



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA
PADA PT BHANDA GHARA REKSA (PERSERO)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**PRIMADONA HARAHAP
0806433496**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
DESEMBER 2009**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Primadona Harahap

NPM : 0806433496

Tanda Tangan :



Tanggal : Desember 2009

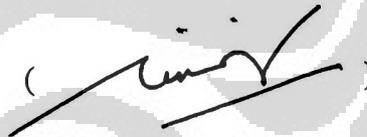
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : **Primadona Harahap**
NPM : 0806433496
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Tesis : **Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja pada PT
Bhanda Ghara Reksa (Persero)**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

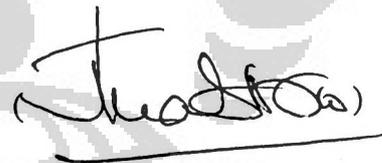
Pembimbing : Dr. Lindawati Gani



Penguji : Dr. Gede H. Wasistha



Penguji : Thomas H. Secokusumo, MBA



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Desember 2009

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis ucapkan, Alhamdulillah segala puji adalah hanya milik Allah SWT semata; semoga shalawat dan salam selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya serta para pengikutnya yang setia mengikuti jejaknya hingga akhir zaman.

Karya akhir dengan judul “Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)” ini dapat diselesaikan tidak lepas dari bantuan dan dukungan banyak pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, dengan ketulusan hati saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia dan seluruh staf pengajar MM-UI.
2. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku dosen pembimbing yang di tengah kesibukan beliau masih berkenan membantu dan direpotkan untuk membimbing saya menyelesaikan karya akhir ini.
3. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA, selaku dosen penguji dan juga sebagai dosen penulis yang juga berkenan direpotkan dalam penulisan karya akhir ini.
4. Bapak Dr. Gede H. Wasistha, selaku dosen penguji atas kesabaran dan waktunya menguji penulis.
5. Manajemen PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dan Kementerian Negara BUMN yang sudah banyak membantu dan memberikan informasi apapun yang penulis minta.
6. Direktorat Jenderal Pajak yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti tugas belajar dan memperoleh tambahan ilmu yang bermanfaat di MM-UI.
7. Staf perpustakaan MM-UI, staf Adpen, satpam MM-UI serta karyawan MM-UI lainnya yang selalu melayani dengan penuh kesabaran.
8. Suamiku Abdi Mustakim atas perhatian dan pengertiannya, para malaikat kecilku Andin dan Affan yang selalu memberiku energi dalam menjalani hidup, serta seluruh keluarga besar yang tak henti-hentinya memberikan

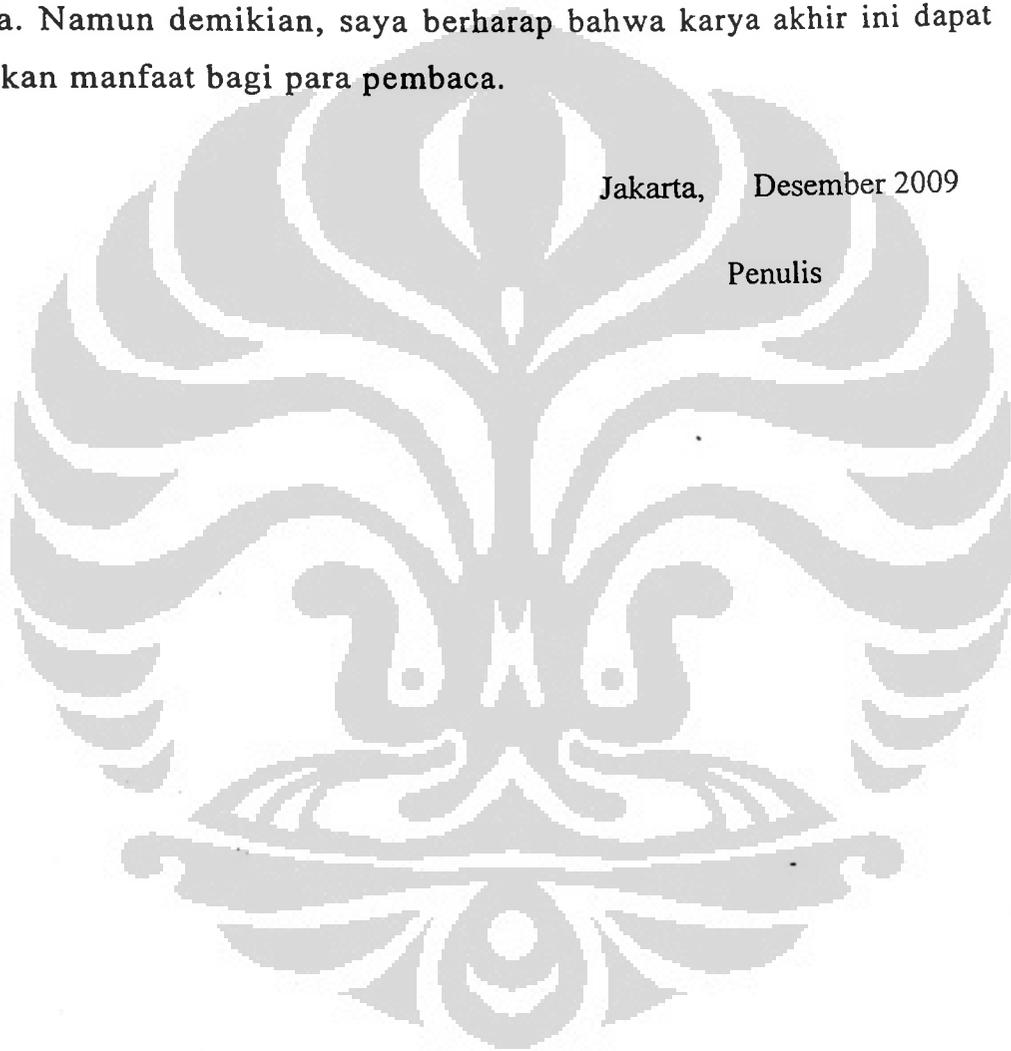
dukungan dan doa kepada penulis. *I love you all.*

