

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., dan Vijay Govindarajan, Sistem Pengendalian Majemen, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2002
- As'ad, Moh., Psikologi Industri, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1995
- Engel, J.F., Roger D.B., dan Paul W.M, Perilaku Konsumen, Binarupa Aksara, Jakarta, 1995
- Gunawan, Barbara, *Balance Scorecard* : Perspektif Baru dalam Menilai Kinerja Organisasi, Utilitas, No.10, Tahun Ke-8, 2000
- Halim, Abdul, Achmad T dan M. Fikri Husein, Sistem Pengendalian Manajemen, PP AMP YKPN, Yogyakarta, 2002
- Kaplan, R.S., dan David P.N., *The Balance Scorecard* : Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Mulyadi, *Balance Scorecard* : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Mulyadi, dan Johny Setyawan, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Sugiyono, Statistik Untuk Penelitian, CV Alfabeta, Bandung, 1999
- Umar, Husein, Evaluasi Kinerja Perusahaan, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002

LAMPIRAN 1
SURAT KETERANGAN TELAH
MELAKUKAN PENELITIAN

SURAT KETERANGAN

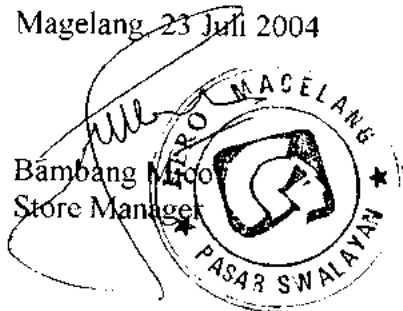
Bersama ini kami menerangkan bahwa ;

Nama : NUR FATMA RESTU M
No Mahasiswa : 00312065
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Telah selesai melaksanakan penelitian di Hero Supermarket Magelang dari tanggal 20 November 2003 sampai dengan 15 Juli 2004 dengan judul "*ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF BALANCE SCORE CARD*".

Demikian surat keterangan ini kami buat sebagai persyaratan Ujian Akhir.

Magelang, 23 Juli 2004



LAMPIRAN 2
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
KEPUASAN KARYAWAN

Lampiran 2 : Uji Validitas dan Reliabilitas Kepeuasan Karyawan

		Data Uji Validitas dan Reliabilitas Kepeuasan Karyawan																				
No	Fin1	Fin2	Fin3	Fin4	Fin5	Fis1	Fis2	Fis3	Fis4	Fis5	Sos1	Sos2	Sos3	Sos4	Sos5	Psi1	Psi2	Psi3	Psi4	Psi5	Skor	
1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	76
2	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	70
3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	71
4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	66
5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	68
6	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	61
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
8	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
9	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	69
10	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	58
11	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	68
12	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	67
13	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
14	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
15	3	2	2	3	2	4	2	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	51
16	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	59
17	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	71
18	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	54
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	81
20	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	70
21	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	59
22	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	74
23	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	60
24	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	70
25	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
26	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
27	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
28	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
30	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	71

Uji Validitas Kepuasan Pekerja

Correlations

		SKOR
FIN1	Pearson Correlation	.553*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIN2	Pearson Correlation	.685*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIN3	Pearson Correlation	.815*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIN4	Pearson Correlation	.774*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIN5	Pearson Correlation	.818*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIS1	Pearson Correlation	.583*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIS2	Pearson Correlation	.707*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIS3	Pearson Correlation	.661*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIS4	Pearson Correlation	.550*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
FIS5	Pearson Correlation	.771*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
SOS1	Pearson Correlation	.770*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
SOS2	Pearson Correlation	.799*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
SOS3	Pearson Correlation	.787*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
SOS4	Pearson Correlation	.759*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
SOS5	Pearson Correlation	.691*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
PSI1	Pearson Correlation	.789*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59

Correlations

		SKOR
PSI2	Pearson Correlation	.816*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
PSI3	Pearson Correlation	.805*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
PSI4	Pearson Correlation	.818*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
PSI5	Pearson Correlation	.802*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	59
SKOR	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Uji Reliabilitas Kepuasan Pekerja

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	59.0	N of Items =	20
Correlation between forms =	.6485	Equal-length Spearman-Brown =	.7867
Guttman Split-half =	.7758	Unequal-length Spearman-Brown =	.7867
10 Items in part 1		10 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.9184	Alpha for part 2 =	.9540

LAMPIRAN 3
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
KEPUASAN PELANGGAN

Data Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Konsumen

NO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	Skor
1	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	39
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	25
3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	40
5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	50
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41
7	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	39
8	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	41
9	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	55
10	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	40
11	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	42
12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
13	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	43
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	40
16	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	39
17	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54
18	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
19	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	50
20	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	41
21	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	1	29
22	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	40
23	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	47
24	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	36
25	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	41
26	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
27	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	48
28	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	39
29	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	43
30	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	4	3	2	43
31	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	38
32	5	4	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	43
33	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	43
34	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	25
35	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	42
36	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	45
37	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	42
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	53
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	53
40	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	40
41	5	4	5	2	5	4	3	2	1	2	3	4	4	2	46
42	4	2	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	46
43	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	37
44	5	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	45
45	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	39
46	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	42
47	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	49
48	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	45

49	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
50	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
51	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	49
52	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	43
53	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	42
54	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	28
55	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	34
56	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	38
57	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	39
58	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	41
59	5	3	4	4	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	44
60	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	36
61	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	41
62	2	3	3	3	4	4	4	4	1	3	2	2	2	3	40
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
64	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	44
65	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	37
66	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	40
67	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	47
68	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	42
69	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	39
70	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	41
71	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	39
72	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
73	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	47
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
75	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
76	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	39
77	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	35
78	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	44
79	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	42
80	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	48
81	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
82	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	40
83	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	38
84	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	35
85	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	44
86	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	51
87	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	40
88	3	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	38
89	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	23
90	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	39
91	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	39
92	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	37
93	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	38
94	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	36
95	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	42
96	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
97	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	51
98	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	40
99	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	39
100	5	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	45

