PT. INKA Madiun juga mengevaluasi sistem pengukuran tingkat kesehatan menurut Undang-undang kep-100/MBU/2002. Karena salah satu evaluasi pengukuran kinerja PT. INKA menggunakan tolok ukur kesehatan menurut Undang-undang sebagai pertimbangan pembuatan *balanced scorecard*.
7. Setelah itu, tim *balanced scorecard* merumuskan kembali visi dan misi PT. INKA Madiun yang sebagai tujuan utama perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan PT. INKA Madiun
8. Kemudian tim *balanced scorecard* merumuskan ke empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
9. Setelah tim *balanced scorecard* merumuskan ke empat perspektif tersebut kemudian visi tersebut dijabarkan kedalam empat perspektif yang ada dengan berbagai sasaran strategis yang ada. Di perspektif keuangan dengan sasaran strategis seperti peningkatan profitabilitas, peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, likuiditas
10. Tim *balanced scorecard* merekomendasikan kepada direksi sejumlah karyawan PT. INKA Madiun yang memiliki potensi, agar karyawan-karyawan tersebut dikirim untuk belajar tentang informasi teknologi yang terbaru di negara lain yang kemudian akan diterapkan di perusahaan, dalam rangka pencapaian visi dan misi PT. INKA yang sudah tercantum dalam *balanced scorecard*.
11. Setelah itu, untuk mendapatkan pencapaian sasaran strategi tim *balanced scorecard* memilih tentang ide-ide KPI (*Key Performance*

Indicator) dari masing-masing unit yang memadai dan mudah untuk diawasi diantaranya, biaya pegawai, E-auction, pelatihan karyawan, inovasi produk.

12. Setelah mendapatkan usulan beberapa KPI (*Key Performance Indicator*) yang memadai dan mudah untuk diawasi, maka tim *balanced scorecard* PT. INKA Madiun memilih serta menyetujui atas KPI yang diusulkan dan yang akan digunakan.

13. Masing-masing unit memiliki scorecard dan tolok ukur unit organisasi sesuai pencapaian target. Tim *balanced scorecard* menyusun rancangan dan indikator pencapaian target untuk masing-masing unit sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas unit tersebut yang akan dikembangkan.

14. Setiap KPI (*Key Performance Indicator*) yang digunakan harus memiliki berbagai sasaran yang menunjang untuk mencapai tujuan PT. INKA Madiun. Sebagai contoh, KPI ((*Key Performance Indicator*) rasio pertumbuhan laba yang digunakan untuk melihat peningkatan profitabilitas, kemudian indeks kepuasan pelanggan dalam mencapai sasaran peningkatan *customer value*.

15. Setelah terdapat KPI (*Key Performance Indicator*) maka scorecard harus dikembangkan dengan berbagai program kerja untuk mencapai target perusahaan. Contoh pengembangan scorecard dengan program kerja disini implementasi program *customer loyalty*, implementasi strategi pemasaran baru.

16. Setelah semua terlaksana maka *balanced scorecard* yang sudah diterapkan harus dilakukan pemantauan yang berkesinambungan dengan mengevaluasi KPI (*Key Performance Indicator*) dan melakukan perbaikan dari tahun ke tahun.

Berikut adalah tabel perbandingan proses penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun yang dibandingkan dengan teori proses penyusunan *balanced scorecard* menurut Yuwono (2002:76)

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard*

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
1	Penetapan target pada empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.	Tim <i>balanced scorecard</i> sudah menetapkan target kedalam masing-masing perspektif keuangan 25%, pelanggan 15%, proses bisnis internal 35%, pembelajaran dan pertumbuhan 25%.	Sesuai. PT. INKA Madiun menetapkan perspektif keuangan 25%, pelanggan 15%, proses bisnis internal 35%, pembelajaran dan pertumbuhan 25%.
2	Premis-premis penting dalam langkah pembangunan <i>balanced scorecard</i> sebagai berikut :		
A	Membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen dengan berdiskusi dan dukungan manajemen senior.	Tim <i>balanced scorecard</i> melakukan diskusi dengan petinggi organisasi untuk melakukan perubahan manajemen dimana <i>balanced scorecard</i> akan diterapkan.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> berdiskusi dengan petinggi organisasi.
B	Pembentukan tim proyek dari manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan.	PT. INKA Madiun juga melakukan pembentukan tim <i>balanced scorecard</i> yang dinamakan tim RKAP yang terdiri dari jajaran direksi yaitu Direktur utama, administrasi & keuangan,	Sesuai. Tim RKAP <i>balanced scorecard</i> juga melibatkan manajemen level atas terdiri dari jajaran jajaran direksi yaitu Direktur utama, administrasi &

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard* (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
		produksi & teknologi dan Direktur komersial.	keuangan, produksi & teknologi dan Direktur komersial.
C	Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangan, dan peran perusahaan	Tim <i>balanced scorecard</i> sudah mendefinisikan kondisi perusahaan saat ini dan arah pengembangan perusahaan yang berdasarkan rencana jangka panjang serta adanya peran perusahaan sebagai penyedia solusi di bidang transportasi kereta.	Sesuai. PT. INKA menetapkan kondisi perusahaan, pengembangan perusahaan dan peran perusahaan sebagai penyedia solusi dibidang transportasi kereta api.
D	Menentukan unit atau SBU (strategi unit bisnis) yang merupakan aktivitas utama.	Tim <i>RKAP balanced scorecard</i> menyusun rancangan bersama direksi PT. INKA Madiun untuk menentukan skala prioritas pengembangan unit bisnis. PT. INKA Madiun sudah memiliki bisnis lebih dari satu, selain pembuatan kereta api, juga mempunyai bisnis jasa perawatan	Sesuai. PT. INKA menentukan pembuatan kereta api sebagai aktivitas utama dan jasa perawatan sebagai SBU.
E	Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada	Tim <i>balanced scorecard</i> juga mengevaluasi sistem pengukuran tingkat kesehatan menurut Undang-undang kep-100/MBU/2002.	Sesuai. PT. INKA Madiun telah mengevaluasi sistem pengukuran tingkat kesehatan
F	Merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan untuk rencana jangka panjang.	Tim <i>balanced scorecard</i> merumuskan kembali visi dan misi sebagai tujuan utama perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan PT. INKA Madiun	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> PT. INKA Madiun telah merumuskan visi dan misi.

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard* (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
G	Merumuskan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.	Tim <i>balanced scorecard</i> telah merumuskan ke empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> merumuskan ke empat perspektif tersebut.
H	Menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun untuk merumuskan seluruh tujuan strategis	Tim <i>balanced scorecard</i> sudah menjabarkan visi kedalam empat perspektif dengan berbagai sasaran strategis seperti peningkatan profitabilitas, peningkatan pendapatan, efisiensi dan likuiditas.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah menjabarkan visi ke dalam empat perspektif.
I	Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan visi seperti, tenaga kerja yang terlatih.	Tim <i>balanced scorecard</i> merekomendasi kepada direksi yang memiliki potensi agar karyawan-karyawan tersebut dikirim untuk belajar tentang informasi teknologi yang terbaru dinegara lain yang kemudian akan diterapkan diperusahaan dalam rangka kesuksesan visi.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah mengirim tenaga kerja ke negara lain.
J	Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat dan menyusun keseimbangan	Tim <i>balanced scorecard</i> memilih tentang ide-ide KPI (<i>key performance indicator</i>) yang diusulkan dari masing-masing unit yang memadai dan mudah untuk diawasi.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah memilih KPI (<i>key performance indicator</i>) untuk menyusun keseimbangan.
K	Mengembangkan top-level <i>scorecard</i> yang mendapatkan persetujuan dari pihak-pihak terkait.	Tim <i>balanced scorecard</i> mendapatkan ide-ide KPI (<i>key performance indicator</i>) dan dipilih serta menyetujui atas KPI (<i>key</i>	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> menyetujui ide-ide tentang KPI (<i>key performance indicator</i>) dan

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard* (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
	.	<i>performance indicator</i>) yang diusulkan dan yang ingin digunakan	diterapkan.
L	Rincian scorecard dan tolok ukur unit organisasi diuraikan dan dilaksanakan ke unit-unit organisasi.	Tim <i>balanced scorecard</i> menguraikan KPI (<i>key performance indicator</i>) ke masing-masing unit sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas unit tersebut yang akan dikembangkan.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> menguraikan tolok ukur (KPI) ke masing-masing unit.
M	Merumuskan tujuan-tujuan tolok ukur untuk mencapai sasaran.	Setiap KPI yang ditetapkan Tim <i>balanced scorecard</i> memiliki berbagai sasaran yang menunjang untuk mencapai tujuan PT. INKA Madiun.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah menetapkan KPI (<i>key performance indicator</i>) ke berbagai sasaran.
N	Mengembangkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan	Tim <i>balanced scorecard</i> mengembangkan KPI (<i>key performance indicator</i>) dengan berbagai program kerja untuk mencapai sasaran dan visi perusahaan	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> mengembangkan berbagai program kerja.
O	Implementasi <i>scorecard</i>	<i>Balanced scorecard</i> PT INKA diimplementasikan dan dilakukan pemantauan yang kontinu dan berkesinambungan.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> mengimplementasikan scorecard.

Sumber. Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel perbandingan prosedur proses penyusunan *balanced scorecard* diatas, diketahui bahwa keseluruhan proses/langkah-langkah penyusunan *balanced scorecard* pada tabel. 4 sudah sesuai dengan teori proses penyusunan *balanced scorecard*. Evaluasi proses penyusunan *balanced scorecard* diperoleh dengan cara menjabarkan data dari RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) dan wawancara. Berdasarkan hasil wawancara dan

penjabaran RKAP, proses penyusunan *balanced scorecard* telah memenuhi 15 langkah/prosedur menurut Yuwono (2002:76). karena terdapat visi, *strategy map*, sasaran, strategi, target, KPI (*key performance indikator*), program dan kegiatan yang dibentuk tim *balanced scorecard* untuk menunjang misi perusahaan serta penggunaan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, dengan tolak ukur kinerja yang disempurnakan menggunakan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 juni 2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN yang disesuaikan dengan jenis dan sifat kegiatan PT. INKA Madiun dimana pengukuran kinerja berdasarkan Kepmen tersebut pengukuran Industri Kereta Api adalah meliputi 3 aspek, yaitu aspek kinerja keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab V, maka dapat diambil kesimpulan mengenai evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun, sebagai berikut:

1. Pada saat proses penyusunan *balanced scorecard*, ada lima belas prosedur poin-poin penting dalam penyusunan *balanced scorecard*.

Dari perbandingan ini disimpulkan bahwa proses penyusunan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun sepenuhnya mengikuti prosedur/langkah-langkah proses penyusunan *balanced scorecard* yang sesuai dengan teori. Perbandingan proses penyusunan *balanced scorecard* yang sesuai tersebut yaitu: membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen, pembentukan tim proyek, mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangan dan peran perusahaan, menentukan unit atau SBU, mengevaluasi sistem pengukuran yang ada, merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan, merumuskan perspektif, merinci visi berdasarkan masing-masing perspektif dan merumuskan seluruh tujuan perusahaan, identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan, mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat dan menyusun keseimbangan, mengembangkan top-level scorecard, rincian scorecard dan tolok ukur unit organisasi, merumuskan tujuan-tujuan, mengembangkan rencana

tindakan, dan implementasi scorecard. Ini juga menggambarkan bahwa PT. INKA Madiun mempunyai pemahaman yang baik tentang konsep *balanced scorecard* yang memadai.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan peneliti mempunyai keterbatasan yaitu data proses penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun hanya diperoleh dari hasil wawancara dengan bagian Akuntansi dan tidak bisa bertemu langsung dengan Tim *balanced scorecard* PT. INKA Madiun. Dengan demikian peneliti tidak memperoleh dokumen pendukung tentang data proses penyusunan *balanced scorecard*.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard*, direkomendasikan beberapa saran antara lain:

1. PT. INKA Madiun dapat melakukan perbaikan *balanced scorecard* dari tahun ke tahun, karena strategi menggerakkan perusahaan ke masa depan yang tidak pasti tetapi ingin dicapai, dengan demikian untuk mencapai tujuan dari kegiatan yang hendak di capai PT. INKA Madiun maka strategi perusahaan harus semakin di maksimalkan.
2. Pada penelitian yang akan datang diharapkan peneliti mendapatkan data tentang proses penyusunan *balanced scorecard* yang diperoleh langsung dari bagian Direksi atau tim penyusunan *balanced scorecard*

PT. INKA Madiun. Data langsung dari Direksi atau tim penyusunan *balanced scorecard* dapat memperjelas proses penyusunan yang nantinya mampu memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Giatingrum, Asrina. (2009). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced scorecard Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Skripsi Institut Pertanian Bogor.*
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* PT Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. *Balanced scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- . *The Strategy Focused Organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press, 2001
- Kinney, Taylor. 1996. *Marketing Research, an Applied Method.* McGraw – Hill. USA.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. *Step by Step in Cascading Balanced scorecard to Fundamental Scorecards.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum, 2008.
- Luis, S. *Step by step in developing Vision, Mission, and Value Statements.* Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Lynch, R. L. dan Cross, K. E. 1993. *Performance Measurement Sistem.* PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Makhijani, N. dan Creelman, J. 2012. *Menciptakan Balanced scorecard : Untuk Organisasi Jasa Keuangan.* PT Erlangga, Jakarta.
- Mirza, Teuku, “*Balanced scorecard*”, *Usahawan* No. 06 Th XXVI Juni 1997
- Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- . *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.* Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.
- Wulandari, Fransisca Rahmani. (2008). *Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta Dengan Balanced scorecard.* Skripsi Universitas Sanata Dharma.

Yuwono, S. dkk. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced scorecard*: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.





LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar pertanyaan**Daftar Pertanyaan****A. Gambaran Umum Perusahaan**

1. Bagaimana sejarah berdirinya PT. INKA Madiun?
2. Bagaimana visi, misi, nilai PT. INKA Madiun?
3. Apa maksud dan tujuan perusahaan?
4. Apa kegiatan perusahaan?
5. Bagaimana susunan Dewan Pengawas, Dewan Direksi, dan struktur organisasi perusahaan?
6. Bagaimana uraian tugas dan fungsi di PT. INKA Madiun?
7. Apa sasaran perusahaan jangka panjang?
8. Bagaimana kondisi PT INKA saat ini?

B. Tentang Perusahaan

1. Siapakah konsumen PT. INKA Madiun?
2. Berapa jumlah karyawan PT. INKA Madiun?
3. Apakah PT. INKA Madiun mendapatkan subsidi dari pemerintah?
4. Bagaimana posisi PT. INKA Madiun dalam industri?
5. Apa harapan dari pelanggan terhadap perusahaan?
6. Sejak kapan PT. INKA Madiun menggunakan *balanced scorecard*?
7. Bagaimana proses penyusunan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun?
8. Berapa lama waktu yang dibutuhkan PT. INKA Madiun dalam menyusun *balanced scorecard*?
9. Apakah penerapan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun sudah efektif?