Uji Validitas Kepuasan Konsumen

Correlations

		SKOR
P1	Pearson Correlation	.692*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P2	Pearson Correlation	.638*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P3	Pearson Correlation	.658*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P4	Pearson Correlation	.649*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P5	Pearson Correlation	.553*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P6	Pearson Correlation	.662*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P7	Pearson Correlation	.673*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P8	Pearson Correlation	.645*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P9	Pearson Correlation	.592*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P10	Pearson Correlation	.681*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P11	Pearson Correlation	.689*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P12	Pearson Correlation	.797*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P13	Pearson Correlation	.783*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
P14	Pearson Correlation	.618*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SKOR	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Uji Reliabilitas Kepuasan Konsumen

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	100.0	N of Items =	14
Correlation between forms =	.7353	Equal-length Spearman-Brown =	.8475
Guttman Split-half =	.8474	Unequal-length Spearman-Brown =	.8475
7 Items in part 1		7 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.8118	Alpha for part 2 =	.8542

PEARSON PRODUCT MOMENT CORRELATIONS TABLE
 α 5 %

N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed
3	0.99692	0.98769	53	0.27040	0.22824	103	0.19365	0.16298
4	0.95000	0.90000	54	0.26787	0.22607	104	0.19271	0.16218
5	0.87834	0.80538	55	0.26540	0.22397	105	0.19179	0.16140
6	0.81140	0.72930	56	0.26301	0.22193	106	0.19088	0.16063
7	0.75449	0.66944	57	0.26068	0.21994	107	0.18998	0.15987
8	0.70673	0.62149	58	0.25841	0.21800	108	0.18909	0.15912
9	0.66638	0.58221	59	0.25619	0.21611	109	0.18822	0.15838
10	0.63190	0.54936	60	0.25404	0.21427	110	0.18736	0.15765
11	0.60207	0.52140	61	0.25193	0.21248	111	0.18651	0.15693
12	0.57598	0.49726	62	0.24988	0.21073	112	0.18516	0.15589
13	0.55294	0.47616	63	0.24788	0.20902	113	0.18434	0.15520
14	0.53241	0.45750	64	0.24592	0.20736	114	0.18353	0.15451
15	0.51398	0.44086	65	0.24401	0.20573	115	0.18274	0.15384
16	0.49731	0.42590	66	0.24214	0.20414	116	0.18195	0.15317
17	0.48215	0.41236	67	0.24032	0.20259	117	0.18118	0.15251
18	0.46828	0.40063	68	0.23853	0.20107	118	0.18041	0.15186
19	0.45553	0.38973	69	0.23679	0.19959	119	0.17965	0.15122
20	0.44376	0.37834	70	0.23508	0.19814	120	0.17891	0.15059
21	0.43286	0.36874	71	0.23341	0.19671	121	0.17817	0.14996
22	0.42271	0.35983	72	0.23178	0.19532	122	0.17744	0.14935
23	0.41325	0.35153	73	0.23017	0.19396	123	0.17672	0.14874
24	0.40439	0.34378	74	0.22861	0.19263	124	0.17601	0.14813
25	0.39607	0.33652	75	0.22707	0.19132	125	0.17531	0.14754
26	0.38824	0.32970	76	0.22556	0.19004	126	0.17461	0.14695
27	0.38086	0.32328	77	0.22408	0.18879	127	0.17392	0.14637
28	0.37389	0.31722	78	0.22263	0.18756	128	0.17325	0.14579
29	0.36728	0.31149	79	0.22121	0.18635	129	0.17257	0.14523
30	0.36101	0.30606	80	0.21982	0.18517	130	0.17191	0.14466
31	0.35505	0.30090	81	0.21845	0.18401	131	0.17126	0.14411
32	0.34937	0.29599	82	0.21711	0.18287	132	0.17061	0.14356
33	0.34396	0.29132	83	0.21579	0.18175	133	0.16997	0.14302
34	0.33879	0.28686	84	0.21449	0.18065	134	0.16933	0.14248
35	0.33384	0.28259	85	0.21322	0.17957	135	0.16871	0.14195
36	0.32911	0.27852	86	0.21197	0.17851	136	0.16809	0.14143
37	0.32457	0.27461	87	0.21074	0.17747	137	0.16748	0.14091
38	0.32022	0.27086	88	0.20954	0.17644	138	0.16687	0.14040
39	0.31603	0.26727	89	0.20835	0.17544	139	0.16627	0.13989
40	0.31201	0.26381	90	0.20718	0.17445	140	0.16568	0.13939
41	0.30813	0.26048	91	0.20604	0.17348	141	0.16509	0.13889
42	0.30446	0.25728	92	0.20491	0.17252	142	0.16451	0.13840
43	0.30079	0.25419	93	0.20380	0.17158	143	0.16393	0.13791
44	0.29732	0.25121	94	0.20271	0.17065	144	0.16337	0.13743
45	0.29396	0.24833	95	0.20163	0.16974	145	0.16280	0.13695
46	0.29071	0.24555	96	0.20058	0.16885	146	0.16225	0.13648
47	0.28756	0.24286	97	0.19953	0.16797	147	0.16169	0.13602
48	0.28452	0.24026	98	0.19851	0.16710	148	0.16115	0.13556
49	0.28157	0.23773	99	0.19750	0.16624	149	0.16061	0.13510
50	0.27871	0.23529	100	0.19650	0.16540	150	0.16007	0.13465
51	0.27594	0.23292	101	0.19552	0.16457	151	0.15954	0.13420
52	0.27324	0.23062	102	0.19456	0.16375	156	0.15699	0.13204

Sumber : Database Microsoft Excel

LAMPIRAN 4
KUISIONER KEPUASAN
KARYAWAN

Lampiran 4 : Kuisisioner Kepuasan Karyawan

Kepada :

Yang Terhormat

Karyawan/Karyawati Hero Supermarket Magelang

Dengan Hormat.

Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan, perkenankanlah saya mengajukan kuisisioner kepada Bpk/Ibu/Sdr/Sdri. Penelitian tersebut adalah dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul “ **Analisis Kinerja Perusahaan Dalam Pespektif *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Hero Supermarket Cabang Magelang)** “

Saya mengharapkan bantuan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri dalam memberikan jawaban sesuai keadaan yang sebenarnya anda rasakan, karena hal tersebut akan sangat menentukan dalam keberhasilan penelitian ini. Perlu saya tegaskan pula bahwa jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri berikan tetap terjaga kerahasiaannya dan tidak akan berdampak negatif bagi anda.

Atas kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri memberikan jawaban atas kuisisioner ini, saya menyampaikan terima kasih.

Turut Mengetahui
Dosen Pembimbing,

(Dra. Isti Rahayu, Msi, Ak)

Hormat Saya,

(Nurfatma Restu M.)

Mohon diisi dengan memberikan tanda (v) pada kolom jawaban yang tersedia yang anda anggap paling sesuai dengan kenyataan yang anda rasakan.

Profil Responden :

1. Jenis kelamin : ... Pria ... Wanita
 2. Jabatan : ... karyawan kantor ... Wiraniaga
 3. Usia : ... <25 th ... 25-35th ... >35th
 4. Lama bekerja di Hero : ... <2th ... 2-4th ... >4th

Keterangan :

- SM : Sangat Memuaskan
 M : Memuaskan
 N : Netral
 KM : Kurang Memuaskan
 TM : Tidak Memuaskan

No	Kriteria yang dinilai	SM	M	N	KM	TM
	Aspek Finansial					
1	Gaji yang diterima dibanding tingkat pekerjaan					
2	Kebijaksanaan perusahaan dalam memberi tunjangan (ex : THR)					
3	Pelaksanaan jaminan kesehatan					
4	Upah lembur dibanding tingkat lembur					
5	Melihat keadaan perusahaan, bagaimana kira-kira masa depan anda					
	Aspek Fisik					
6	Ventilasi dan suhu ruangan tempat kerja					
7	Pengaturan waktu kerja dan istirahat					
8	Keaadan ruang dan tata letak perlengkapan kerja jika dihubungkan dengan keleluasan anda dalam bekerja					
9	Sistem penerangan					
10	Keadan mesin-mesin dan perlengkapan kerja					
	Aspek Sosial					
11	Kebijaksanaan dan keadilan pimpinan					
12	Hubungan antara sesama rekan kerja					
13	Pengawasan dan pengarahan yang dilakukan atasan					
14	Keterlibatan dalam memberikan pendapat bagi perusahaan					
15	Solidaritas teman sekerja					
	Aspek Psikologi					
16	Perasaan selama bekerja di perusahaan					
17	Perasaan terhadap pekerjaan yang anda lakukan					
18	Kesesuaian pekerjaan pada bakat dan cita-cita anda					
19	Kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan anda					
20	Keamanan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan					

LAMPIRAN 5
KUISIONER KEPUASAN
PELANGGAN

Lampiran 5 : Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

Kepada :

Yang Terhormat

Bpk/Ibu/Sdr/Sdri Pelanggan Hero Supermarket Magelang

Dengan Hormat.

Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan, perkenankanlah saya mengajukan kuisisioner kepada Bpk/Ibu/Sdr/Sdri. Penelitian tersebut adalah dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul “ **Analisis Kinerja Perusahaan Dalam Pespektif *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Hero Supermarket Cabang Magelang)** “

Saya mengharapkan bantuan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri dalam memberikan jawaban sesuai keadaan yang sebenarnya anda rasakan, karena hal tersebut akan sangat menentukan dalam keberhasilan penelitian ini. Perlu saya tegaskan pula bahwa jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri berikan tetap terjaga kerahasiaannya dan tidak akan berdampak negatif bagi anda.

Atas kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri memberikan jawaban atas kuisisioner ini, saya menyampaikan terima kasih.

Turut Mengetahui
Dosen Pembimbing,

(Dra. Isti Rahayu, Msi, Ak)

Hormat Saya,

(Nurfatma Restu M.)

LAMPIRAN 6
DATA KEUANGAN HERO
SUPERMARKET CABANG
MAGELANG

Lampiran 6 : Data Keuangan Perusahaan

Tahun	Penjualan	Laba usaha	Biaya usaha
2001	Rp.15.000.000.000	Rp.2.500.000.000	Rp.1.500.000.000
2002	Rp.16.000.000.000	Rp.3.000.000.000	Rp.2.400.000.000

Sumber : Data primer perusahaan

KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : KEP-100/MBU/2002
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

Menimbang : a. bahwa perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing;

b. bahwa dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 telah ditetapkan ketentuan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara;

c. bahwa dengan dialihkannya kedudukan, tugas dan wewenang Menteri BUMN pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara, maka dipandang perlu meninjau kembali keputusan sebagaimana tersebut pada huruf b. khususnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998.

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b, dan c, perlu ditetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Pertsahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12; Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 117; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4137);

7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/ Tahun 2001.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.**

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya dalam Keputusan ini disingkat BUMN, adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998.
2. Anak Perusahaan BUMN adalah Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas yang sekurang-kurangnya 51% sahamnya dimiliki oleh BUMN.

Pasal 2

- 1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.
- 2) BUMN non jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur sebagaimana pada lampiran I.