Lampiran 2. Surat Keterangan Melakukan Penelitian



ISO Certified Company

SURAT KETERANGAN
No. :667 /KP.603/PERS/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama	:	IGNASIUS KRISNA SETA AJI Mahasiswa SANATA DHARMA YOGYAKARTA
No. Induk	:	102114017
Jurusan	:	AKUNTANSI

Telah selesai melaksanakan Penelitian di PT. Industri Kereta Api (Persero) Madiun
 dari tanggal : 21 Januari 2014
 s.d. tanggal : 30 Mei 2014

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Madiun, 30 Mei 2014

P.T. INDUSTRI KERETA API (PERSERO)
 Manajer Administrasi Personil


TRI SURYANI

■ Kantor Pusat : ■ Jln. Yos Sudarso No 71 Madiun ■ Telp. (62-351) 452271 – 74 ■ Fax. (62-351) 452275
 ■ Website : www.inka.co.id ■ e-mail : sekretariat@inka.co.id
 ■ Kantor Perwakilan : ■ Gedung Arthaloka Lt III Jln . Sudirman Kav 2 Jakarta ■ Telp (62-21) 2514424 ■ Fax (62-21) 2514423
 ■ Jl Tubagus Ismail VIII No 22 B Bandung ■ Telp / Fax (62-22) 2508167

Lampiran 3. Sasaran, Strategi, dan Target Perusahaan

Utd 92 SMA 3010509 PPF
010503068

3.3. Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Target Perusahaan
3.3.1. Sasaran, Strategi dan Target Perusahaan

STRATEGY MAP	SASARAN STRATEGIS	KEY PERFORMANCE INDICATOR	SATUAN	TARGET 2012	PROSES BISNIS STRATEGIS	INISIATIF STRATEGIS
FINANSIAL (25) Peningkatan Profitabilitas Peningkatan Pendapatan Efisiensi biaya Likuiditas	1. Peningkatan Profitabilitas	1. Basis Pertumbuhan Laba 2. EBITDA	% %	42%,43 9,73	Pemasaran	Implementasi Program Transformasi Perusahaan Implementasi Strategi Pemasaran Baru
	2. Peningkatan Pendapatan	1. Total Pendapatan 2. Pertumbuhan 3. Perambahihan Pendapatan	Rupiah(M) % %	1.076,83 41,94 36,52	Pemasaran	Implementasi Strategi Pemasaran Baru
	3. Efisiensi Biaya	1. BOPO 2. Biaya Pegawai	% %	81,27 35,76	Supply chain	• Implementasi Supply Chain Management • Pemertaaan komponen & material alternatif • Mengusayakn Kontrak Multi Years • Mengusayakn terimplementasinya IPO
	4. Likuiditas	1. Cash Ratio	%	20,41	Pendanaan & Pemasaran	• Mengusayakn Kontrak Multi Years • Mengusayakn terimplementasinya IPO
CUSTOMER (15) Peningkatan Customer Value	Peningkatan Customer Value	1. Indeks Kepuasan Pelanggan 2. Delivery tepat waktu	score (skala likert) rata-rata keterlambatan	4 <0	Komunikasi Pemasaran	Implementasi strategi marketing komunikasi baru
	INTERNAL BUSINESS PROCESS (35) Peningkatan Operational Excellence Peningkatan Kualitas Produk Peningkatan Efisiensi Operasional Peningkatan Efektivitas Proses	1. Meningkatkan Operational Excellence	1. Eaudit 2. Penerapan FMO 3. Audit Mutu 4. Utilisasi Tenaga Kerja 5. Utilisasi Peralatan 6. Proper test/UP 7. Capital Expenditure 8. Produktivitas (sales/jml ong) 9. Sinkronisasi MPSEI	Rp. milyar Project % % % % % % Project	30 10 2 100 100 Hijau 100 1,254 1	1. Investasi & Pendanaan 2. Sumber daya Manusia 3. Metode kerja
2. Meningkatkan Marketing Excellence		1. Customer Retention Rate 2. Customer Growth 3. Sinegi BUMN	% % Kontrak	20 20 6	1. Pemasaran 2. Pemasaran	• Implementasi Program Customer Loyalty • Implementasi Program Sinergi BUMN
3. Inovasi Management Process		1. Inovasi Produk 2. Jumlah Bisnis Baru	Jumlah Kontrak	3	1. R & D 2. Pemasaran	Implementasi Inovasi Produk
COMPETITIVENESS (25) Human Capital Information Capital Organization Capital	4. Meningkatkan penerapan GCG	1. Audit Internal GCG 2. Triage compliance portal BUMN	kali %	1 75	Pengawasan Internal	Implementasi code of conduct
	1. Membangun Daya Saing Human Capital	1. HC Readiness 2. IC Readiness 3. OC Readiness	% % %	85 60 85	1. Recruitment, Development 2. Sistem Informasi 3. HR Development	• Implementasi program khusus pendidikan SDM • Penyajian Infrastruktur IT • Merancang & Implementasi Prog Kepemimpinan
	2. Meningkatkan Daya Saing Information Capital	1. Mengembangkan Daya Saing Organization Capital	%	85		

S k r i p s i

**EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT. INKA Madiun)**



Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Ignasius Krisna Seta Aji
NIM: 102114017

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 22 Agustus 2014
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	<u>Nama Lengkap</u>
Ketua	Dr. Fr. Reni Retno Angraeni, M.Si., Ak., C.A.
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., C.A.
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak., QIA., C.A.
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Ak., QIA., C.A.
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., C.A.


Tanda Tangan

Yogyakarta, 29 Agustus 2014
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma

Dekan




Dr. H. Herry Maridjo, M.Si.

MOTTO & PERSEMBAHAN



... semangat...

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

Tuhan Yesus Kristus

Bapak dan Ibu tercinta

Kakak dan adikku tercinta

Semua teman yang mendukung dan menyemangati

Keluarga besar Universitas Sanata Dharma



UNIVERSITAS SANATA DHARMA

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:
EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 22 Agustus 2014 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 1 September 2014
Yang membuat pernyataan,

Ignasius Krisna Seta Aji

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN

PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertandatangan dibawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Ignasius Krisna Seta Aji

NIM : 102114017

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi atas Penyusunan *balanced scorecard* (Studi Kasus di PT. INKA Madiun)

Dengan demikian saya memberikan kepada Perusahaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pengkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan tidak mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis perlu meminta izin dari penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal 1 September 2014

Yang menyatakan,



Ignasius Krisna Seta Aji

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat dan rahmat-Nya, yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul “Evaluasi atas Penyusunan *Balanced Scorecard*” ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu setia menerangi dengan kasih-Nya yang melimpah selama penulisan skripsi ini.
2. Bapak Johanes Eka Priyatma, M.Sc., Ph.D. Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis
3. Ilsa Haruti Suryandari SE., S.I.P., M.Sc., Akt selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan dalam penyusunan skripsi ini.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5. PT. INKA Madiun yang sudah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
6. Nicko Kornelius Putra S.E. yang membantu memberikan referensi-referensi yang sangat berguna pada saat penulis mengerjakan skripsi.
7. Bapak Ignatius Bambang Setyo Budi, Ibu Fransiska Xaveria Sri Rahayu Hartiningsih, Ignatius Pandu Punto Aji dan Maria Ratna Seta Aji tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam melaksanakan pendidikan tanpa mengenal lelah.
8. Stella Insan Hutami yang selalu memberikan dukungan dalam segala situasi dan kondisi yang dihadapi penulis.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 1 September 2014



Penulis

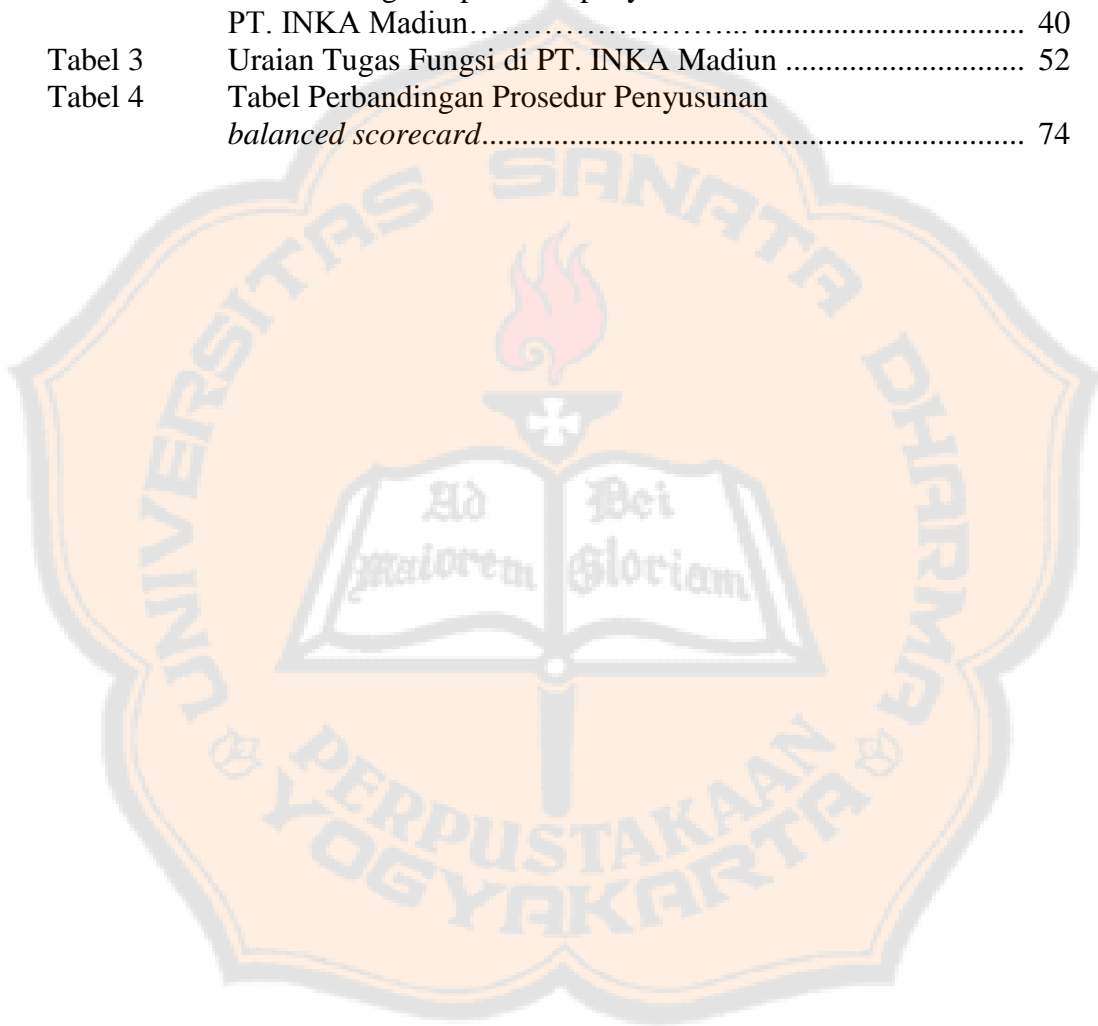
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
HALAMAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. BUMN	6
B. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
C. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	8
D. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	10
E. Alasan Perusahaan Menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>	14
F. Hubungan <i>Balanced scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	14
G. Langkah-Langkah Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	15
H. Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	16
I. Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi	28
J. Karakteristik Ukuran untuk <i>Balanced Scorecard</i>	30
K. Prinsip-prinsip <i>Strategy Focused Organization</i>	31
L. Indikator Kunci Utama (IKU)	35
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis Penelitian	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	38
C. Teknik Pengumpulan Data	38
D. Data yang Diperlukan	39
F. Teknik Analisis Data	40

BAB IV	GAMBARAN PERUSAHAAN	43
	A. Sejarah Perusahaan	43
	B. Visi dan Misi PT INKA Madiun	46
	C. Falsafah	46
	D. Kegiatan Utama	46
	E. Tujuan Perusahaan	47
	F. Usaha-usaha Perusahaan	47
	G. Nilai-nilai Perusahaan	48
	H. Kebijakan Mutu	48
	I. Susunan Komisaris, Direksi, dan Struktur Organisasi	49
	J. Arah Pengembangan Perusahaan	57
	K. Sasaran Perusahaan	58
	L. Strategi Perusahaan	59
	1. Kerangka Implementasi Strategi	59
	2. Target per Tahun	59
	M. Kondisi Perusahaan Saat Ini	60
	N. Kebijakan Perusahaan	65
BAB V	ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	68
	A. Proses Penyusunan <i>balanced scorecard</i> pada PT. INKA Madiun	68
BAB VI	PENUTUP	79
	A. Kesimpulan	79
	B. Keterbatasan Penelitian	80
	C. Saran	80
	DAFTAR PUSTAKA	82
	LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Indikator Kinerja Utama	37
Tabel 2	Membandingkan prosedur penyusunan <i>balanced scorecard</i> PT. INKA Madiun.....	40
Tabel 3	Uraian Tugas Fungsi di PT. INKA Madiun	52
Tabel 4	Tabel Perbandingan Prosedur Penyusunan <i>balanced scorecard</i>	74



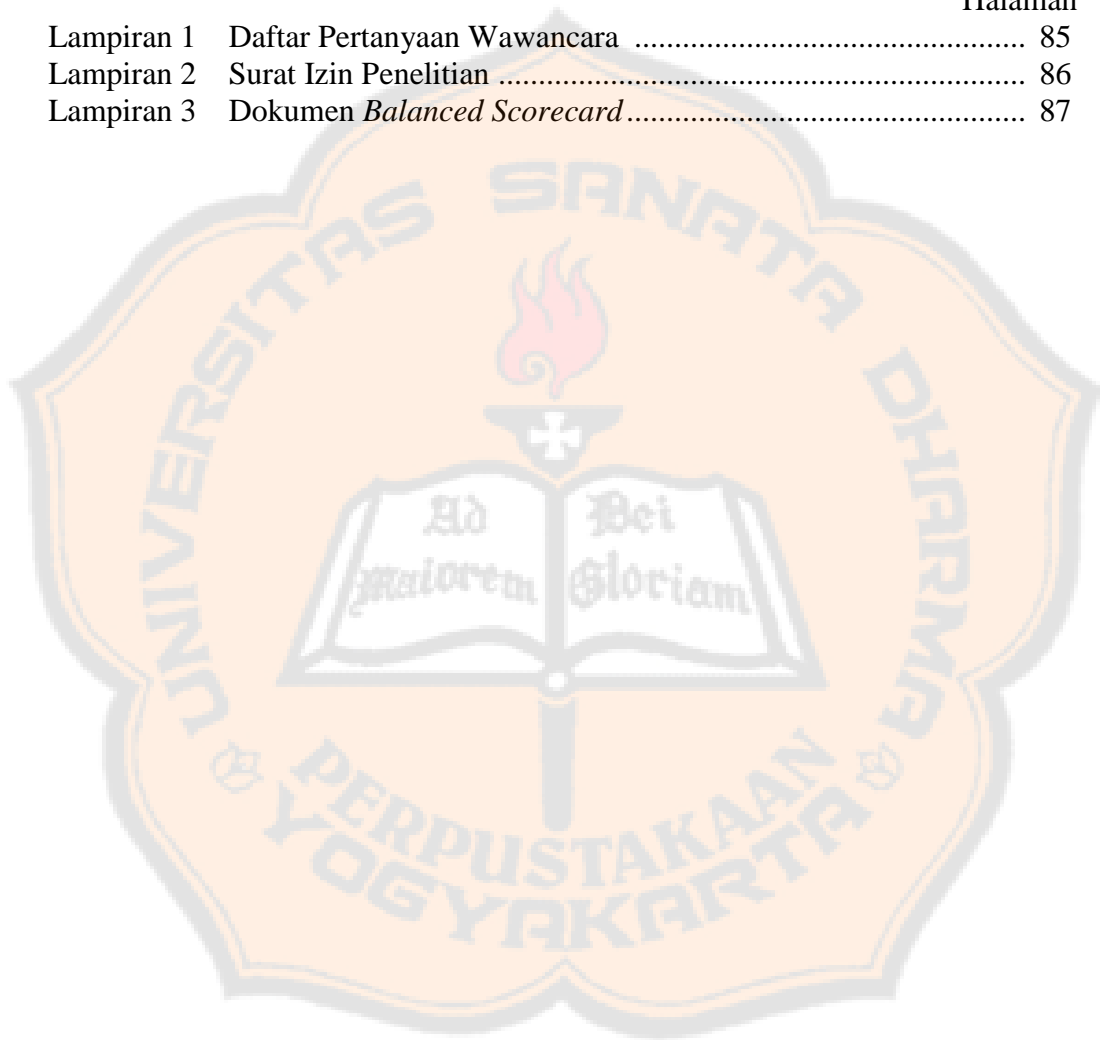
DAFTAR GAMBAR

Gambar I	Pandangan Komprehensif tentang Proses.....	22
Gambar II	Struktur Organisasi PT INKA Madiun.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara	85
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	86
Lampiran 3 Dokumen <i>Balanced Scorecard</i>	87



ABSTRAK

**EVALUASI ATAS PENYUSUNAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada Perusahaan PT.INKA Madiun)**

**Ignasius Krisna Seta Aji
NIM : 102114017
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2014**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan proses penyusunan *balanced scorecard* yang ada di PT INKA Madiun dengan teori *balanced scorecard* yang ada menurut (Yuwono, 2002:76).

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Data diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) Menganalisis prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun, (2) Memahami konsep penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun (3) Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun dengan teori penyusunan *balanced scorecard*, (4) Menarik kesimpulan dari hasil membandingkan, antara hasil temuan dilapangan dengan teori.

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan *balanced scorecard* PT INKA Madiun mengikuti prosedur/langkah-langkah proses penyusunan *balanced scorecard* sesuai dengan teori yang ada.

A B S T R A C T

**EVALUATION FOR THE PREPARATION OF A
BALANCED SCORECARD
A Case study at CV INKA Madiun**

**Ignasius Krisna Seta Aji
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2014**

The purpose of this study is to compare the process of preparing a balanced scorecard at PT. INKA Madiun with balanced scorecard concept according to Yuwono, et al. (2002:76) that adopted the concept from Kaplan & Norton (1992)

The type of this research was a case study. Data was obtained by: observation, interview and documentation. The data analysis techniques used was descriptive analysis by (1) describing the process of preparation of the balanced scorecard at PT. INKA Madiun, (2) analyzing the procedure of preparation of balanced scorecard at PT. INKA Madiun, (3) comparing the balanced scorecard preparation procedures at PT. INKA Madiun with the preparation of the balanced scorecard concept, and (4) analyzing the findings at PT. INKA Madiun with the balanced scorecard concept. The results showed that the process of preparation a balanced scorecard method at PT. INKA Madiun's was in according with the procedures/steps of preparation the balanced scorecard concept.

Keyword: Balanced scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejarah perkembangan *balanced scorecard* dimulai pada tahun 1990 saat Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan studi mengenai pengukuran kinerja pada perusahaan swasta. Ide tentang *balanced scorecard* pertama dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*balanced scorecard: Measures that Drive Performance*”. Metode *balanced scorecard* terus berkembang hingga saat ini. Metode *balanced scorecard* ini tidak hanya sekedar sebagai alat pengukuran kinerja tetapi juga sebagai alat manajemen strategis. Selain itu, *balanced scorecard* juga sudah banyak digunakan oleh organisasi-organisasi publik.

PT. INKA Madiun merupakan satu-satunya perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang perkeretaapian Indonesia. Perusahaan ini juga merupakan perusahaan yang terbesar di Asia Tenggara. Perusahaan ini memfokuskan dalam pembuatan kereta api, dengan kata lain kinerja yang berada dalam perusahaan tersebut dituntut harus memiliki ukuran kinerja yang baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. Sejak awal tahun 2011, PT. INKA Madiun mulai menerapkan *balanced scorecard*. Alasan PT. INKA Madiun menggunakan *balanced scorecard* adalah berkaitan dengan usaha untuk melaksanakan *good corporate governance* di lingkungan PT. INKA

Madiun dan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih proporsional. Karena PT. INKA Madiun merupakan perusahaan BUMN (Badan Umum Milik Negara) yang dalam penilaian kinerjanya harus mengacu pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 juni 2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN yang disesuaikan dengan jenis dan sifat kegiatan PT. INKA Madiun dimana pengukuran kinerja berdasarkan Kepmen tersebut pengukuran Industri Kereta Api adalah meliputi 3 aspek, yaitu aspek kinerja keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

Topik tentang penyusunan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun dipilih karena *balanced scorecard* PT. INKA Madiun sudah diterapkan dan belum pernah dilakukan evaluasi tentang proses penyusunan, sehingga perlu dilakukan evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard* untuk mendapatkan konsep penyusunan yang benar serta bagaimana proses penyusunan yang sebenarnya. *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat manajemen yang yang akan mencapai visi misi perusahaan, serta *balanced scorecard* juga belum banyak diterapkan dilingkungan perusahaan. Adapun PT. INKA Madiun dipilih sebagai lokasi penelitian karena PT. INKA Madiun ini merupakan perusahaan manufaktur satu-satunya yang bergerak di bidang perkeretaapian dan harus dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik.

Secara umum, pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Konsep

pengukuran kinerja selama ini hanya berfokus pada ukuran keuangan saja dan kurang memperhatikan aspek-aspek eksternal seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan sehingga perusahaan hanya berorientasi pada profit tidak dijamin keberadaannya dalam persaingan global yang *hypercompetitive*.

Untuk mengatasi model awal dari pengukuran kinerja yang hanya berfokus saja pada satu aspek yaitu aspek keuangan, Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam terminology operasionalnya (Mirza, 1997:14).

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi karyawan dan semua lini. Karyawan harus mengerti konsekuensi keuangan dari segala keputusan dan tindakan yang telah dilakukan (Mirza, 1997: 15).

B. Rumusan Masalah

Apakah proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun sudah sesuai dengan teori?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melakukan evaluasi atas kesesuaian proses penyusunan *balanced scorecard* yang diterapkan di PT. INKA Madiun dengan teori.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan PT. INKA Madiun

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan sebagai evaluasi mengenai proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun apakah sudah sesuai dengan teori yang ada atau belum.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan bahan studi yang berguna bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan mampu menambah wawasan baru berkaitan dengan evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard*.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori yang telah dipelajari tentang proses penyusunan *balanced scorecard*.

F. Sistematika Penulisan

1. Bab I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab II: Landasan Teori

Telaah pustaka yang membahas tentang dasar-dasar teori yang digunakan untuk penelitian ini.
3. Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data.
4. Bab IV: Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini membahas mengenai gambaran umum perusahaan, visi, misi, dan strategi perusahaan, struktur organisasi, sasaran perusahaan
5. Bab V: Pembahasan dan Analisis

Bab ini berisi deskripsi obyek penelitian serta hasil analisis data yang membahas tentang penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun, dibandingkan dengan teori yang ada.
6. Bab VI: Penutup

Bab ini berisikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. BUMN (Badan Usaha Milik Negara)

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara disingkat BUMN harus tunduk pada ketentuan peraturan pemerintah dan Undang-undang Republik Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 yang diatur sesuai ketentuan Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN.

Pada saat ini Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan hukum dan kebutuhan masyarakat sehingga digantikan dengan Undang-undang Nomor 40 tahun 2007. Begitu pula dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang semula mengikuti Undang-Undang Nomor 1 tahun 1995, sejak akhir tahun 2007 harus mengikuti Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007.

Perseroan Terbatas yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 pasal 1 dan Undang-Undang BUMN Nomor 19 tahun 2003 pasal 1 adalah perseroan yang berbentuk badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham. Dalam perusahaan perseroan, terdapat perseroan yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara dan tidak terbagi atas saham dan perseroan yang modalnya

terbagi dalam saham dimana paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia termasuk jenis BUMN yang modalnya secara keseluruhan dimiliki oleh negara, sedangkan PT.INKA merupakan termasuk jenis BUMN yang modalnya terbagi dalam saham.

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor: Kep-100/MBU/2002 PT. INKA Madiun merupakan perusahaan yang bergerak di bidang BUMN INFRASTRUKTUR yaitu BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.

Adapun 3 (tiga) penilaian Tingkat kesehatan BUMN yang ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yaitu :

1. Aspek Keuangan
2. Aspek Operasional
3. Aspek Administrasi

B. Pengertian *Balanced scorecard*

Menurut Yuwono, dkk: (2002) *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Ketika kita berbicara tentang *balanced scorecard*, dimana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata “keseimbangan” tersebut meliputi makna yang tak terbatas. Apapun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan dan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling pas dari berbagai perspektif. Keseimbangan adalah salah satu konsep utama kehidupan, relasi keutuhan dan mekanisme pergerakan seluruh isi alam raya sehingga kelangsungannya hidup tetap ada.

C. Manfaat *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:10) *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan *framework* untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional

dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Balanced scorecard dapat memperjelas visi dan strategi untuk mencapai visi tersebut serta menghasilkan konsensus dari seluruh anggota organisasi terhadap visi dan strategi yang telah ditetapkan.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh organisasi, menyelaraskan berbagai tujuan bagian dan pribadi dengan strategi organisasi, dan mengaitkan antara imbalan dan ukuran kinerja.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Balanced scorecard berguna untuk mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan serta mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced scorecard berguna untuk melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis serta mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

D. Keunggulan *Balanced scorecard*

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi (2007:14) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Balanced scorecard meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bernilai strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu, yaitu:

- a) Sistem perumusan strategi

Sistem perumusan strategi berfungsi sebagai alat *trendwatching*, *SWOT analysis*, *envisioning*, dan pemilihan strategi.

b) Sistem perencanaan strategis

Sistem perencanaan strategis berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

c) Sistem penyusunan program

Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategis ke dalam program.

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

Menurut Mulyadi, (2001), keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Balanced scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu :

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohherenan

sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

E. Alasan Perusahaan Menerapkan *Balanced scorecard*

Menurut Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, and James E. Williamson, (1998:12) dorongan untuk menyusun sebuah *balanced scorecard* dapat timbul dari kebutuhan untuk :

1. Mengklarifikasi dan memperoleh konsesus tentang visi dan strategi
2. Membangun sebuah tim manajemen
3. Mengkomunikasikan strategi
4. Mengaitkan imbalan dengan pencapaian tujuan strategi
5. Menentukan target strategi
6. Menyelaraskan sumber daya dengan inisiatif strategi
7. Mempertahankan investasi di dalam aktiva intelektual dan tidak berwujud, atau
8. Menyediakan dasar bagi pembelajaran strategis

F. Hubungan *Balanced scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka

untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategi. (Kaplan dan Norton, 2000).

G. Langkah-Langkah Membangun *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton, (2000), terdapat proses empat langkah yang digunakan perusahaan untuk membangun sebuah *balanced scorecard* yang berhasil yaitu :

1. Menentukan arsitektur ukuran

Perusahaan harus memilih seseorang yang akan berperan sebagai arsitek, atau pimpinan proyek bagi *scorecard*. Arsitek ini akan memiliki dan memelihara kerangka kerja, filosofi, dan metodologi untuk merancang dan mengembangkan *scorecard*. Tugas dari arsitek adalah memilih unit organisasi yang sesuai dan mengidentifikasi keterkaitan korporasi.

2. Membangun konsensus di seputar tujuan strategis

Pada langkah ini arsitek menyiapkan berbagai bahan latar belakang *balanced scorecard* maupun dokumen internal mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan. Setelah bahan-bahan tersebut ditinjau oleh senior eksekutif, kemudian tugas arsitek adalah melaksanakan wawancara dengan para manajer dan melakukan sesi sintesis dengan para anggota tim perancang lainnya, selanjutnya arsitek melaksanakan pertemuan dengan manajemen puncak untuk mendapatkan konsensus terhadap *scorecard*.

3. Memilih dan merancang ukuran

Pada tahap ini arsitek bekerja bersama dengan setiap subgrup untuk menentukan ukuran empat perspektif pada *balanced scorecard* yang paling baik dalam mengkomunikasikan maksud sebuah strategi.

4. Membuat rencana pelaksanaan

Dalam membuat rencana pelaksanaan, tahap pertama adalah mengembangkan rencana pelaksanaan yang terkait dengan data *base* dan sistem informasi, serta bagaimana mengkomunikasikan *Balanced scorecard* ke seluruh perusahaan.

H. Proses Penyusunan *Balanced scorecard*

Tahapan penyusunan *balanced scorecard* dimulai dari misi organisasi sampai dengan inisiatif strategis yang akan dilaksanakan (Yuwono, 2002)

1. Penetapan Target

a. Model *based, Historical* atau *Negotiated*

Target berdasarkan suatu model tertentu diterapkan pada suatu aktivitas yang bersifat terprogram, dimana ada hubungan sebab akibat langsung antara input dan output. Contoh yang paling populer adalah *time and motion studies* yang diterapkan terhadap pekerja (labor). *Historical target* diturunkan langsung dari kinerja yang dicapai dalam periode sebelumnya. *Negotiated target* diperoleh dari hasil negosiasi antara atasan dan bawahan

b. Internal atau Eksternal

Target juga dapat didasarkan pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Penetapan target berdasarkan model *time and motion studies* sebagaimana disebut di atas, merupakan kelompok target yang didasarkan pada kondisi internal perusahaan. *Benchmarking* adalah contoh yang paling populer untuk penetapan target yang didasarkan pada kondisi eksternal perusahaan.

c. Fixed and Flexible

Target juga bisa dibedakan berdasarkan sifatnya, *fixed* atau *flexible*. Target yang bersifat tetap adalah target yang tidak berubah untuk suatu jangka waktu tertentu, sedangkan target yang bersifat fleksibel adalah target yang disesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan perusahaan.

2. Premis-premis Penting

a. Membangun Konsensus atas Pentingnya Perubahan Manajemen

Untuk mendapatkan daya dorong yang memadai bagaimana proses implementasi BSC akan mendapat hasil maksimal maka isu tentang perubahan manajemen harus ditempatkan di awal proses. Tujuannya adalah agar BSC dipandang sebagai sarana manajemen yang akan mengubah sistem dan proses manajemen secara mendasar.

b. Pembentukan Tim Proyek

Proses pengembangan *Balanced scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu, sangat

penting untuk secara khusus membahas siapa yang berpartisipasi dan kapan. Tim harus terdiri dari manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi proyek.

Begitu tim terbentuk, buat serangkaian rencana, tindak lanjut penugasan untuk menyelesaikan proyek. Jika diperlukan, seluruh tim harus di *training* ulang tentang konsep BSC lebih mendalam dan bagaimana proses pembuatan BSC dilakukan.

c. Mendefinisikan Industri, Menjelaskan Perkembangannya, dan Peran Perusahaan

Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsensus berbagai karakteristik dan persyaratan industri dan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran perusahaan saat ini. Karena kita akan mencapai persetujuan tentang bagaimana industri akan berkembang di masa datang maka kita juga akan menyusun *platform* yang bernilai dan dilanjutkan dengan perluasan visi dan strategi masa depan kita. Bentuk yang cocok untuk pekerjaan ini adalah wawancara individu, terutama dengan manajemen tingkat atas dan para pemimpin yang pemikirannya paling berpengaruh di perusahaan.

d. Menentukan Unit atau SBU

Tim pengembang BSC, sejak awal, secara hati-hati harus mempertimbangkan jangkauan aktivitas dan unit organisasi yang

akan dicakup oleh *scorecard*. Menurut Olve, dkk. (1999), bagi perusahaan yang relatif kecil, mungkin paling baik adalah menciptakan *scorecard* untuk organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, pada perusahaan yang lebih besar akan lebih cocok jika memulainya dengan satu atau dua *pilot project* di SBU.

e. Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam “*putting the BSC to work*”, pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang (*Balanced*), mereka terlalu terfokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan.

f. Merumuskan/Mengkonfirmasi Visi Perusahaan

Dalam praktiknya, ada yang memisahkan pengertian visi dan misi. Sebaliknya, ada pula yang menganggap sama. Dalam hal yang disamakan maka baik visi maupun misi digambarkan sebagai animasi dan rel yang akan dicapai di masa mendatang oleh perusahaan. Karena model *balanced scorecard* berdasarkan pada visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan bersama nyata-nyata eksis, karena *scorecard* akan memberi fokus yang lebih kuat kepada organisasi dibanding sebelumnya, konsekuensi visi yang salah arah, mungkin akan menjadi permasalahan yang sangat serius. Dalam hal

visi hilang, poin ini memberi kesempatan yang sangat bagus untuk mulai meletakkan dasar bagi visi bersama.

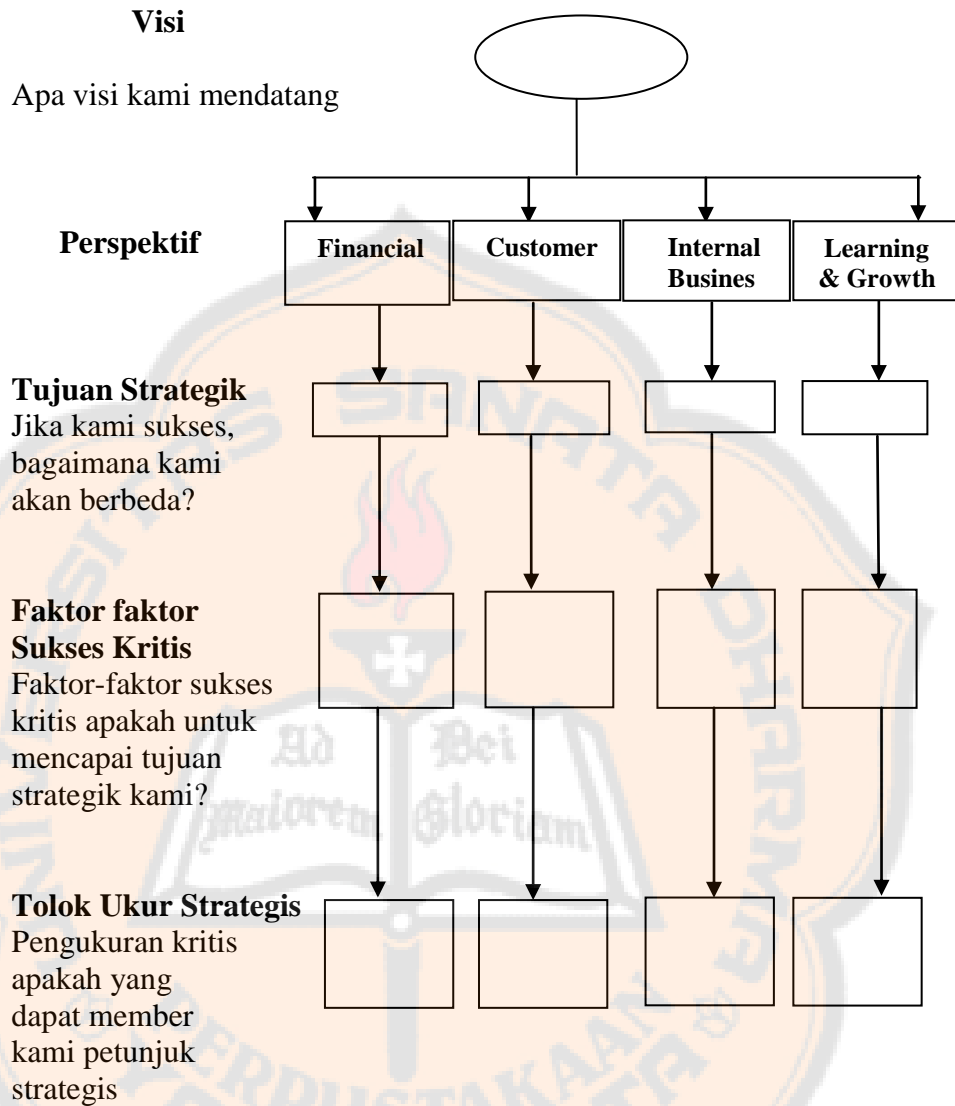
- 1) Visi : Gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa datang yang akan menajamkan tugas tugas strategik perusahaan.
- 2) Misi : Mendefinisikan bisnis bahwa organisasi berada pada atau harus berada pada nilai nilai dan keinginan *stakeholders* yang meliputi : produk, jasa, pelanggan, pasar dan seluruh kekuatan perusahaan.
- 3) Nilai : Serangkaian pernyataan yang berfungsi sebagai kode etik untuk menjalankan organisasi. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai acuan dalam menguji setiap pengambilan keputusan dan pilihan di masa datang.

g. Merumuskan Perspektif

Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard financial*, pelanggan, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadai, dimungkinkan pula untuk menambah perspektif lain, seperti perspektif karyawan atau manusia. Pilihan perspektif harus diatur terutama oleh logika bisnis, dengan hubungan timbal balik yang jelas antar perspektif yang berbeda-beda.

h. Merinci Visi Berdasarkan Masing-masing Perspektif dan Merumuskan Seluruh Tujuan Strategis

Balanced scorecard utamanya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolok ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain *balanced scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi perusahaan. Jadi, tujuan langkah ini adalah untuk menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan demikian, akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan ciri unik dari model dan metode ini.