- 3) BUMN jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

BAB II PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN

Pasal 3

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN digolongkan menjadi :
- SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - A apabila $65 < TS \leq 80$
 - KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
 - TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS \leq 30$
 - CC apabila $10 < TS \leq 20$
 - C apabila $TS \leq 10$
- (2) Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian :
- Aspek Keuangan.
 - Aspek Operasional.
 - Aspek Administrasi.
- (3) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN sesuai keputusan ini hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi "Wajar Tanpa Pengecualian" atau kualifikasi "Wajar Dengan Pengecualian" dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.
- (4) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).

BAB III

BADAN USAHA MILIK NEGARA NON JASA KEUANGAN

Pasal 4

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak dibidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjutnya disebut BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut BUMN NON INFRASTRUKTUR dengan pengelompokan sebagaimana pada lampiran I.
- (2) Perubahan pengelompokan BUMN dalam kategori BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN NON INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 5

- (1) BUMN INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi :
- Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
 - Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
 - Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
 - Bendungan dan irigrasi
- (2) Penambahan atau pengurangan bidang-bidang atau jenis-jenis kegiatan untuk menentukan kriteria BUMN INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.

3. PT Cipta Niaga

4. PT SarinaH

Bidang Industri Farmasi dan Aneka Industri

1. PT Bhandha Ghara Reksa

2. PT Berdikari

3. PT Indo Farma

4. PT Kimia Farma

5. PT Bio Farma

6. PT Rajawali Nusantara Indonesia

7. PT Garam

8. PT Industri Gelas

9. PT Industri Soda Indonesia

10. PT Sandang Nusantara

11. PT Cambries Primisima

Bidang Pertambangan dan Energi

1. PT Sarana karya

2. PT Batubara Bukit Asam

3. PT Konservasi Energi Abadi

4. PT Batan Tehnologi

5. PT Perusahaan Gas Negara

Bidang Kertas, Percetakan dan Penerbitan

1. PT Kertas Leccs

2. PT Kertas Kraft Aceh

3. PT Pradnya Paramita

4. PT Balai Pustaka

Bidang Industri Strategis

1. PT Dirgantara Indonesia

2. PT DAHANA

3. PT Barata Indonesia

4. PT Boma Bisma Indra

5. PT Krakatau Steel

6. PT Industri Kereta Api

7. PT Industri Telekomunikasi Indonesia

8. PT Len Industri

II. SEKTOR KAWASAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DAN KONSULTAN KONSTRUKSI

Bidang Kawasan Industri

1. PT Kawasan Berikat Nusantara

2. PT Kawasan Industri Makasar

3. PT kawasan Industri Medan

4. PT Kawasan Industri Wijaya

5. PT PDI Batam

Bidang Konstruksi Bangunan

1. PT Nindya Karya

2. PT Wijaya Karya

3. PT Waskita Karya

4. PT Adhi Karya
5. PT Brantas Abiprava
6. PT Hutama Karya
7. PT Istaka Karya
8. PT Pembangunan Perumahan

Bidang Konsultan Konstruksi

1. PT Bina Karya
2. PT Indah Karya
3. PT Indra Karya
4. PT Virama Karya
5. PT Yodya Karya

Bidang Penunjang Konstruksi dan Jalan Tol

1. PT Amarta Karya
2. PT Dok Perkapalan Kodja Bahari
3. PT Dok dan Perkapalan Surabaya
4. PT Industri Kapal Indonesia
5. PT Jasa Marga

III. SEKTOR PERHUBUNGAN, TELEKOMUNIKASI DAN PARIWISATA

Bidang Prasarana Perhubungan Laut

1. PT Pelabuhan Indonesia I
2. PT Pelabuhan Indonesia II
3. PT Pelabuhan Indonesia III
4. PT Pelabuhan Indonesia IV
5. PT Rukindo
6. PT Varuna Tirta Prakasya

Bidang Prasarana Perhubungan Udara

1. PT Angkasa Pura I
2. PT Angkasa Pura II

Bidang Sarana Perhubungan

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. PT Pelayaran Djakarta Lloyd | 1. PT Pelayaran Nasional Indonesia |
| 2. PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan | 2. PT Garuda Indonesia |
| 3. PT Pelayaran Bahtera Adiguna | 3. PT Merpati Airlines |
| 4. PT Kereta Api Indonesia | |

Bidang Pos

1. PT Pos Indonesia

Bidang Pariwisata

1. PT Hotel Indonesia dan Natour
2. PT Pengembangan Pariwisata Bali
3. PT TWC Borobudur, Prambanan & Ratu Boko

Bidang Penyiaran

1. PT Televisi Republik Indonesia

IV. SEKTOR PERTANIAN, PERKEBUNAN, KEHUTANAN, PERDAGANGAN

Bidang Perkebunan

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan
aslinya,
Kepala Biro Hukum
td
Victor Hutapea
NIP060051008

SALINAN
TATA CARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN
BUMN NON JASA KEUANGAN

I. ASPEK KEUANGAN

1. Total bobot

- BUMN INFRA STRUKTUR (Infra) 50
- BUMN NON INFRA STRUKTUR (Non infra) 70

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya.

Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1 : Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3 Rasio Kas	3	5
4 Rasio Lancar	4	5
5 Colection Periods	4	5
6 Perputaran persediaan	4	5
7. Perputaran total asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

3. Metode Penilaian

a. Imbalan kepada pemegang saham/Return On Equity (ROE)

Rumus

ROE : $\frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$

Definisi :

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari .
 - Aktiva tetap
 - Aktiva Non Produktif
 - Aktiva Lain-lain
 - Saham Penyertaan Langsung
- Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen Modal sendiri yang digunakan untuk membiayai Aktiva Tetap dalam Pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam Modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya.
- Aktiva Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aktiva Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

1. PT Perkebunan Nusantara I
2. PT Perkebunan Nusantara II
3. PT Perkebunan Nusantara III
4. PT Perkebunan Nusantara IV
5. PT Perkebunan Nusantara V
6. PT Perkebunan Nusantara VI
7. PT Perkebunan Nusantara VII
8. PT Perkebunan Nusantara VIII
9. PT Perkebunan Nusantara IX
10. PT Perkebunan Nusantara X
11. PT Perkebunan Nusantara XI
12. PT Perkebunan Nusantara XII
13. PT Perkebunan Nusantara XIII
14. PT Perkebunan Nusantara XIV

Bidang Perikanan

1. PT Usaha Mina
2. PT Perikanan Samodra Besar
3. PT Tirta Raya Mina
4. PT Perikani

Bidang Pertanian

1. PT Pertani
2. PT Sang Hyang Seri

Bidang Kehutanan

1. PT Inhutani I
2. PT Inhutani II
3. PT Inhutani III
4. PT Inhutani IV
5. PT Perhutani

V.

SEKTOR PELAYANAN UMUM

1. Perum Perumnas
2. Perum Jasa Tirta I
3. Perum Jasa Tirta II
4. Perum Prasarana Perikanan Samodra Besar
5. Perum PPD
6. Perum Damri
1. Perum Percetakan Negara RI
2. Perum Sarana Pengembangan Usaha
3. Perum Peruri
4. Perum Pegadaian
5. Perum PFN

Tabel 2 Daftar skor penilaian ROE

ROE (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
15 < ROE	15	20
13 < ROE <= 15	13,5	18
11 < ROE <= 13	12	16
9 < ROE <= 11	10,5	14
7,9 < ROE <= 9	9	12
6,6 < ROE <= 7,9	7,5	10
5,3 < ROE <= 6,6	6	8,5
4 < ROE <= 5,3	5	7
2,5 < ROE <= 4	4	5,5
1 < ROE <= 2,5	3	4
0 < ROE <= 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) mempunyai ROE 10 %, maka sesuai tabel 2 skor untuk indikator ROE adalah 14.

b. Imbalan Investasi/Retum On Investment (ROI)

Rumus :

ROI : $\frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$

Capital Employed

Definisi :

- EBIT adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari :

- Aktiva Tetap
- Aktiva lain-lain
- Aktiva Non Produktif
- Saham penyertaan langsung

- Penyusutan adalah Depresiasi, Amortisasi dan Deplesi

- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku Total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap dalam pelaksanaan.

Tabel 3 : Daftar Skor penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
18 < ROI	10	15
15 < ROI <= 18	9	13,5
13 < ROI <= 15	8	12
12 < ROI <= 13	7	10,5
10,5 < ROI <= 12	6	9
9 < ROI <= 10,5	5	7,5
7 < ROI <= 9	4	6
5 < ROI <= 7	3,5	5
3 < ROI <= 5	3	4
1 < ROI <= 3	2,5	3
0 < ROI <= 1	2	2
ROI < 0	0	1

Contoh perhitungan :
 PT "A" (BUMN Infra) memiliki ROI 14 %, maka sesuai tabel 3 skor untuk indikator ROI adalah 8

c. Rasio Kas/Cash Ratio

Rumus.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka pendek}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Kas, Bank dan surat Berharga Jangka Pendek adalah posisi masing-masing pada akhir tahun buku.
- Current Liabilities adalah posisi seluruh kewajiban Lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 4 : Daftar skor penilaian cash ratio

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
$x \geq 35$	3	5
$25 < x < 35$	2,5	4
$15 \leq x < 25$	2	3
$10 \leq x < 15$	1,5	2
$5 \leq x < 10$	1	1
$0 \leq x < 5$	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Infra) memiliki cash ratio sebesar 32%, maka sesuai tabel 4 skor untuk indikator cash rati adalah 2,5

d. Rasio Lancar/Current Ratio

Rumus .

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \%$$

Current Liabilities

Definisi :

- Current Asset adalah posisi Total Aktiva Lancar pada akhir tahun buku
- Current Liabilities adalah posisi Total Kewajiban Lancar pada akhir tahun buku .

Tabel 5 : Daftar skor penilaian current ratio

Current Ratio = x (%)	Skor	
	infra	Non Infra
$125 \leq x$	3	5
$110 < x < 125$	2,5	4
$100 \leq x < 110$	2	3
$95 \leq x < 100$	1,5	2
$90 \leq x < 95$	1	1
$x < 90$	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) memiliki current ratio sebesar 115 %, maka sesuai tabel 5 skor untuk Indikator Current Ratio adalah 4

e. Collection Periods (CP)

Rumus :

$$\text{CP} = \frac{\text{Total Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}}$$

Definisi :

- Total Piutang Usaha adalah posisi Piutang Usaha setelah dikurangi Cadangan Penyisihan Piutang pada akhir tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah Pendapatan Usaha selama tahun buku.

Tabel 6 : Daftar skor penilaian collection periods

CP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)		Skor	
	Infra	Non Infra		
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5	
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5	
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4	
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5	
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3	
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4	
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8	
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2	
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6	
$300 < x$	$0 < x \leq 1$	0	0	

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 6 diatas.
Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 120 hari dan pada tahun 1998 sebesar 127 hari.

Sesuai tabel 6 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection Periods : 4
- Perbaikan Collection periods (7 hari) : 1,8

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai tabel 6 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection periods : 1,2
- Perbaikan Collection periods (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

f. Perputaran Persediaan (PP)

Rumus :

$$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Total Pendapatan Usaha

Definisi :

- Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.
- Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 7 : Daftar skor penilaian perputaran persediaan

PP = x (hari)	Perbaikan (hari)		Skor	
	Infra	Non Infra		
$x \leq 60$	$35 < x$	4	5	
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5	
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 30$	3	4	
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5	
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3	
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4	
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8	

$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6
$300 < x$	$0 < x \leq 1$	0	0

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 7 di atas.
Contoh Perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 1998 sebesar 195 hari.