Gambar I: Pandangan Komprehensif tentang Proses
Sumber. (Yuwono, 2002)

1) Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan tercermin

dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan cara-cara dimana nilai akan diciptakan untuk pelanggan, bagaimana ia menuntut nilai ini harus dipenuhi dan mengapa pelanggan harus membayarnya. Dalam pengukuran ini terdapat customer value, dimana customer value merupakan nilai yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkan barang tertentu. Maka, berbagai proses internal dan upaya pengembangan perusahaan harus diarahkan berdasarkan perspektif ini. Jika perusahaan gagal mengirim produk-produk dan jasa yang tepat secara efisien dan efektif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan baik jangka pendek maupun jangka panjang maka pendapatan tidak akan diperoleh, dan bisnis akan layu bahkan mati.

Tolok ukur yang merupakan akibat alamiah dari pilihan strategi ini harus memberi pandangan komprehensif dari perspektif pembeli. Lebih baik lagi, tersedia informasi mutakhir yang menyediakan:

- a) Pangsa pasar
- b) Loyalitas pelanggan, dihitung misal untuk frekuensi pembelian baru
- c) Masuknya pelanggan baru
- d) Kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa
- e) Profitabilitas pelanggan

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis merupakan analisis utama proses internal perusahaan. Analisis ini sering mencakup identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun semakin sering hubungan antara proses-proses internal perusahaan dan lainnya, menyebabkan perusahaan-perusahaan bekerja sama begitu dekat dengan maksud mendapatkan bahan bagi pertimbangan.

Pengukuran kinerja dalam perspektif ini yaitu :

a) Proses inovasi

Unit bisnis ini menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b) Proses operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa.

Aktivitas di dalam proses operasi terbagi menjadi dua bagian:

1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan

c) Proses pelayanan purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam organisasi ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

i. Identifikasi Faktor-faktor Penting Bagi Kesuksesan

Faktor-faktor kunci keberhasilan digunakan untuk menjawab apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan/SBU dalam bisnis untuk membedakannya dengan pesaing.

Contoh-contoh kunci keberhasilan adalah:

- 1) Tidak adanya produk cacat
 - 2) Tenaga kerja yang terlatih
 - 3) Fleksibilitas untuk mengadopsi perubahan kondisi pasar
 - 4) Memuaskan pelanggan
 - 5) Kerjasama dengan pemasok yang berkualitas tinggi
- j. Mengembangkan Tolok Ukur, Identifikasi Sebab Akibat, dan Menyusun Keseimbangan

Pada langkah ini, kita mengembangkan tolok ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja kita. Seperti pada langkah-langkah lainnya, kita harus memulai dengan beberapa bentuk “*brainstorming*” dimana tidak ada ide yang ditolak dan semua pemikiran digunakan dalam proses tersebut. Hanya pada fase

terakhir kita menspesifikasi dan menyusun prioritas untuk tolok ukur yang terlihat lebih relevan yang bisa diawasi, dan memadai.

k. Mengembangkan Top-Level *Scorecard*

Untuk memfasilitasi implementasi, sebelum masuk ke dalam pengembangan *scorecard*, semua orang dalam organisasi perlu berpola pikir efisien dalam beberapa hal yang dikerjakan dan dipikirkan. Para peserta perlu mendapat pembagian dokumentasi yang menyediakan teks penjelasan, pendekatan-pendekatan yang mungkin, dan sasaran-sasaran untuk kerja kelompok guna memfasilitasi proses perincian *scorecard*.

1. Rincian *Scorecard* dan Tolok Ukur oleh Unit Organisasi

Berdasarkan tolok ukur perusahaan dan organisasi, *scorecard* tingkat tinggi dan tolok ukur diuraikan dan dilaksanakan ke unit-unit organisasi tingkat yang lebih rendah. Jika organisasi terlalu datar dan kecil sehingga semua orang bisa mengetahui pengaruh *scorecard* tingkat tinggi terhadap pekerjaannya maka biasanya tidak diperlukan lagi perincian *scorecard*.

Seberapa jauh angka perusahaan pada suatu tolok ukur tertentu biasanya dipengaruhi oleh aktivitas yang berbeda-beda yang dilakukan oleh berbagai unit pada berbagai tingkat organisasi. Jika orang-orang ingin melihat bagaimana pekerjaan mereka membantu perusahaan untuk mencapai angka yang baik dalam tolok ukur level tinggi, maka tolok ukur harus dirinci secara detail. Dengan demikian,

kegunaan masing-masing tolok ukur sebagai suatu kumpulan menjadi penting.

m. Merumuskan Tujuan-Tujuan

Tiap-tiap tolok ukur yang digunakan harus memiliki sasaran. Suatu perusahaan membutuhkan sasaran jangka pendek dan panjang sehingga ia akan memeriksa bagiannya secara kontinyu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan pada waktunya.

n. Mengembangkan Rencana Tindakan

Untuk melengkapi *scorecard*, kita juga harus memspesifikasi langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini harus mencakup orang-orang yang bertanggung jawab dan *schedule* untuk laporan sementara dan terakhir.

o. Implementasi *Scorecard*

Scorecard penting juga digunakan dalam seluruh aspek manajemen organisasi sehari-hari. Jika ia kemudian bisa menjadi dasar bagi agenda masing-masing unit sehari-harinya, ia akan berfungsi secara alami dalam memberi laporan dan pengawasan terhadap operasi sehari-hari. Rencana implementasi harus mencakup aturan dan cara yang disarankan untuk meyakinkan bahwa “*Balanced Scorekeeping*” menjadi bagian kerja sehari-hari di perusahaan. Akhirnya, tolok ukur yang diseleksi, khususnya untuk pengendalian jangka pendek harus

selalu dipertanyakan validitasnya, dan dalam kasus-kasus tertentu tolok ukur harus diganti dengan yang lebih muhtakhir.

I. Ukuran *Balanced scorecard* dengan Strategi

Memperkenalkan tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan :

1. Hubungan Sebab Akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat. Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka.

Sebuah *scorecard* yang disusun secara semestinya, seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab akibat seperti itu. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) di antara berbagai tujuan (dan ukuran) di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit urutan hipotesis tentang hubungan sebab akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya.

2. Hasil dan Faktor Pendorong Kinerjanya

Balanced scorecard menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung

menjadi *lag indicator* seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja, *Lead Indikator* adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis: misalnya, faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Ukuran itu tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja (seperti lama siklus dan tingkat kerusakan suku cadang per sejuta) tanpa ukuran hasil mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas, dan kepada peningkatan kinerja finansial. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

3. Keterkaitan dengan Masalah Finansial

Sebuah *Balanced scorecard* harus tetap menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return-on-capital-employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer gagal mengaitkan program seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja, dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial yang handal pada masa yang akan datang. Pada perusahaan-perusahaan seperti itu, program peningkatan kinerja secara keliru telah dianggap sebagai tujuan akhir. Program-program ini tidak dikaitkan kepada sasaran-sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga, kepada kinerja finansial. Akibatnya adalah bahwa perusahaan-perusahaan itu akhirnya menjadi kecewa karena program-program perubahan mereka kurang memberi hasil yang nyata.

J. Karakteristik Ukuran untuk *Balanced scorecard*

Banyak perusahaan yang telah mengklaim bahwa mereka telah menerapkan *balanced scorecard* karena telah menggunakan campuran ukuran keuangan dan nonkeuangan. Padahal pada kenyataannya mereka baru menggunakan ukuran yang lebih seimbang dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menggunakan ukuran finansial semata-mata dalam mengukur kinerjanya. Hal ini dikarenakan mereka menggunakan ukuran yang sifatnya tidak mendukung strategi perusahaan.

Balanced scorecard yang baik mampu merefleksikan strategi perusahaan. Cara yang paling tepat untuk mengujinya adalah apakah kita bisa memahami strategi perusahaan dengan hanya melihat *scorecard* tersebut. *Strategy scorecard* menyediakan cara yang logis serta komprehensif untuk menjelaskan strategi perusahaan. *Scorecard* ini dengan jelas mengkomunikasikan keluaran yang diinginkan perusahaan sekaligus hipotesis mengenai bagaimana keluaran tersebut dapat dicapai.

K. Prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization*

Agar suatu organisasi bisa fokus terhadap strategi, Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan lima prinsip yang harus dijalankan perusahaan.

1. Menerjemahkan strategi dalam bentuk operasional

Sebelum suatu strategi dieksekusi maka strategi tersebut harus dipahami dengan baik, mulai dari manajemen puncak hingga pegawai paling bawah. Sebenarnya, permasalahan dalam konteks ini sangat sederhana. Apakah para manajer dalam perusahaan bisa mengeksekusi strategi yang mereka sendiri tidak (pernah bisa) menjelaskannya. Namun, jika manajemen puncak ingin menjelaskan strategi perusahaan, tidak ada sarana (yang memadai) untuk itu. Yang ada hanyalah semacam wawasan, pandangan, opini, dan lain-lain untuk memandang sesuatu secara berbeda. Jadi, jika strategi hendak diimplementasi, hal pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskannya. Yang terpenting dalam

hal ini adalah bagaimana agar suatu strategi dipahami, dimengerti, dan dipandang dengan kesepakatan dan keselarasan yang tinggi.

2. Menyelaraskan Organisasi dengan strategi

Di sini, *balanced scorecard* menjadi sarana manajemen eksekutif untuk menghubungkan apa yang mereka inginkan ke seluruh bagian organisasi. Ketika serangkaian *scorecard* telah dibuat di tingkat korporat atau grup maka *scorecard* tersebut harus diserahkan kepada *strategik Business Unit* (SBU) atau divisi di bawahnya untuk dijadikan pedoman atau pola bagi mereka. Dengan dasar tersebut, masing-masing SBU atau divisi, menyusun strategi dan *scorecard* mereka sendiri dengan tetap konsisten dan selaras dengan tatanan *scorecard* yang lebih tinggi. Begitu sudah selesai disusun, lalu mereka mendiskusikan strategi, *scorecard*, dan keterhubungannya dengan level atasnya. Diskusi ini termasuk tahap yang sangat penting untuk proses pembelajaran: yaitu bagaimana simulasi suatu strategi dipelajari dan diperdebatkan. Bagi eksekutif level atas, hal ini juga menjadi sesuatu yang sangat berarti karena mereka lebih banyak belajar tentang pengaruh dan hubungan strategi mereka dengan level dibawahnya. Setelah suatu *scorecard* SBU disepakati maka dimulailah tindakan untuk mengintegrasikan unit-unit pendukung (*support units* : *finance, marketing, IT*). Unit-unit pendukung ini ada untuk menumbuhkan sinergi antar SBU, misalnya membuat program pemasaran bersama, saling berbagi informasi, dan berbagi keahlian dan kompetensi (*cross-*

function). Begitu SBU telah membuat strategi atau prioritas unit maka unit pendukung harus segera membuat *scorecard*-nya dan menjelaskan bagaimana mereka akan terkait dengan pelanggannya untuk mencapai tujuannya.

3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin pegawai

Dalam era ekonomi industrial, strategi dieksekusi secara *top-down*. Manajemen puncak harus menggambarkan apa yang mesti harus dikerjakan, kemudian mengkomunikasikannya melalui rantai komando organisasi bagi seluruh pegawai dan sumber daya di bawah kekuasaannya. Pegawai di level bawah tidak perlu tahu tentang strategi perusahaan saat itu, tetapi cukup mengerjakan apa yang diperintahkan kepada mereka.

Dalam era ekonomi pengetahuan (*knowledge-economy*), hal ini tidak benar. Perusahaan tidak akan mampu mengeksekusi strategi tanpa orang-orang di organisasi mengetahui dan memahami strategi tersebut. Begitu manajemen puncak selesai membuat strategi maka mereka berkewajiban untuk menjelaskan dan menerangkan strategi itu kepada seluruh pegawai.

4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan

Begitu organisasi mulai merealisasikan strategi, operasionalisasinya harus tentu dipantau. Jika ditemukan penyimpangan maka segera lakukan evaluasi dan perbaikan. Sebagian besar organisasi memahami dan menjalankan pengendalian semacam ini. Hanya saja, *loop*

pengendalian mereka relatif mengacu kepada anggaran atau rencana operasi (*operating plan*) survei yang telah dilakukan Kaplan dan Norton menunjukkan bahwa 85% organisasi tidak memiliki cara untuk memonitor strategi.

Dari pengalaman mereka, tiap-tiap organisasi yang berhasil telah menemukan cara untuk menciptakan *second management loop*, dimana proses manajemen strategis (*strategik management proses*) terhubung dengan proses manajemen taktis (*tactic management proses*). Yang pertama merupakan refleksi dari kinerja strategi sedang yang kedua mencerminkan kinerja anggaran. Pada dasarnya, kedua hal itu sama hanya beda perspektif. Pertama, dan merupakan hal terpenting, mereka menemukan cara bagaimana menghubungkan penganggaran dengan strategi. Mereka memulainya dengan menggunakan BSC, lalu dihubungkan ke proses penganggaran.

5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif

Dari penjelasan dan pustaka kasus yang ada, setiap perusahaan yang sukses tidak mulai menerapkan *strategy focused organization* dengan mengimplementasikan *balanced scorecard*. Tidak juga dengan memulai program pengukuran kinerja. Hal pertama yang mereka lakukan adalah, dengan melakukan perubahan di organisasi mereka. Strategi adalah perubahan sebagai jawaban atas *ketidaksinkronan*. Antara harapan di masa datang (visi dan misi) dan kondisi riil organisasi sekarang. Strategi juga memberi suatu gambaran langkah perusahaan dari satu

titik ke titik lain, titik dimana kondisi pelanggan, pemasok, produk, perilaku, kultur dan lain-lain telah berubah dari masa sekarang. Semuanya berubah menjadi sesuatu yang baru pada masa itu sebagai bagian dari perubahan organisasi secara keseluruhan. *balanced scorecard* disini, merupakan sarana yang sangat bermanfaat untuk memfasilitasi perubahan melalui pandangannya yang luas tentang proses. Tiap-tiap organisasi ini memulai, misal, dengan menciptakan *awareness* atas kebutuhan terhadap dalam organisasi.

L. Indikator Kunci Utama (IKU)

Setelah disusun sasaran strategis dan peta strategis, dibuat indikator kinerja utama untuk masing-masing sasaran strategis. Indikator kinerja utama merupakan indikator yang menunjukkan bagaimana tingkat pencapaian sasaran strategis. Terdapat empat jenis indikator kinerja utama Luis dan Biromo (2008:86), yaitu:

1. Indikator kinerja utama eksak

Merupakan indikator yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Indikator kinerja utama ini kadang sulit untuk dilakukan karena membutuhkan proses, waktu, dan biaya yang tidak sedikit.

2. Indikator kinerja utama proksi

Merupakan indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.

3. Indikator kinerja utama aktivitas

Indikator yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis yang bersangkutan.

4. Indikator kinerja utama proyek

Indikator yang mengukur progress dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan.

Berikut disajikan contoh indikator kinerja utama untuk sasaran strategis meningkatnya pelayanan yang ramah dan menguasai produk.

a) Indikator kinerja utama eksak

1) Survei kepuasan pelanggan

b) Indikator kinerja utama proksi

1) Jumlah keluhan pelanggan

2) Tingkat kedekatan pelanggan

3) Kontrak yang dibatalkan

4) Panjang antrian

c) Indikator kinerja utama aktivitas

1) Rasio jumlah staf/pelanggan

2) Anggaran pelatihan *customer service* untuk staf

3) Jumlah *customer gathering*

d) Indikator kinerja utama proyek

1) Penyelesaian pembangunan *call centre*

2) Penyelesaian proyek *customer relationship management (CRM)*

3) Penyelesaian rekrutmen 3 staf tambahan

Berapa jumlah indikator kinerja utama yang ideal dalam sebuah *balanced scorecard*. Menurut Luis dan Biromo (2008:86) secara *best practice* dianjurkan agar setiap sasaran strategis memiliki 1 sampai 2 indikator kinerja utama dan secara total sebuah peta strategi hendaknya tidak melebihi 30 indikator kinerja utama. Hal ini disebabkan jumlah indikator kinerja utama yang terlalu banyak akan membuat perusahaan tidak fokus dalam pencapaian sasaran strategis.

Senada dengan pendapat di atas, Kaplan dan Norton (2001:375) mengatakan bahwa berdasarkan pengalaman mereka, diharapkan agar *balanced scorecard* memiliki 20 s.d. 25 indikator kinerja utama dengan proporsi sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator kinerja utama

Keuangan	5 ukuran (22%)
Pelanggan	5 ukuran (22%)
Proses Bisnis Internal	8-10 ukuran (34%)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	5 ukuran (22%)

Sumber: Kaplan dan Norton (2001:375)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung dalam perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

PT. Industri Kereta Api (INKA) berlokasi di Jalan Yos Sudarso 71 Madiun.

2. Waktu Penelitian

Bulan Januari - Maret 2014

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan, dilakukan dalam bentuk:

- a. Wawancara, melakukan wawancara dengan semua yang terlibat dalam proses penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* (yaitu direktur utama, direktur operasi dan

pemasaran, manajer operasi, manajer pemasaran, dan manajer administrasi dan keuangan) di PT. INKA Madiun untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan penelitian ini.

- b. Dokumentasi, yaitu merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen dokumen yang terkait dengan proses penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun.
- c. Observasi, yaitu merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung obyek penelitian.

2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh pemahaman atas konsep *balanced scorecard* secara komprehensif yang berguna bagi penyusun landasan teori dari karya akhir ini.

D. Data yang Diperlukan

1. Sejarah Perusahaan
2. Pernyataan Misi, Visi dan Value PT. INKA Madiun
3. Proses Penyusunan *Balanced scorecard* di PT. INKA Madiun.
4. Maksud dan Tujuan Perusahaan
5. Kegiatan Perusahaan
6. Usaha Perusahaan
7. Struktur Organisasi
8. Sasaran Perusahaan

9. Strategi Perusahaan
10. Sistem Manajemen yang Telah Diterapkan di PT. INKA Madiun.
11. Kondisi Perusahaan Saat ini
12. *Balanced scorecard* yang sudah diterapkan PT. INKA Madiun

E. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan menggunakan metode teknik analisis data deskriptif, yaitu mendeskripsikan data hasil penelitian dan membandingkannya dengan teori yang relevan.

1. Mendeskripsikan konsep penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun
2. Menganalisis prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun.
3. Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun dengan teori penyusunan *balanced scorecard*

Tabel 2. Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
1	Penetapan target dalam 4 perspektif		
2	Premis-premis penting a. Membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen.		

Tabel 2. Membandingkan prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
	b. Pembentukan tim proyek c. Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangannya dan peran perusahaan d. Menentukan unit atau SBU e. Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada f. Merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan g. Merumuskan perspektif h. Merinci visi berdasarkan masing-masing perspektif dan merumuskan seluruh tujuan strategis i. Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan j. Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat dan menyusun keseimbangan k. Mengembangkan top-level <i>scorecard</i> l. Rincian <i>scorecard</i> dan tolok ukur unit organisasi m. Merumuskan tujuan-tujuan n. Mengembangkan rencana tindakan Implementasi <i>scorecard</i>		

Sumber: Yuwono (2002:76)

4. Menarik kesimpulan dari hasil membandingkan, antara hasil temuan yang diperoleh di lapangan dengan teori.



BAB IV

GAMBARAN PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

Gagasan untuk mendirikan Industri Kereta Api di Indonesia merupakan salah satu *policy* pemerintah dalam rangka menanggulangi dan memenuhi kebutuhan jasa angkutan kereta api di Indonesia yang terus meningkat. Untuk ini, maka PJKA sejak tahun 1977 telah merintis dan mengadakan peninjauan secara intensif akan kemungkinan-kemungkinan untuk memproduksi sendiri gerobag dan kereta penumpang di Balai Yasa PJKA Madiun, yang kemudian direalisasikan dengan pembuatan prototipe-prototipe beberapa jenis gerobag dan kereta penumpang dan pembuatan 20 buah gerbong GW. Secara kronologis proses pendirian PT (Persero) INKA dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada tanggal 28 November 1979, Bapak Menteri Perhubungan dan Bapak Menteri Ristek mengadakan peninjauan ke Balai Yasa PJKA Madiun. Hasil dari peninjauan ini diputuskan untuk meng-akselerasi proses pendirian Industri Kereta Api.
2. Pada tanggal 11 Desember 1979, diadakan rapat antara wakil-wakil dari Departemen Perhubungan, BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) dan Departemen Perindustrian. Hasil rapat menetapkan dasar kebijaksanaan pendirian suatu PT (Persero) *Manufacturing* Perkereta Apian.

3. Dengan SK Menteri Perhubungan No. 32/OT.001/Phb/80 tanggal 27 Pebruari 1980 dibentuk Panitia Persiapan Pembentukan Persero Pabrik Kereta Api Madiun. Anggota Panitia terdiri dari wakil-wakil :

- a) Departemen Perhubungan
- b) Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT)
- c) Departemen Perindustrian
- d) Departemen Keuangan
- e) Sekretaris Kabupaten
- f) Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara

4. Aspek Hukum

- a) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 1 tahun 1981, tanggal 3 Pebruari 1981 : Tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian Perusahaan Persero (Persero) di bidang Industri Kereta Api.
- b) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 195/KMK.011/1981, tanggal 8 April 1981 : Tentang Penetapan Modal Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Industri Kereta Api.
- c) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 196/KMK.011/1981, tanggal 8 April 1981 : Tentang Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Industri Kereta Api.
- d) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 197/KMK.011/1981, tanggal 8 April 1981 : Tentang Pengangkatan

anggota-anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero)
PT Industri Kereta Api.

e) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor:
250/KMK.011/1981, tanggal 29 April 1981 : Tentang Tambahan
Anggota Dewan Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT.
Industri Kereta Api.

f) Akte Notaris Imas Fatimah, SH. Nomor 51 tanggal 18 Mei 1981 :
Tentang telah didirikannya suatu PT dengan memakai nama PT.
INDUSTRI KERETA API.

g) Tanggal 4 Juli 1981 : Pelantikan Direksi dan Dewan Komisaris oleh
Menteri Perhubungan.

h) Tanggal 29 Agustus 1981 : Penyerahan operasional Balai Yasa dan
Gudang Persediaan dari PJKA kepada PT INKA disaksikan oleh
Bapak Menteri Perhubungan.

B. Visi dan Misi PT. INKA Madiun

Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan manufaktur sarana kereta api dan transportasi kelas dunia yang unggul di Indonesia.

Misi Perusahaan

Menciptakan keunggulan kompetitif dalam bisnis dan teknologi sarana perkereta-apian dan transportasi untuk menguasai pasar domestik dan memenangkan persaingan bisnis di pasar regional, ASEAN serta negara sedang berkembang.

C. Falsafah

Profesionalisme yang berdasarkan iman dan taqwa, menghargai orang lain dan bersahabat, menjunjung tinggi kejujuran, memiliki daya saing berkelanjutan, serta menghasilkan nilai tambah pada lingkungan.

D. Kegiatan Utama

1. Pembuatan kereta api.
2. Jasa perawatan besar (overhaul) kereta api.
3. Perdagangan lokal, ekspor-impor barang dan jasa yang berhubungan dengan perkeretapian.
4. Produk pengembangan non-kereta api.

E. Tujuan Perusahaan

Sebagai badan usaha yang mempunyai kemampuan mandiri dan berkembang untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misinya, tujuan perusahaan ditetapkan sebagai berikut:

1. Menjadikan perusahaan yang tumbuh berkembang dan berkelanjutan, yaitu dari pengembangan produk dan pasar serta fokus kepada pelanggan, menuju perusahaan penyedia solusi terintegrasi di bidang transportasi, dengan transportasi, dengan target perusahaan tumbuh sehat dan berkembang.
2. Menumbuhkan 3 pilar bisnis utama menuju transformasi gelombang ketiga menuju visi dan misi perusahaan yang baru serta pengembangan model bisnis baru sebagai penyedia solusi bidang transportasi.

F. Usaha-usaha Perusahaan

1. Melakukan inisiatif strategis transformasi bisnis berupa pengembangan produk untuk memperkuat pasar yang telah ada baik pasar domestik maupun ekspor.
2. Melakukan pengembangan bisnis baru bidang perkeretaapian EPC serta retail dan service untuk menjaga brand produk serta antisipasi UU23/2007 perkeretapian serta penyiapan transformasi tahap IV.
3. Melakukan investasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produk

4. Melakukan pembenahan Good Corporate Governance, penerapan manajemen Resiko ISO 31000, penerapan ERP dan *Performance management* serta pemberdayaan *Corporate Culture*.
5. Kegiatan-kegiatan pengembangan lainnya yang dimungkinkan untuk mendukung tercapainya visi dan misi serta tujuan perusahaan.

G. Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai yang dianut PT. INKA Madiun adalah :

1. Integritas
2. Mutu
3. Profesional

H. Kebijakan Mutu

1. Tumbuh dan Berkembang

Mampu memberikan nilai tambah perusahaan secara berkelanjutan dan selalu berusaha menjadi lebih baik dibandingkan kondisi hari ini.

2. Mutu

Mampu memberikan kinerja lebih dari standar.

3. Belajar Berkelanjutan

Mampu meningkatkan wawasan, ilmu dan keterampilan dirinya secara berkelanjutan berdasarkan tuntutan yang sedang terjadi.

4. Integritas

Satunya kata, pikiran, perasaan dan perbuatan dengan tetap berlandaskan pada kepentingan perusahaan

5. Profesional

Mau memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan kualitas di bidang tertentu dengan keahlian yang sesuai dengan tuntutan bidang tersebut

6. Kemitraan

Kemampuan dalam membangun hubungan tertentu dengan beberapa pihak sehingga dirasakan manfaatnya.

I. Susunan Komisaris, Direksi dan Struktur Organisasi

1. Susunan Komisaris

Komisaris Utama	: Bistok Simbolon, S.H., M.H
Komisaris	: Prof. Dr. Ir. M. Maksum M.
Komisaris	: Ir. Bambang Prihartono, MSCE
Komisaris	: Ir. Taufik Hidayat

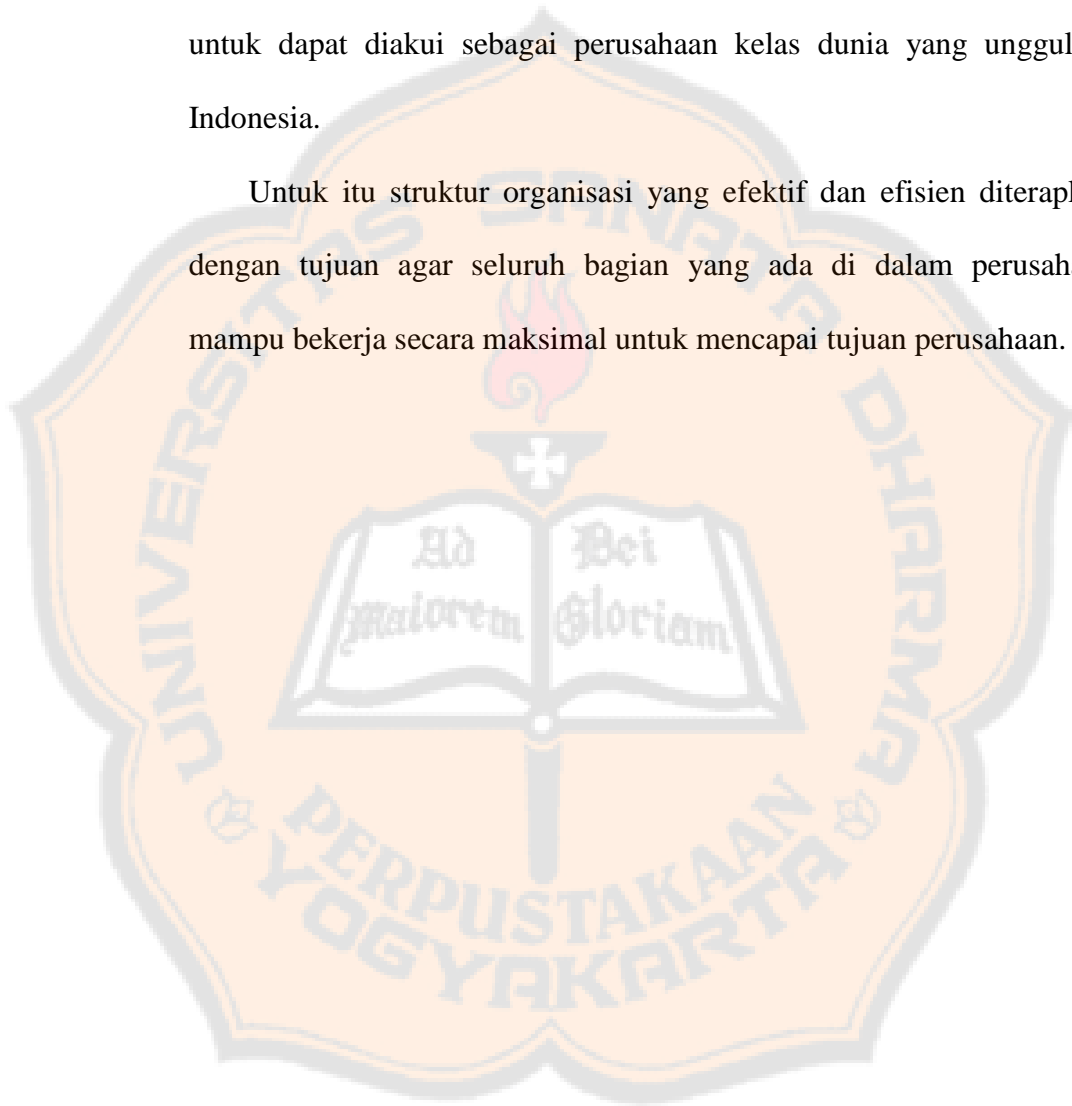
2. Susunan Direksi

Direktur Utama	: Ir. R. Agus H. Purnomo, MM
Direktur Adm & Keuangan	: Mohamad Nur Sodiq, Ak, M.Si
Direktur Produksi & Teknologi	: Ir. Hendy Hendratno Adji
Direktur Komersial	: Yunendar Aryo H., ST., Ph. D

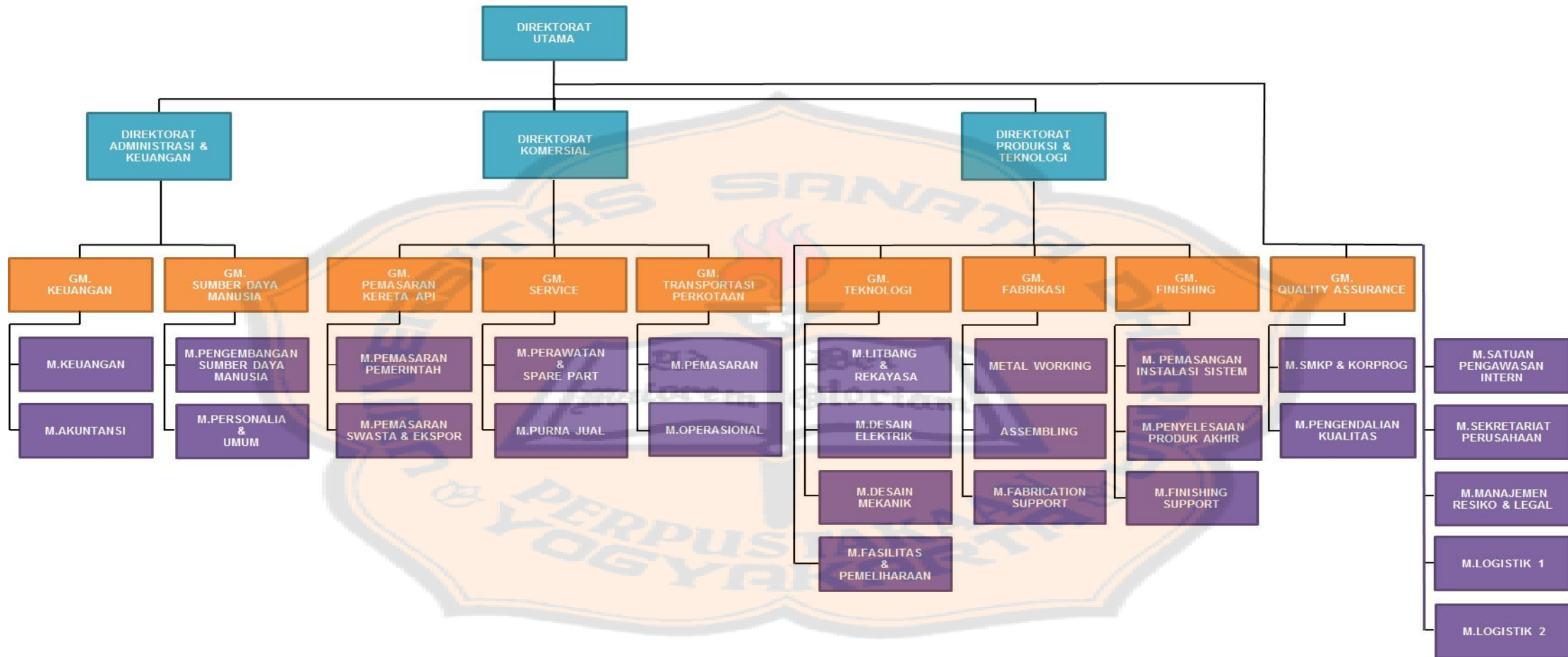
3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. INKA (Persero) disusun sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang diimbun dengan sasaran jangka panjang untuk dapat diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang unggul di Indonesia.