Sesuai tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 3
- Perbaikan Perputaran Persediaan (15 hari) : 2,4

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infra struktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari

Sesuai dengan tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 1,2
- Perbaikan Perputaran Persediaan (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

g. Perputaran Total Asset/Total Asset Turn Over (TATO)

Rumus :

$$\text{TATO} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aktiva Tetap
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap Dalam Pelaksanaan.

Tabel 8 : Daftar skor penilaian perputaran total asset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infra	Non Infra
$120 < x$	$20 < x$		5
$105 < x \leq 120$	$15 < x \leq 20$	3,5	4,5
$90 < x \leq 105$	$10 < x \leq 15$	3	4
$75 < x \leq 90$	$5 < x \leq 10$	2,5	3,5
$60 < x \leq 75$	$0 < x \leq 5$	2	3
$40 < x \leq 60$	$x \leq 0$	1,5	2,5
$20 < x \leq 40$	$x < 0$	1	2
$x \leq 20$	$x < 0$	0,5	1,5

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 8 diatas.

Contoh perhitungan :

Contoh 1

PT "A" (BUMN Non Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 70 % dan pada tahun 1998 sebesar 60% hari.

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

Contoh 2:

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 108 % dan pada tahun 1998 sebesar 98%.

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3,5
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 2,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

h. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

Rumus.

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Definisi :

- Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku di luar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya.
- Total Asset adalah Total Asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 9 : Daftar skor penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset

TMS thd TA (%) – x	Skor	
	Infra	Non Infra
$x < 0$	0	0
$0 <= x < 10$	2	4
$10 <= x < 20$	3	6
$20 <= x < 30$	4	7,25
$30 <= x < 40$	6	10
$40 <= x < 50$	5,5	9
$50 <= x < 60$	5	8,5
$60 <= x < 70$	4,5	8
$70 <= x < 80$	4,25	7,5
$80 <= x < 90$	4	7
$90 <= x < 100$	3,5	6,5

Contoh perhitungan:

PT "B" (BUMN Non Infra) memiliki rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset sebesar 35 %, maka sesuai tabel 9 skor untuk indikator rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset adalah 10.

II. ASPEK OPERASIONAL

1. Total Bobot.

- BUMN INFRASTRUKTUR 35
- BUMN NON INFRASTRUKTUR 15

2. Indikator yang dinilai

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Beberapa indikator penilaian yang dapat digunakan adalah sebagaimana dalam "Contoh Indikator Aspek Operasional"

3. Jumlah Indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan

4. Sifat penilaian dan kategori penilaian:

Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut :

- Baik sekali (BS) : skor = 100% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Baik (B) : skor = 80% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Cukup (C) : skor = 50% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Kurang (K) : skor = 20% x Bobot indikator yang bersangkutan

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

- Baik sekali : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya).
- Baik : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.
- Kurang : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal

5. Mekanisme Penilaian

a. Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk PERUM pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.
- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM.
- Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan justifikasi mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.
- Dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM sekaligus menetapkan indikator operasional yang digunakan untuk tahun yang bersangkutan dan masing-masing bobotnya dengan antara lain mempertimbangkan usul Komisaris/Dewan Pengawas tersebut di atas.
- Khusus untuk penilaian tingkat kesehatan tahun buku 2002, Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN yang penilaian tingkat kesehatannya diatur dengan Surat Keputusan ini wajib menyampaikan usul tentang indikator-indikator aspek operasional yang akan digunakan berikut masing-masing bobotnya kepada Kementerian BUMN selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tanggal Surat Keputusan ini diterbitkan.

b. Mekanisme penetapan nilai

- Sebelum diselenggarakan RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM pengesahan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM penilaian kinerja perusahaan berdasarkan indikator-indikator aspek operasional dan bobot yang telah ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan.
- Dalam menyampaikan usulan penilaian tersebut Komisaris/Dewan Pengawas diharuskan memberikan justifikasi atas penilaian masing-masing indikator aspek operasional yang digunakan.
- RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan laporan keuangan menetapkan penilaian terhadap aspek operasional yang antara lain memperhatikan usulan Komisaris/Dewan Pengawas.

6. Contoh Perhitungan

BUMN Pelabuhan (infrastruktur)

Indikator yang digunakan	Bobot	Nilai	Skor	Unsur-unsur yang dipertimbangkan
1. Pelayanan kepada pelanggan/masyarakat	15	B	12	Turn Round Time (TRT), Waiting Time (WT), dsb.

2 Peningkatan kualitas SDM	10	C	5	Peningkatan Kesejahteraan, Kaderisasi pimpinan, dsb.
3 Research & Development	10	D	8	Kepedulian manajemen terhadap R&D, dsb.
Total			25	35

III. ASPEK ADMINISTRASI

1. Total Bobot

- BUMN INFRASTRUKTUR (Infra) 15
- BUMN NON INFRASTRUKTUR (Non infra) 15

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya

Dalam penilaian aspek administrasi, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10 : Daftar indikator dan bobot aspek Administrasi.

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	6	6
4. Kinerja PUKK		
TOTAL	15	15

3. Metode Penilaian

a. Laporan Perhitungan Tahunan

- Standar waktu penyampaian perhitungan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat akhir bulan ke-4 sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.
- Penentuan nilai

Tabel 11 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Audit

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
- sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	3
- sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	2
- lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- Contoh Perhitungan :

Laporan audit terhadap laporan perhitungan tahunan BUMN PT "A" (periode tahun buku 1/1/1997 sampai dg 31/12/1997) diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) pada tanggal 2 Mei 1998. Sesuai tabel 11 di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 2

b. Rancangan RKAP

- Sesuai ketentuan pasal 13 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998, pasal 27 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 1998, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM

dalam pengesahan rancangan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.