Untuk itu struktur organisasi yang efektif dan efisien diterapkan dengan tujuan agar seluruh bagian yang ada di dalam perusahaan mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.



STRUKTUR ORGANISASI PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)



Gambar II: Bagan struktur organisasi
Sumber : Data sekunder dari Divisi Personalia (PT.INKA:2013)

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
A	Direktorat Utama	Menetapkan visi, misi dan strategi perusahaan. Menetapkan kebijakan pengawasan intern perusahaan Kebijakan secretariat perusahaan, manajemen resiko & legal corporate dan perencanaan dan pengadaan logistik. Menetapkan kebijakan mutu perusahaan yang meliputi sistem manajemen kualitas & produktivitas, manajemen keproyekan & IT Menetapkan kebijakan Pengendalian kualitas Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder.
A.1	Divisi Quality Assurance	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang sistem manajemen kualitas & produktivitas, manajemen keproyekan, pengendalian kualitas, sistem informasi, serta K3LH
A.1.1	Unit Kerja SMKP & Korprog	Mengelola kegiatan penjaminan sistem mutu dan proses, peningkatan produktivitas perusahaan serta manajemen keproyekan
A.1.2	Unit Kerja Pengendalian Kualitas	Mengelola kegiatan bidang pengendalian kualitas untuk produk kereta api
A.2	Unit Kerja Satuan Pengawasan Intern	Mengelola kegiatan pengawasan manajemen operasional dan keuangan perusahaan
A.3	Unit Kerja Sekretariat Perusahaan	Mengelola kegiatan humas, hubungan kelembagaan, secretariat, pengamanan perusahaan serta mengelola mess dan kantor perwakilan.
A.4	Unit Kerja Manajemen Resiko & Legal	Mengelola kegiatan manajemen resiko perusahaan dan aspek legal perusahaan untuk menjamin kelancaran bisnis perusahaan
A.5	Unit Kerja Logistik 1	Mengelola kegiatan pengadaan yang meliputi barang dan jasa untuk produk manufaktur

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
A.6	Unit Kerja Logistik 2	Mengelola kegiatan logistik yang meliputi perencanaan, penyimpanan, dan pengiriman produk kepada pelanggan.
B.	Direktorat Administrasi & Keuangan	<p>Menetapkan kebijakan keuangan perusahaan yang meliputi pengelolaan keuangan dan pendanaan, pelaporan keuangan dan akuntansi.</p> <p>Menetapkan kebijakan sumber daya manusia, yang meliputi pengembangan sumber daya manusia, pelayanan personalia & umum serta kemitraan & bina lingkungan perusahaan.</p> <p>Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder</p>
B.1	Divisi Keuangan	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang keuangan dan akuntansi perusahaan
B.1.1	Unit Kerja Keuangan	Mengelola kegiatan bidang keuangan yang meliputi anggaran, perbendaharaan, asuransi & pajak, serta verifikasi
B.1.2	Unit Kerja Akuntansi	Mengelola kegiatan bidang akuntansi yang meliputi akuntansi manajemen, akuntansi keuangan, serta akuntansi biaya
B.2	Divisi Sumber Daya Manusia	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang sumber daya manusia yang meliputi pengembangan SDM, personalia dan umum
B.2.1	Unit Kerja Pengembangan Sumber Daya Manusia	Mengelola kegiatan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan & Pengembangan sumber daya manusia, organisasi dan sistem, analisis & evaluasi jabatan, serta diklat

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
B.2.2	Unit Kerja Personalia & Umum	Mengelola kegiatan sumber daya manusia yang meliputi administrasi personalia, hubungan industrial, fasilitas karyawan, umum, pemeliharaan perkantoran serta pengadaan barang dan jasa umum
C.	Direktorat Komersial	<p>Menetapkan kebijakan pemasaran kereta api yang meliputi area pemasaran pemerintah dan pemasaran swasta & ekspor.</p> <p>Menetapkan kebijakan <i>service</i> yang meliputi perawatan produk & spare part serta pelayanan purna jual.</p> <p>Menetapkan kebijakan pengembangan bisnis transportasi perkotaan yang meliputi pemasaran transportasi perkotaan dan operasional bisnis transportasi perkotaan</p> <p>Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder.</p>
C.1	Divisi Pemasaran Kereta Api	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang pemasaran produk kereta api yang meliputi proyek pemerintah, swasta/domestic, dan luar negeri.
C.1.1	Unit kerja Pemasaran Pemerintah	Mengelola kegiatan pemasaran produk kereta api yang meliputi area pemasaran proyek pemerintah
C.1.2	Unit Kerja Pemasaran Swasta dan Ekspor	Mengelola kegiatan pemasaran produk dan jasa kereta api yang meliputi pasar swasta/ domestic dan ekspor/ luar negeri
C.2	Divisi Service	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang pelayanan purna jual produk, bisnis jasa perawatan dan penyediaan spare part untuk produk kereta api.

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
C.2.1	Unit Kerja Perawatan & spare part	Mengelola kegiatan bisnis perawatan & penyediaan spare part untuk produk kereta api.
C.2.2	Unit Kerja Purna Jual	Mengelola kegiatan pelayanan purna jual untuk semua produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
C.3	Divisi Transportasi Perkotaan	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan direksi dalam bidang bisnis transportasi perkotaan yang meliputi pemasaran, teknologi, serta proses realisasi produk
C.3.1	Unit Kerja Pemasaran	Mengelola kegiatan pemasaran untuk produk dan jasa transportasi perkotaan
C.3.2	Unit Kerja Operasional	Mengelola kegiatan operasi proses realisasi produk transportasi perkotaan
D	Direktorat Produksi & Teknologi	<p>Menetapkan kebijakan teknologi yang meliputi penelitian, pengembangan dan rekayasa, desain elektrik, desain mekanik serta pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi dan lingkungan internal perusahaan.</p> <p>Menetapkan kebijakan manufaktur yang meliputi metal working, assembling serta dukungan fabrikasi.</p> <p>Menetapkan kebijakan finishing produk yang meliputi pemasangan instalasi sistem, penyelesaian produk akhir serta dukungan finishing.</p> <p>Membangun dan memelihara citra positif di lingkungan stakeholder.</p>
D.1	Divisi Teknologi	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang teknologi yang meliputi penelitian, pengembangan dan rekayasa, desain elektrik dan desain mekanik untuk produk kereta api.

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
D.1.1	Unit Kerja Litbang & Rekayasa	Mengelola kegiatan penelitian dan pengembangan serta rekayasa untuk produk kereta api
D.1.2	Unit Kerja Desain Elektrik	Mengelola kegiatan bidang desain instalasi dan komponen elektrik untuk produk kereta api
D.1.3	Unit Kerja Desain Mekanik	Mengelola kegiatan bidang desain carbody, bogie, interior/eksterior, dan komponen mekanik untuk produk kereta api
D.2	Divisi Fabrikasi	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang Fabrikasi untuk produk kereta api yang meliputi perencanaan & pengendalian produksi, teknologi produksi, pengerjaan pelat, permesinan, dan perakitan
D.2.1	Unit Kerja Metal Working	Mengelola kegiatan metal working yang meliputi pengerjaan pelat dan permesinan untuk produk kereta api
D.2.2	Unit Kerja Assembly	Mengelola kegiatan perakitan yang meliputi perakitan komponen, perakitan bogie, serta perakitan akhir untuk produk kereta api
D.2.3	Unit Kerja Fabrication Support	Mengelola kegiatan pendukung produksi fabrikasi yang meliputi rendal produksi dan teknologi produksi
D.3	Divisi Finishing	Menetapkan implementasi dan memastikan berjalannya kebijakan Direksi dalam bidang Finishing untuk produk kereta api yang meliputi perencanaan & pengendalian produksi, teknologi produksi, pemasangan instalasi sistem dan penyelesaian produk akhir.
D.3.1	Unit Kerja Pemasangan Instalasi Sistem	Mengelola kegiatan finishing yang meliputi pemasangan komponen elektrik dan pemasangan komponen mekanik untuk produk kereta api

Tabel 3. Uraian tugas fungsi di PT. INKA Madiun (PERSERO) (lanjutan)

NO	UNIT ORGANISASI	URAIAN TUGAS
D.3.2	Unit Kerja Penyelesaian Produk Akhir	Mengelola kegiatan finishing yang meliputi pengecatan dan pemasangan komponen interior/eksterior untuk produk kereta api
D.4	Unit Kerja Fasilitas & Pemeliharaan	Mengelola kegiatan pemeliharaan mesin, fasilitas produksi & lingkungan pabrik/workshop

Sumber : Data Sekunder dari Divisi Personalia (PT. INKA:2013)

J. Arah Pengembangan Perusahaan

Arah pengembangan perusahaan berdasarkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2012-2016 dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Penguasaan pasar dari *low value market* menuju *high value market*, penguasaan produk dari *low value added* menuju *high value added*.
2. Pengembangan menuju Road map Tahap IV Industri KA dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan isu global lingkungan hidup
3. Pengembangan bisnis melalui perusahaan penyedia solusi di bidang transportasi melalui pengembangan 3 pilar bisnis utama INKA.
4. Pengembangan bisnis untuk mendukung keunggulan daya saing menuju manufaktur kelas dunia melalui manufacturing Plus-plus, yaitu pola bisnis yang tidak hanya berorientasi sebagai manufaktur sarana saja, tetapi juga mengambil peran sebagai:
 - a. Penyedia solusi terpadu, untuk operator kereta api/pemda yang berinvestasi pada sarana kereta api, dengan menyediakan layanan leasing, layanan purna jual dan program perawatan.

- b. *Turn key project Integrator*, untuk pengembangan proyek perkeretapian baru dengan melakukan aliansi bersama kontraktor prasarana
- c. *New Transportation System Development*, untuk proyek sistem transportasi baru perkotaan seperti : railbus, monorail, dengan membentuk aliansi dengan operator kereta api.

K. Sasaran Perusahaan

Kegiatan usaha PT. INKA Madiun berdasarkan Rencana Jangka Panjang 2012-2016 ditetapkan sebagai berikut :

1. Pertumbuhan penjualan minimum 15% per tahun.
2. Kemampuan penjualan per tahun pada akhir tahun 2016 diatas Rp.3 trilyun.
3. *Return on Equity* (ROE) sebesar 15%.
4. Tingkat kesehatan perusahaan “Sehat-AA”.
5. Laba setelah pajak 5%.

Secara rinci sasaran perusahaan pada PT. INKA Madiun adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Profitabilitas
2. Peningkatan Pendapatan
3. Efisiensi Biaya
4. Likuiditas
5. Peningkatan *Customer Value*
6. Meningkatkan *Operational Excellence*

7. Meningkatkan *Marketing Excellence*
8. *Inovation Management Process*
9. Meningkatkan Penerapan GCG
10. Meningkatkan Daya Saing *Human Capital* (Peningkatan Kualitas SDM)
11. Mengembangkan Daya Saing (*Information Capital*)
12. Mengembangkan Daya Saing (*Organization Capital*)

L. Strategi Perusahaan

1. Kerangka Implementasi Strategi

Dengan memperhatikan visi, misi, strategi perusahaan, sasaran perusahaan dan kebijakan yang ditetapkan, rencana implementasi strategis perusahaan disusun dalam suatu “*strategy map*”, sebagai kerangka kerja untuk memperlihatkan keterkaitan antara *Key Result Area* dalam 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Target per Tahun

Rencana strategis untuk pencapaian sasaran perusahaan, yang telah digambarkan pada diagram tersebut diatas, didetailkan dalam *Key Result Area* dan *Key Performance Indikator*, yang selanjutnya dari masing masing indikator didetailkan dalam target tahunan. Target tahunan masing-masing KPI digambarkan dalam *Balanced scorecard* matriks.

M. Kondisi Perusahaan Saat Ini

Posisi perusahaan merupakan gambaran keadaan eksternal perusahaan mengenai ancaman dan peluang serta keadaan internal yang merupakan kelemahannya dan kekuatan pada saat ini dan prediksi untuk 5 tahun yang akan datang. Untuk menentukan posisi perusahaan, Direksi dan jajaran Tim manajemen PT INKA melakukan *assessment* analisa tentang keadaan internal dan eksternal melalui analisa SWOT.

1. Kekuatan

- a. Fasilitas produksi yang dimiliki memenuhi kebutuhan proses produk-produk yang dibuat.
- b. Semakin meningkatnya kemampuan dalam rekayasa dan rancang bangun serta program pengembangan yang berkelanjutan serta terarah.
- c. Hubungan kerjasama yang baik dengan industri perkeretaapian terkemuka maupun pemasok komponen utama.
- d. Terjalannya dan semakin membaiknya hubungan dengan pelanggan, maupun vendor di dalam maupun luar negeri.
- e. Spektrum produk yang bertambah dan lebih lengkap untuk memenuhi segmen pasar *intercity, medium trip & city transport*.
- f. Jaringan kerjasama yang baik dengan lembaga pengembangan teknologi maupun lembaga pengujian baik dalam negeri maupun luar negeri.

- g. Ketersediaan perangkat telekomunikasi yang semakin baik yang memungkinkan terciptanya komunikasi serta akses data maupun informasi pemasaran lainnya yang cepat dan akurat.
- h. *Brand image* dan reputasi yang baik
- i. Sistem mutu ISO 9001 yang telah dikuasai PT INKA.

2. Kelemahan

- a. Keterbatasan kemampuan dalam pengembangan bisnis untuk menangkap peluang maupun menjaga pelanggan.
- b. Program kemitraan yang belum terintegrasi (piramida industri & rantai *supply*)
- c. *Lead time* produksi yang masih panjang belum memenuhi keinginan pelanggan.
- d. Penerapan sistem informasi belum mendukung daya saing bisnis dan keputusan strategis yang cepat.
- e. Manajemen keuangan dan akuntansi, belum bisa menghasilkan informasi yang mendukung keputusan eksekusi internal yang cepat dan tepat.
- f. Penyediaan dan penguasaan pasar/informasi pasar luar negeri yang masih lemah.
- g. Manajemen proyek yang tidak terintegrasi dan lemah dalam rencana pengendalian.
- h. Pelaksanaan budaya perusahaan masih tersendat.

- i. Program pengembangan serta pendidikan dan pelatihan SDM belum terpadu khususnya untuk mendukung pemasaran serta pengembangan maupun pertumbuhan perusahaan.
- j. Sistem akuntansi biaya yang belum mendukung program pemasaran (pembebanan biaya overhead).
- k. Manajemen kualitas untuk *continuous improvement/TQM* tidak jalan dengan baik untuk peningkatan produktivitas.

3. Peluang

- a. Nama INKA di pasar global semakin baik, dengan keberhasilan ekspor kereta ke Bangladesh, gerbong barang ke Malaysia, Thailand dan Australia.
- b. Pasar perkeretaapian domestik maupun negara berkembang di Asia sedang bertumbuh pesat.
- c. Terbatasnya industri kereta api di kawasan ASEAN yang mampu berperan sebagai *integrator/principal*.
- d. Munculnya trend di dunia mengenai implementasi sistem transportasi baru untuk angkutan masal seperti: Monorail, AGV, People Mover, Bus Rapaid Transit, yang dipicu isu ramah lingkungan dan hemat energi.
- e. Program MP3EI yang diluncurkan pemerintah membuka peluang bisnis transportasi sampai dengan tahun 2025.
- f. Angkutan komputer dan angkutan logistik berbasis rel cenderung meningkat dan juga didorong oleh pelaksanaan UU 23 Perkeretaapian mengenai otonomi transportasi kota & Provinsi.

- g. Kecenderungan pemerintah untuk menghidupkan kembali jalur kereta lama atau jaringan rel beban gandar rendah dibawah 10 ton untuk angkutan massal perkotaan.
- h. Perbaiki sistem transportasi kota terpadu dengan kendaraan bus (sistem busway), tram maupun feeder-2 lainnya.

4. Ancaman

- a. Ekspansi yang dilakukan industri dari Cina dengan menawarkan harga yang lebih murah serta fasilitas pendanaan yang lebih atraktif dan kompetitif.
- b. Dengan telah ditanda tangani perjanjian perdagangan antara Negara ASEAN dengan Cina lebih agresif untuk memasuki pasar ASEAN.
- c. Proses pengadaan kereta api oleh pemerintah maupun PT KAI sebagai pasar utama melalui tender, tidak harus penunjukan langsung ke INKA.
- d. Pengadaan kereta api bekas masih belum ditutup oleh pemerintah, dan cenderung operator untuk impor kereta bekas mulai meningkat.
- e. Belum terimplementasi dan tersosialisasinya secara penuh UU 23/2007, khususnya peluang Multi Operator, Desentralisasi dan Sumber pembiayaan.
- f. Munculnya perusahaan yang berperan sebagai agen penjualan untuk produk impor.

- g. Tuntutan pasar terhadap nilai ekonomi untuk ketidaktepatan kualitas, waktu untuk produk INKA yang di kirim (lokomotif), semakin kuat.

Dari posisi perusahaan tersebut berdasarkan analisis SWOT dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tahun 2012 s/d tahun 2016 Perusahaan pada posisi “*GROWTH*”

Faktor Internal:

Dengan telah diselesaikan fasilitas dan sebagian modernisasi *workshop* diharapkan mampu meningkatkan kapasitas produksi dan telah diterapkan ERP di hampir semua lini operasi semakin meningkatkan kompetensi di seluruh rantai nilai, baik di bidang pemasaran, teknologi, logistik, dan produksi diharapkan dapat mengimbangi atas peluang pasar dalam jangka pendek maupun jangka menengah. Program pengembangan bisnis telah diselesaikan beberapa FS dan menuju eksekusi project sehingga pengembangan bisnis EPC sudah mulai menunjukkan hasilnya. Demikian pula usaha menjadi operator baik untuk swasta maupun BUMN serta proyek pemerintah sudah menunjukkan bahwa perusahaan saat sudah tidak bergantung pada pasar yang saat ini ada. Kemampuan dalam bisnis otomotif sudah mulai mapan dengan telah dimanfaatkannya *workshop* yang ada, serta terjalannya piramida otomotif.

Faktor Eksternal:

Dengan program MP3EI yang diluncurkan pemerintah menjadikan penyebaran pembangunan baik infrastruktur maupun sarana menjadi semakin terbuka dan menyebar di seluruh wilayah Indonesia. Sumatra, Jawa, dan Kalimantan mempunyai peluang yang besar. Kebutuhan yang cepat dan besar akan sarana kereta api dapat merupakan ancaman bagi INKA kalau tidak bisa memberikan kecepatan dalam pengadaan, dan kualitas yang memadai, karena akan memberikan peluang bagi pemasok kereta api dari luar negeri.

Munculnya operator baru sebagai wujud pelaksanaan undang-undang perkeretaapian yang baru (Undang-Undang Nomor 23 tahun 2007), juga memberikan peluang dan ancaman bagi PT. INKA Madiun, karena tidak ada jaminan pihak swasta akan menggunakan kereta buatan PT. INKA Madiun.

N. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan yang ditempuh dalam rangka pengembangan bisnis perusahaan adalah:

1. Kebijakan SDM

- a. Mengelola SDM sebagai aset perusahaan (*Human Capital*) untuk meningkatkan daya saing.
- b. Rekrutment SDM ditujukan untuk regenerasi, memperbaiki struktur tingkat pendidikan serta penguatan SDM pada bidang-bidang yang menjadi isu strategis serta pada proses internal bisnis.

- c. Mengembangkan daya saing organisasi melalui pembenahan struktur maupun SDM nya.
 - d. Alokasi anggaran pelatihan kurang lebih 5% dari biaya pegawai.
2. Kebijakan Teknologi
 - a. Anggaran R&D kurang lebih 5% dari *sales*
 - b. Riset diarahkan untuk mendapatkan nilai tambah yang besar.
 - c. Prototype produk diarahkan pada pre series.
 - d. Kerjasama R&D
 3. Kebijakan Investasi
 - a. Peningkatan kapasitas produksi dan mempercepat *lead time* proses produksi melalui pengembangan metode baru, serta terintegrasinya data teknis mulai desain sampai produksi.
 - b. Menghasilkan return yang cepat dan *feasible*.
 - c. Peremajaan fasilitas produksi dan pendukungnya sesuai dengan sasaran strategi perusahaan.
 4. Kebijakan Pemasaran
 - a. Pengembangan pasar ekspor melalui aliansi strategi dengan industri sejenis yang lebih maju.
 - b. Penetrasi pasar untuk memperkuat *basic load*.
 - c. Kerjasama dengan *joint venture* untuk pengembangan bisnis EPC maupun *Retail & service* serta operator dan maintenance.
 - d. Biaya promosi 0,5% dari *sales*.
 5. Kebijakan produksi
 - a. Utilitas fasilitas minimal 80%

- b. Meningkatkan kapasitas produksi
 - c. Membina piramida industri
6. Kebijakan keuangan
- a. Mengupayakan sumber pendanaan yang kompetitif melalui sinergi dengan pihak perbankan dalam negeri dan asing, non perbankan, penerbitan obligasi, maupun IPO.
 - b. Menjaga kecukupan modal kerja operasi setidaknya siap untuk kebutuhan 3 bulan operasi.
 - c. Pre financing untuk proyek maksimal sebesar 50% dari HPP proyek.
 - d. Peningkatan efisiensi melalui pengendalian biaya operasi.
 - e. Biaya yang terkait dengan pengembangan produk, pasar dan bisnis masuk dalam biaya pengembangan dan diamortisasi.
7. Kebijakan Pengadaan
- a. Kontrak jangka panjang langsung dengan pemasok.
 - b. *E Auction* (teknik penyampaian penawaran harga melalui web, dimana harga yang sudah disampaikan tersebut dikompetisikan) dan *E Procurement* (adalah salah satu program yang sangat membantu PT. INKA Madiun, untuk mendukung implementasi GCG dalam mewujudkan transparansi, control, keadilan (*fairness*), penghematan biaya dan mempercepat proses pengadaan, juga mencegah korupsi dan pada gilirannya meningkatkan Citra Perusahaan.
 - c. *Vendor intimacy* (supplier yang dipilih di tender perusahaan tersebut merupakan *supplier* yang lebih dekat, akrab sering transaksi).

BAB V

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

A. Proses Penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun

Penulis menjawab rumusan masalah ini dengan melakukan wawancara kepada pihak PT. INKA Madiun mengenai proses penyusunan *balanced scorecard*. Setelah diketahui proses penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun maka, selanjutnya dibandingkan dengan konsep proses penyusunan *balanced scorecard* dengan teori menurut Yuwono (2002:76).

Penyusunan *balanced scorecard* mengacu pada RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) yang berisi rencana jangka panjang perusahaan 5 tahun. Dalam proses penyusunan *balanced scorecard* yang dilakukan PT. INKA Madiun pertama yang dilakukan adalah dengan membentuk tim kerja penyusunan *balanced scorecard* yang dinamakan tim RKAP *balanced scorecard* perusahaan. Karena tim RKAP *balanced scorecard* PT. INKA Madiun akan merumuskan strategi, target, dan alat ukur yang sesuai untuk mengukur pencapaian target tersebut. Setelah merumuskan beberapah hal tersebut, maka tim RKAP *balanced scorecard* PT. INKA Madiun menetapkan strategi map, target, dan alat ukur yang akan digunakan dan sesuai.

Prosedur penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun yang dibuat oleh tim RKAP *balanced scorecard* dijabarkan sebagai berikut :

1. PT. INKA Madiun menetapkan target ke empat perspektif *balanced scorecard* dengan Perspektif keuangan 25%, perspektif pelanggan 15%, perspektif proses bisnis internal 35%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 25%. Dalam ke empat perspektif tersebut PT. INKA Madiun menggunakan beberapa sasaran strategis yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menetapkan KPI (*key performace indicator*) dalam kaitan pencapaian target yang ditentukan perusahaan pada tahun 2012. Dalam penentuan KPI ini PT. INKA melakukan berbagai diskusi untuk menentukan tolok ukur dan mengidentifikasi tolok ukur untuk mendapatkan konsistensi yang logis dalam pengembangan *key performance indicator*. Perspektif keuangan PT. INKA Madiun menggunakan sasaran strategis peningkatan profitabilitas, peningkatan pendapatan, efisiensi biaya dan likuiditas. Indikator yang digunakan perspektif keuangan yaitu rasio pertumbuhan laba dengan target 424.43%, EBITDA 9.73%, total pendapatan 1.076.81 Rupiah (M), pertumbuhan pesma 41.94%, pertumbuhan pendapatan 36.52%, BOPO 91.22%, biaya pegawai 39,76%, *cash ratio* 20.41%. Untuk perspektif pelanggan PT. INKA Madiun menggunakan sasaran strategis peningkatan *customer value* dengan indikator indeks kepuasan pelanggan dengan target score 4 (skala likert) dan delivery tepat waktu dengan rata-rata keterlambatan <0.

Dalam perspektif proses bisnis internal PT. INKA Madiun telah ditemukan sasaran strategis yaitu, meningkatkan *operational excellence*, meningkatkan *marketing excellence*, *innovation management* proses dan meningkatkan penerapan GCG. Untuk meningkatkan *operational excellence* menggunakan indikator *e-auction* dengan target 30 Rp. Milyar, penerapan PMO 10 project, audit mutu maksimal 2x/tahun, utilisasi tenaga kerja 100%, utilisasi peralatan produksi 100%, proper test LH (lingkungan hidup) berstatus hijau, *capital expenditure* 100%, produktivitas 1.254%, dan sinkronisasi MP3EI 1 project. Meningkatkan *marketing excellence* menggunakan indikator *customer retention rate* dengan target 20%, *customer growth* 20%, dan sinergi BUMN dengan target 6 kontrak. *Innovation management process* menggunakan indikator inovasi produk dengan target 2 inovasi, dan jumlah bisnis baru dengan 3 unit kontrak. Untuk meningkatkan penerapan GCG indikator PT. INKA Madiun menggunakan indikator audit internal GCG target 1x/tahun dan tingkat *compliance portal* BUMN dengan target 75%.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. INKA Madiun ditemukan indikator *human capital* dengan target 85%, *information capital* 85%, dan *organization capital* 85%. Uraian diatas merupakan penetapan target yang dilaksanakan PT. INKA Madiun untuk pencapaian pengukuran kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa

PT. INKA Madiun sudah menetapkan target ke masing-masing perspektif yang ada.

2. Sebelum membangun *balanced scorecard* maka dilakukan kesepakatan atas perubahan oleh jajaran petinggi organisasi PT. INKA Madiun dengan melakukan diskusi untuk perubahan manajemen dimana *balanced scorecard* akan diterapkan di PT. INKA Madiun.
3. Sebelum menerapkan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun membentuk tim proyek yang dinamakan tim RKAP *balanced scorecard* yang melibatkan jajaran Direksi yaitu, Direktur utama, administrasi & keuangan, produksi & teknologi dan Direktur komersial. Karena jajaran direksi mempunyai banyak informasi tentang perusahaan yang dapat dipercaya serta mempunyai kapasitas/kemampuan untuk merumuskan *balanced scorecard*.
4. Setelah terbentuk tim RKAP/tim *balanced scorecard*, tim RKAP tersebut membuat rencana untuk pengembangan perusahaan menurut jangka panjang serta mengidentifikasi kondisi perusahaan saat ini dan peran perusahaan.
5. PT. INKA Madiun sudah memiliki bisnis lebih dari satu, selain pembuatan kereta api juga mempunyai bisnis jasa perawatan kereta api. Tim RKAP menyusun rancangan bersama direksi PT. INKA untuk menentukan skala prioritas pengembangan unit bisnis yang dianggap dapat dioptimalkan oleh manajemen puncak atau Direksi.

6. PT. INKA Madiun juga mengevaluasi sistem pengukuran tingkat kesehatan menurut Undang-undang kep-100/MBU/2002. Karena salah satu evaluasi pengukuran kinerja PT. INKA menggunakan tolok ukur kesehatan menurut Undang-undang sebagai pertimbangan pembuatan *balanced scorecard*.
7. Setelah itu, tim *balanced scorecard* merumuskan kembali visi dan misi PT. INKA Madiun yang sebagai tujuan utama perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan PT. INKA Madiun
8. Kemudian tim *balanced scorecard* merumuskan ke empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
9. Setelah tim *balanced scorecard* merumuskan ke empat perspektif tersebut kemudian visi tersebut dijabarkan kedalam empat perspektif yang ada dengan berbagai sasaran strategis yang ada. Di perspektif keuangan dengan sasaran strategis seperti peningkatan profitabilitas, peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, likuiditas
10. Tim *balanced scorecard* merekomendasikan kepada direksi sejumlah karyawan PT. INKA Madiun yang memiliki potensi, agar karyawan-karyawan tersebut dikirim untuk belajar tentang informasi teknologi yang terbaru di negara lain yang kemudian akan diterapkan di perusahaan, dalam rangka pencapaian visi dan misi PT. INKA yang sudah tercantum dalam *balanced scorecard*.
11. Setelah itu, untuk mendapatkan pencapaian sasaran strategi tim *balanced scorecard* memilih tentang ide-ide KPI (*Key Performance*

Indicator) dari masing-masing unit yang memadai dan mudah untuk diawasi diantaranya, biaya pegawai, E-auction, pelatihan karyawan, inovasi produk.

12. Setelah mendapatkan usulan beberapa KPI (*Key Performance Indicator*) yang memadai dan mudah untuk diawasi, maka tim *balanced scorecard* PT. INKA Madiun memilih serta menyetujui atas KPI yang diusulkan dan yang akan digunakan.
13. Masing-masing unit memiliki scorecard dan tolok ukur unit organisasi sesuai pencapaian target. Tim *balanced scorecard* menyusun rancangan dan indikator pencapaian target untuk masing-masing unit sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas unit tersebut yang akan dikembangkan.
14. Setiap KPI (*Key Performance Indicator*) yang digunakan harus memiliki berbagai sasaran yang menunjang untuk mencapai tujuan PT. INKA Madiun. Sebagai contoh, KPI ((*Key Performance Indicator*) rasio pertumbuhan laba yang digunakan untuk melihat peningkatan profitabilitas, kemudian indeks kepuasan pelanggan dalam mencapai sasaran peningkatan *customer value*.
15. Setelah terdapat KPI (*Key Performance Indicator*) maka scorecard harus dikembangkan dengan berbagai program kerja untuk mencapai target perusahaan. Contoh pengembangan scorecard dengan program kerja disini implementasi program *customer loyalty*, implementasi strategi pemasaran baru.

16. Setelah semua terlaksana maka *balanced scorecard* yang sudah diterapkan harus dilakukan pemantauan yang berkesinambungan dengan mengevaluasi KPI (*Key Performance Indicator*) dan melakukan perbaikan dari tahun ke tahun.