- Penentuan Nilai

Tabel 12 : Daftar penilaian waktu penyampaian rancangan RKAP

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
- 2 bulan atau lebih cepat	3
- kurang dari 2 bulan	0

- Contoh 1:

Tahun anggaran BUMN PT "A" dimulai 1/1/1999.

Rancangan RKAP BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 29 Oktober 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir pertama di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 3.

- Contoh 2

Tahun anggaran BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 5 Desember 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir kedua di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 0.

c. Laporan Periodik

- Waktu penyampaian laporan.

Laporan periodik Triwulanan harus diterima oleh Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan.

- Penentuan nilai

Tabel 13 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Periodik

Jumlah keterlambatan dalam 1 tahun	Skor
lebih kecil atau sama dengan 0 hari	3
$0 < x \leq 30$ hari	2
$0 < x \leq 60$ hari	1
> 60 hari	0

- Contoh Perhitungan

Laporan periodik Triwulanan PT "S" periode anggaran 1 Januari sampai dengan 31 Desember untuk tahun penilaian diterima Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM masing-masing sebagai berikut:

Triwulanan	Berakhir Periode	Tanggal diterima
I	31/3 199x	5/5 199x
II	30/5 199x	15/7 199x
III	30/9 199x	31/10 199x
IV	31/12 199x	10/2 199x+1

- Perhitungan jumlah hari keterlambatan

- Triwulan I 4
- Triwulan II 0
- Triwulan III 0
- Triwulan IV 9

Jumlah hari keterlambatan 13 sehingga mendapatkan nilai 2.

Catatan: Laporan periodik sekurang-kurangnya terdiri dari:

- 1) Laporan pelaksanaan RKAP
- 2) Laporan pelaksanaan Proyek Pengembangan
- 3) Laporan pelaksanaan Anak Perusahaan
- 4) Laporan pelaksanaan penugasan (jika ada)
- 5) Laporan pelaksanaan PUKK

d. Kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)

- Indikator yang dinilai

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Efektivitas penyaluran	3	3
2. Tingkat kolektibilitas pengembalian Pinjaman	3	3
TOTAL	6	6

- Metode penilaian masing-masing indikator.

d.1. Efektivitas penyaluran dana.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan} \times 100\%}{\text{Jumlah dana yang tersedia}}$$

Definisi :

- Jumlah dana tersedia adalah seluruh dana pembinaan yang tersedia dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri atas:
 - Saldo awal
 - Pengembalian pinjaman
 - Setoran eks pembagian laba yang diterima dalam tahun yang bersangkutan (termasuk alokasi dari dana PUKK BUMN lain, jika ada)
 - Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK
- Jumlah dana yang disalurkan adalah seluruh dana yang disalurkan kepada usaha kecil dan koperasi dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri dari hibah dan bantuan pinjaman, termasuk dana penjaminan (dana yang dialokasikan untuk menjamin pinjaman usaha kecil dan koperasi kepada Lembaga Keuangan).

Tabel 14 : Daftar penilaian tingkat penyerapan dana PUKK

Penyerapan (%)	> 90	85 s.d. 90	80 s.d. 85	<80
Skor	3	2	1	0

Contoh perhitungan :

Jumlah dana yang tersedia pada BUMN PT "A" dalam tahun 1999 adalah sebesar Rp.10.000 terdiri dari:

- Saldo awal tahun 1999 Rp. 500
- Pengembalian pinjaman Rp. 5.000
- Setoran eks pembagian laba

selama tahun yang bersangkutan Rp. 4.000

- Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK Rp. 500

Jumlah

Rp.10.000

Jumlah dana yang disalurkan oleh BUMN PT "A" tahun 1999 Rp. 9.500 terdiri dari :

- Pinjaman Rp. 8.500
- Hibah Rp. 1.000

$$\text{Efektivitas penyaluran dana} = \frac{9.500}{10.000} \times 100\%$$

Sesuai dengan tabel 14 di atas, maka skor untuk indikator yang bersangkutan adalah 3.

d.2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman.

Rumus : $\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK} \times 100\%$
 Jumlah pinjaman yang disalurkan

Definisi :

- Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah perkalian antara bobot kolektibilitas (%) dengan saldo pinjaman untuk masing-masing kategori kolektibilitas sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan. Bobot masing-masing tingkat kolektibilitas adalah sebagai berikut:
 - Lancar 100 %
 - Kurang lancar 75 %
 - Ragu-ragu 25 %
 - Macet 0 %
- Jumlah pinjaman yang disalurkan adalah seluruh pinjaman kepada Usaha Kecil dan Koperasi sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 15 : Daftar penilaian tingkat pengembalian dana PUKK.

Tingkat pengembalian (%)	> 70	40 s.d. 70	10 s.d. 40	<10
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan:

Posisi pinjaman kepada usaha kecil dan koperasi BUMN PT "A" s.d. akhir tahun buku 1999 adalah Rp. 3.000 juta, terdiri dari (Rp.juta)

- Lancar = 1.500
- Kurang lancar = 500
- Ragu-ragu = 900
- Macet = 100

Jumlah

3.000

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah sebagai berikut.

- Lancar $1.500 \times 100\% = 1.500$
- Kurang lancar $500 \times 75\% = 375$
- Ragu-ragu $900 \times 25\% = 225$
- Macet $100 \times 0\% = 0$

Jumlah rata-rata tertimbang 2.100

Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah $\frac{2.100}{3000} \times 100\% = 70\%$

Sesuai dengan tabel 15 di atas maka skor untuk indikator tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah 2.