Berikut adalah tabel perbandingan proses penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun yang dibandingkan dengan teori proses penyusunan *balanced scorecard* menurut Yuwono (2002:76)

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard*

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
1	Penetapan target pada empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.	Tim <i>balanced scorecard</i> sudah menetapkan target kedalam masing-masing perspektif keuangan 25%, pelanggan 15%, proses bisnis internal 35%, pembelajaran dan pertumbuhan 25%.	Sesuai. PT. INKA Madiun menetapkan perspektif keuangan 25%, pelanggan 15%, proses bisnis internal 35%, pembelajaran dan pertumbuhan 25%.
2	Premis-premis penting dalam langkah pembangunan <i>balanced scorecard</i> sebagai berikut :		
A	Membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen dengan berdiskusi dan dukungan manajemen senior.	Tim <i>balanced scorecard</i> melakukan diskusi dengan petinggi organisasi untuk melakukan perubahan manajemen dimana <i>balanced scorecard</i> akan diterapkan.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> berdiskusi dengan petinggi organisasi.
B	Pembentukan tim proyek dari manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan.	PT. INKA Madiun juga melakukan pembentukan tim <i>balanced scorecard</i> yang dinamakan tim RKAP yang terdiri dari jajaran direksi yaitu Direktur utama, administrasi & keuangan,	Sesuai. Tim RKAP <i>balanced scorecard</i> juga melibatkan manajemen level atas terdiri dari jajaran jajaran direksi yaitu Direktur utama, administrasi &

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard* (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
		produksi & teknologi dan Direktur komersial.	keuangan, produksi & teknologi dan Direktur komersial.
C	Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangan, dan peran perusahaan	Tim <i>balanced scorecard</i> sudah mendefinisikan kondisi perusahaan saat ini dan arah pengembangan perusahaan yang berdasarkan rencana jangka panjang serta adanya peran perusahaan sebagai penyedia solusi di bidang transportasi kereta.	Sesuai. PT. INKA menetapkan kondisi perusahaan, pengembangan perusahaan dan peran perusahaan sebagai penyedia solusi dibidang transportasi kereta api.
D	Menentukan unit atau SBU (strategi unit bisnis) yang merupakan aktivitas utama.	Tim <i>RKAP balanced scorecard</i> menyusun rancangan bersama direksi PT. INKA Madiun untuk menentukan skala prioritas pengembangan unit bisnis. PT. INKA Madiun sudah memiliki bisnis lebih dari satu, selain pembuatan kereta api, juga mempunyai bisnis jasa perawatan	Sesuai. PT. INKA menentukan pembuatan kereta api sebagai aktivitas utama dan jasa perawatan sebagai SBU.
E	Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada	Tim <i>balanced scorecard</i> juga mengevaluasi sistem pengukuran tingkat kesehatan menurut Undang-undang kep-100/MBU/2002.	Sesuai. PT. INKA Madiun telah mengevaluasi sistem pengukuran tingkat kesehatan
F	Merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan untuk rencana jangka panjang.	Tim <i>balanced scorecard</i> merumuskan kembali visi dan misi sebagai tujuan utama perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan PT. INKA Madiun	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> PT. INKA Madiun telah merumuskan visi dan misi.

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard* (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
G	Merumuskan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.	Tim <i>balanced scorecard</i> telah merumuskan ke empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> merumuskan ke empat perspektif tersebut.
H	Menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun untuk merumuskan seluruh tujuan strategis	Tim <i>balanced scorecard</i> sudah menjabarkan visi kedalam empat perspektif dengan berbagai sasaran strategis seperti peningkatan profitabilitas, peningkatan pendapatan, efisiensi dan likuiditas.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah menjabarkan visi ke dalam empat perspektif.
I	Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan visi seperti, tenaga kerja yang terlatih.	Tim <i>balanced scorecard</i> merekomendasi kepada direksi yang memiliki potensi agar karyawan-karyawan tersebut dikirim untuk belajar tentang informasi teknologi yang terbaru dinegara lain yang kemudian akan diterapkan diperusahaan dalam rangka kesuksesan visi.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah mengirim tenaga kerja ke negara lain.
J	Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat dan menyusun keseimbangan	Tim <i>balanced scorecard</i> memilih tentang ide-ide KPI (<i>key performance indicator</i>) yang diusulkan dari masing-masing unit yang memadai dan mudah untuk diawasi.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah memilih KPI (<i>key performance indicator</i>) untuk menyusun keseimbangan.
K	Mengembangkan top-level <i>scorecard</i> yang mendapatkan persetujuan dari pihak-pihak terkait.	Tim <i>balanced scorecard</i> mendapatkan ide-ide KPI (<i>key performance indicator</i>) dan dipilih serta menyetujui atas KPI (<i>key</i>	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> menyetujui ide-ide tentang KPI (<i>key performance indicator</i>) dan

Tabel 4. Tabel perbandingan prosedur penyusunan *balanced scorecard* (lanjutan)

No	Teori penyusunan <i>balanced scorecard</i>	PT. INKA Madiun	Sesuai/tidak sesuai
	.	<i>performance indicator</i>) yang diusulkan dan yang ingin digunakan	diterapkan.
L	Rincian scorecard dan tolok ukur unit organisasi diuraikan dan dilaksanakan ke unit-unit organisasi.	Tim <i>balanced scorecard</i> menguraikan KPI (<i>key performance indicator</i>) ke masing-masing unit sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas unit tersebut yang akan dikembangkan.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> menguraikan tolok ukur (KPI) ke masing-masing unit.
M	Merumuskan tujuan-tujuan tolok ukur untuk mencapai sasaran.	Setiap KPI yang ditetapkan Tim <i>balanced scorecard</i> memiliki berbagai sasaran yang menunjang untuk mencapai tujuan PT. INKA Madiun.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> telah menetapkan KPI (<i>key performance indicator</i>) ke berbagai sasaran.
N	Mengembangkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan	Tim <i>balanced scorecard</i> mengembangkan KPI (<i>key performance indicator</i>) dengan berbagai program kerja untuk mencapai sasaran dan visi perusahaan	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> mengembangkan berbagai program kerja.
O	Implementasi <i>scorecard</i>	<i>Balanced scorecard</i> PT INKA diimplementasikan dan dilakukan pemantauan yang kontinu dan berkesinambungan.	Sesuai. Tim <i>balanced scorecard</i> mengimplementasikan scorecard.

Sumber. Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel perbandingan prosedur proses penyusunan *balanced scorecard* diatas, diketahui bahwa keseluruhan proses/langkah-langkah penyusunan *balanced scorecard* pada tabel. 4 sudah sesuai dengan teori proses penyusunan *balanced scorecard*. Evaluasi proses penyusunan *balanced scorecard* diperoleh dengan cara menjabarkan data dari RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) dan wawancara. Berdasarkan hasil wawancara dan

penjabaran RKAP, proses penyusunan *balanced scorecard* telah memenuhi 15 langkah/prosedur menurut Yuwono (2002:76). karena terdapat visi, *strategy map*, sasaran, strategi, target, KPI (*key performance indikator*), program dan kegiatan yang dibentuk tim *balanced scorecard* untuk menunjang misi perusahaan serta penggunaan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, dengan tolak ukur kinerja yang disempurnakan menggunakan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 juni 2002 tentang penilaian tingkat kesehatan BUMN yang disesuaikan dengan jenis dan sifat kegiatan PT. INKA Madiun dimana pengukuran kinerja berdasarkan Kepmen tersebut pengukuran Industri Kereta Api adalah meliputi 3 aspek, yaitu aspek kinerja keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab V, maka dapat diambil kesimpulan mengenai evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard* pada PT. INKA Madiun, sebagai berikut:

1. Pada saat proses penyusunan *balanced scorecard*, ada lima belas prosedur poin-poin penting dalam penyusunan *balanced scorecard*.

Dari perbandingan ini disimpulkan bahwa proses penyusunan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun sepenuhnya mengikuti prosedur/langkah-langkah proses penyusunan *balanced scorecard* yang sesuai dengan teori. Perbandingan proses penyusunan *balanced scorecard* yang sesuai tersebut yaitu: membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen, pembentukan tim proyek, mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangan dan peran perusahaan, menentukan unit atau SBU, mengevaluasi sistem pengukuran yang ada, merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan, merumuskan perspektif, merinci visi berdasarkan masing-masing perspektif dan merumuskan seluruh tujuan perusahaan, identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan, mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat dan menyusun keseimbangan, mengembangkan top-level scorecard, rincian scorecard dan tolok ukur unit organisasi, merumuskan tujuan-tujuan, mengembangkan rencana

tindakan, dan implementasi scorecard. Ini juga menggambarkan bahwa PT. INKA Madiun mempunyai pemahaman yang baik tentang konsep *balanced scorecard* yang memadai.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan peneliti mempunyai keterbatasan yaitu data proses penyusunan *balanced scorecard* PT. INKA Madiun hanya diperoleh dari hasil wawancara dengan bagian Akuntansi dan tidak bisa bertemu langsung dengan Tim *balanced scorecard* PT. INKA Madiun. Dengan demikian peneliti tidak memperoleh dokumen pendukung tentang data proses penyusunan *balanced scorecard*.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap evaluasi atas penyusunan *balanced scorecard*, direkomendasikan beberapa saran antara lain:

1. PT. INKA Madiun dapat melakukan perbaikan *balanced scorecard* dari tahun ke tahun, karena strategi menggerakkan perusahaan ke masa depan yang tidak pasti tetapi ingin dicapai, dengan demikian untuk mencapai tujuan dari kegiatan yang hendak di capai PT. INKA Madiun maka strategi perusahaan harus semakin di maksimalkan.
2. Pada penelitian yang akan datang diharapkan peneliti mendapatkan data tentang proses penyusunan *balanced scorecard* yang diperoleh langsung dari bagian Direksi atau tim penyusunan *balanced scorecard*

PT. INKA Madiun. Data langsung dari Direksi atau tim penyusunan *balanced scorecard* dapat memperjelas proses penyusunan yang nantinya mampu memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Giatingrum, Asrina. (2009). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced scorecard Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Skripsi Institut Pertanian Bogor.*
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* PT Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. *Balanced scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- . *The Strategy Focused Organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press, 2001
- Kinney, Taylor. 1996. *Marketing Research, an Applied Method.* McGraw – Hill. USA.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. *Step by Step in Cascading Balanced scorecard to Fundamental Scorecards.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum, 2008.
- Luis, S. *Step by step in developing Vision, Mission, and Value Statements.* Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Lynch, R. L. dan Cross, K. E. 1993. *Performance Measurement Sistem.* PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Makhijani, N. dan Creelman, J. 2012. *Menciptakan Balanced scorecard : Untuk Organisasi Jasa Keuangan.* PT Erlangga, Jakarta.
- Mirza, Teuku, “*Balanced scorecard*”, *Usahawan* No. 06 Th XXVI Juni 1997
- Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- . *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.* Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007.
- Wulandari, Fransisca Rahmani. (2008). *Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Surakarta Dengan Balanced scorecard.* Skripsi Universitas Sanata Dharma.

Yuwono, S. dkk. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced scorecard*: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.





LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar pertanyaan**Daftar Pertanyaan****A. Gambaran Umum Perusahaan**

1. Bagaimana sejarah berdirinya PT. INKA Madiun?
2. Bagaimana visi, misi, nilai PT. INKA Madiun?
3. Apa maksud dan tujuan perusahaan?
4. Apa kegiatan perusahaan?
5. Bagaimana susunan Dewan Pengawas, Dewan Direksi, dan struktur organisasi perusahaan?
6. Bagaimana uraian tugas dan fungsi di PT. INKA Madiun?
7. Apa sasaran perusahaan jangka panjang?
8. Bagaimana kondisi PT INKA saat ini?

B. Tentang Perusahaan

1. Siapakah konsumen PT. INKA Madiun?
2. Berapa jumlah karyawan PT. INKA Madiun?
3. Apakah PT. INKA Madiun mendapatkan subsidi dari pemerintah?
4. Bagaimana posisi PT. INKA Madiun dalam industri?
5. Apa harapan dari pelanggan terhadap perusahaan?
6. Sejak kapan PT. INKA Madiun menggunakan *balanced scorecard*?
7. Bagaimana proses penyusunan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun?
8. Berapa lama waktu yang dibutuhkan PT. INKA Madiun dalam menyusun *balanced scorecard*?
9. Apakah penerapan *balanced scorecard* di PT. INKA Madiun sudah efektif?

Lampiran 2. Surat Keterangan Melakukan Penelitian

 **INKA** ISO Certified Company

SURAT KETERANGAN
No. :667 /KP.603/PERS/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : **IGNASIUS KRISNA SETA AJI**
Mahasiswa SANATA DHARMA YOGYAKARTA

No. Induk : 102114017
Jurusan : AKUNTANSI

Telah selesai melaksanakan Penelitian di PT. Industri Kereta Api (Persero) Madiun
dari tanggal : 21 Januari 2014
s.d. tanggal : 30 Mei 2014

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Madiun, 30 Mei 2014

P.T. INDUSTRI KERETA API (PERSERO)
Manajer Administrasi Personil


TRI SURYANI

■ Kantor Pusat : ■ Jln. Yos Sudarso No 71 Madiun ■ Telp. (62-351) 452271 – 74 ■ Fax. (62-351) 452275
■ Website : www.inka.co.id ■ e-mail : sekretariat@inka.co.id
■ Kantor Perwakilan : ■ Gedung Arthaloka Lt III Jln . Sudirman Kav 2 Jakarta ■ Telp (62-21) 2514424 ■ Fax (62-21) 2514423
■ Jl Tubagus Ismail VIII No 22 B Bandung ■ Telp / Fax (62-22) 2508167

Lampiran 3. Sasaran, Strategi, dan Target Perusahaan

Utd 92 SMA 3010509 PPF
010503068

3.3. Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Target Perusahaan
3.3.1. Sasaran, Strategi dan Target Perusahaan

STRATEGY MAP	SASARAN STRATEGIS	KEY PERFORMANCE INDICATOR	SATUAN	TARGET 2012	PROSES BISNIS STRATEGIS	INISIATIF STRATEGIS
FINANSIAL (25) Peningkatan Profitabilitas Peningkatan Pendapatan Efisiensi biaya Likuiditas	1. Peningkatan Profitabilitas	1. Basis Pertumbuhan Laba	%	42%,43 9,73	Pemasaran	Implementasi Program Transformasi Perusahaan
	2. Peningkatan Pendapatan	1. Total Pendapatan 2. Pertumbuhan 3. Perambahihan Pendapatan	Rupiah(M) %	1.076,83 41,94 36,52	Pemasaran	Implementasi Strategi Pemasaran Baru
	3. Efisiensi Biaya	1. BOPO 2. Biaya Pegawai	% %	81,27 35,76	Supply chain	• Implementasi Supply Chain Management • Pemertaaan komponen & material alternatif • Mengembangkan Kontrak Multi Years • Mengembangkan terimplementasinya IPO
	4. Likuiditas	1. Cash Ratio	%	20,41	Pendanaan & Pemasaran	• Mengembangkan Kontrak Multi Years • Mengembangkan terimplementasinya IPO
CUSTOMER (15) Peningkatan Customer Value	Peningkatan Customer Value	1. Indeks Kepuasan Pelanggan 2. Delivery tepat waktu	score (skala likert) rata-rata keterlambatan	4 <0	Komunikasi Pemasaran	Implementasi strategi marketing komunikasi baru
	INTERNAL BUSINESS PROCESS (35) Peningkatan Operational Excellence Peningkatan Kualitas SDM Peningkatan Efisiensi Biaya Peningkatan Inovasi Produk	1. Meningkatkan Operational Excellence	1. E-audit 2. Penerapan FMO 3. Audit Mutu 4. Utilisasi Tenaga Kerja 5. Utilisasi Peralatan 6. Proper test/TH 7. Capital Expenditure 8. Produktivitas (sales/jml ong) 9. Sinkronisasi MPSEI	Rp. milyar Project % % % % % % Project	30 10 2 100 100 Hijau 100 1,254 1	1. Investasi & Pendanaan 2. Sumber daya Manusia 3. Metode kerja
2. Meningkatkan Marketing Excellence		1. Customer Retention Rate 2. Customer Growth 3. Sinerji BUMN	% % Kontrak	20 20 6	1. Pemasaran 2. Pemasaran 3. Sinerji BUMN	• Implementasi Program Customer Loyalty • Implementasi Program Sinerji BUMN
3. Inovasi Management Process		1. Inovasi Produk 2. Jumlah Bisnis Baru	Jumlah Kontrak	1 3	1. R & D 2. Pemasaran	• Implementasi Program Inovasi Produk • Implementasi Program Sinerji BUMN
COMPETITIVENESS (25) Human Capital Information Capital Organization Capital	4. Meningkatkan penerapan GCG	1. Audit Internal GCG 2. Tingkat compliance portal BUMN	kali %	1 75	Pengawasan Internal	Implementasi code of conduct
	1. Membangun Daya Saing Human Capital	1. HC Readiness 2. IC Readiness 3. OC Readiness	% % %	85 60 85	1. Recruitment, Development 2. Sistem Informasi 3. HR Development	• Implementasi program khusus pendidikan SDM • Penyajian Infrastruktur IT • Merancang & Implementasi Prog Kepemimpinan
	2. Meningkatkan Kualitas SDM	1. IC Readiness 2. OC Readiness	Jan/orang/thn %	85 85	1. Recruitment, Development 2. Sistem Informasi 3. HR Development	• Implementasi program khusus pendidikan SDM • Penyajian Infrastruktur IT • Merancang & Implementasi Prog Kepemimpinan