IV. LAIN-LAIN

1. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMN, Direksi diberikan opsi untuk tidak memperhitungkan proyek/investasi pengembangan yang sudah dinyatakan operasi komersial menurut standar Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan atau standar umum yang berlaku untuk BUMN tersebut selama 2 (dua) tahun apabila:
 - a. Dalam 2 tahun sejak operasi komersial, proyek/investasi pengembangan dimaksud, belum mencapai utilisasi sebesar 60 %, atau;
 - b. Periode operasi komersial dengan utilisasi di atas 60 % dalam satu tahun penilaian kurang dari 9 bulan.
2. Dalam hal proyek/investasi pengembangan tersebut tidak diperhitungkan dalam penilaian tingkat kesehatan, maka Direksi harus memisahkan secara tegas laporan keuangan yang meliputi Neraca, Laba/Rugi dan Aliran Kas untuk proyek/investasi pengembangan dimaksud dari laporan keuangan perusahaan. Selanjutnya perhitungan tingkat kesehatan hanya didasarkan laporan keuangan perusahaan di luar laporan keuangan proyek/investasi pengembangan.

CONTOH INDIKATOR ASPEK OPERASIONAL

INDIKATOR	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	CONTOH APLIKASI TERHADAP UNSUR-UNSUR YANG DIPERTIMBANGKAN
	BUMN/ SEKTOR	UNSUR-UNSUR YANG DAPAT DIPERTIMBANGKAN

(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pelayanan kepada Pelanggan/Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> □ Perbaiki kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kepuasan pelanggan. □ Ketersediaan pelayanan purna jual (after sales service) □ Perbaiki mutu produk. □ Pengembangan jalur distribusi. □ Pelayanan gangguan/troubles. □ Penyederhanaan birokrasi yang menguntungkan bagi pelanggan. □ Kecepatan pelayanan. □ Guidance yang jelas bagi pelanggan. □ Peningkatan fasilitas keselamatan bagi pelanggan/pemakai jasa 	<ul style="list-style-type: none"> □ Pelabuhan Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) PLN □ Jalan Tol Garuda/MNA Bandara 	<ul style="list-style-type: none"> □ Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb □ Pemenuhan supply air kepada PDAM/industri pengendalian banjir, pengendalian daerah serapan sungai. □ Frekuensi pemadaman, lama rata-rata pemadaman, kecepatan pelayanan gangguan. □ Kualitas jalan, indikator traffic sign. □ On time performance. □ Kebersihan terminal Bandara.
2. Efisiensi produksi dan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> □ Peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/assets idle. □ Peningkatan rendemen. □ Peningkatan produktivitas per satuan faktor produksi. □ Pengurangan susut/loses, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya. □ Peningkatan nilai men-hour. □ Peningkatan jam jalan rata-rata mesin (dalam batas-batas toleransi). 	<ul style="list-style-type: none"> □ Perkebunan Kereta Api/pelayaran/penerbangan PLN □ Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) □ Konsultansi □ Pertambangan 	<ul style="list-style-type: none"> □ Rendemen, produksi per hektar, dsb. □ Load factor penumpang dan barang, penumpang-kui-ton, dsb. □ Susut teknis, susut distribusi, dsb. □ Pelaksanaan kegiatan operasi dan pemeliharaan (O & P) □ Men-hour terjual, dsb. □ Jam jalan kapal keruk, excavator, dsb.
3. Pemeliharaan kontinuitas produksi.	<ul style="list-style-type: none"> □ Kewajiban melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi sesuai persyaratan standar. □ Eksploitasi SDA dengan orientasi jangka panjang. □ Pelaksanaan checking rutin terhadap fasilitas-fasilitas umum. □ Kepatuhan pengoperasian peralatan sesuai dengan batas kapasitas yang direkomendasikan. □ Replacement sarana dan prasarana yang sudah tidak produktif. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Perkebunan □ Pelabuhan □ Transportasi 	<ul style="list-style-type: none"> □ Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman tidak produktif. □ Pemeliharaan fasilitas dermaga, pengerukan alur/kolam, dsb. □ Pemeliharaan sarana transportasi Bus, kereta api, kapal atau pesawat.

4. Inovasi produk baru	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. • Penciptaan produk-produk baru • Peningkatan penguasaan teknologi. 	Kontraktor Industri dasar	kimia Hak patent, hak cipta, temuan metode konstruksi baru, dsb. Konservasi energi, produk-produk baru yang prospektif, dsb.
5. Peningkatan kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Mutu diklat • Penyelenggaraan pendidikan formal dan informal sesuai kebutuhan (dalam negeri dan luar negeri) 	Berlaku umum untuk semua sektor	Penyelenggaraan diklat sesuai kebutuhan, Kaderisasi pimpinan, Peningkatan kesejahteraan Kepedulian manajemen terhadap R & D
6. Research & Development (R & D).	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan metode baru yang prospektif. • Hasil riset yang bermanfaat. • Perhatian perusahaan terhadap R & D. 	Berlaku umum untuk semua sektor	Kepedulian manajemen terhadap R & D
7. Hasil pelaksanaan penugasan Pemerintah.	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian sasaran. • Efisiensi dalam mencapai sasaran. • Perhatian manajemen terhadap keberhasilan penugasan. 	Berlaku umum untuk semua sektor	Pencapaian sasaran, efisiensi dalam pencapaian sasaran.
8. Kepedulian terhadap lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kebersihan lingkungan. • Pelaksanaan AMDAL. • Reklamasi. • Estate regulation. 	Berlaku umum untuk semua sektor Kehutanan Pertambangan Industri manufaktur Kawasan Industri	Kebersihan lingkungan kerja Reboisasi, AMDAL. Reklamasi daerah eks tambang, AMDAL. AMDAL. Estate regulation, AMDAL.

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan
aslinya.

Kepala Biro Hukum
td
Victor Hutapea
NIP 060051008