9. Teman-teman seperjuangan PPSDM Departemen Keuangan dan PLN di MMUI 2008 atas kebersamaannya yang indah selama ini. Noni, Tere, Etik, Iman, Pak Tri, Pak Yan, dan Ary. *I'm gonna miss you, guys..*
10. Seluruh teman-teman di MM-UI 2008, semoga tali silaturahmi kita tidak berhenti sampai disini.

Saya menyadari bahwa penulisan karya akhir ini masih jauh dari sempurna. Namun demikian, saya berharap bahwa karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Desember 2009

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Primadona Harahap
NPM : 0806433496
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Departemen : Manajemen
Jenis karya : Tesis

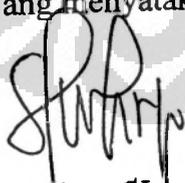
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**EVALUASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA PT BHANDA
GHARA REKSA (PERSERO)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : Desember 2009
Yang menyatakan


(Primadona Harahap)

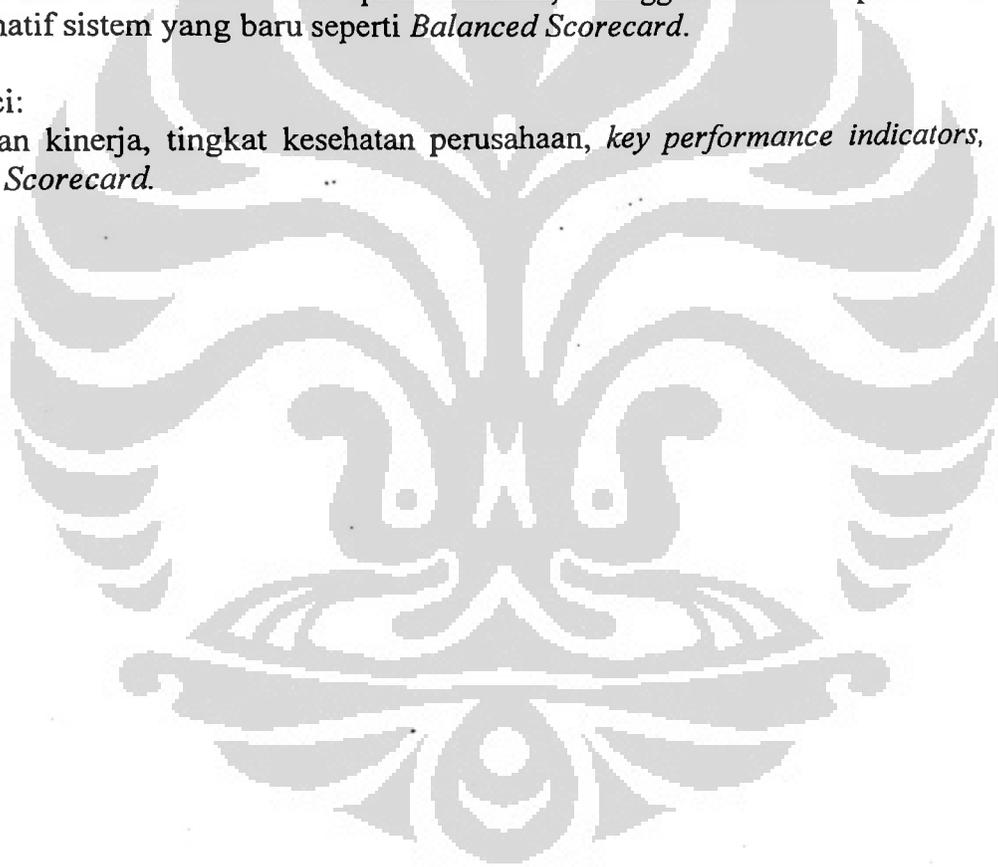
ABSTRAK

Nama : Primadona Harahap
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)

Tesis ini bertujuan mengevaluasi jenis pusat pertanggungjawaban, proses penyusunan sistem pengukuran kinerja, dan pemilihan indikator kinerja pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Penelitian ini merupakan studi kasus dengan mengandalkan data primer dan hasil wawancara. Sistem pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan saat ini ada dua, yaitu tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan KEP-100/MBU/2002 dan *key performance indicators* yang tertuang dalam kontrak manajemen. Hasil evaluasi yang dilakukan atas sistem pengukuran kinerja pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) menunjukkan bahwa sistem yang digunakan saat ini memiliki beberapa kelemahan, sehingga dibutuhkan perbaikan atau alternatif sistem yang baru seperti *Balanced Scorecard*.

Kata kunci:

Pengukuran kinerja, tingkat kesehatan perusahaan, *key performance indicators*, *Balanced Scorecard*.



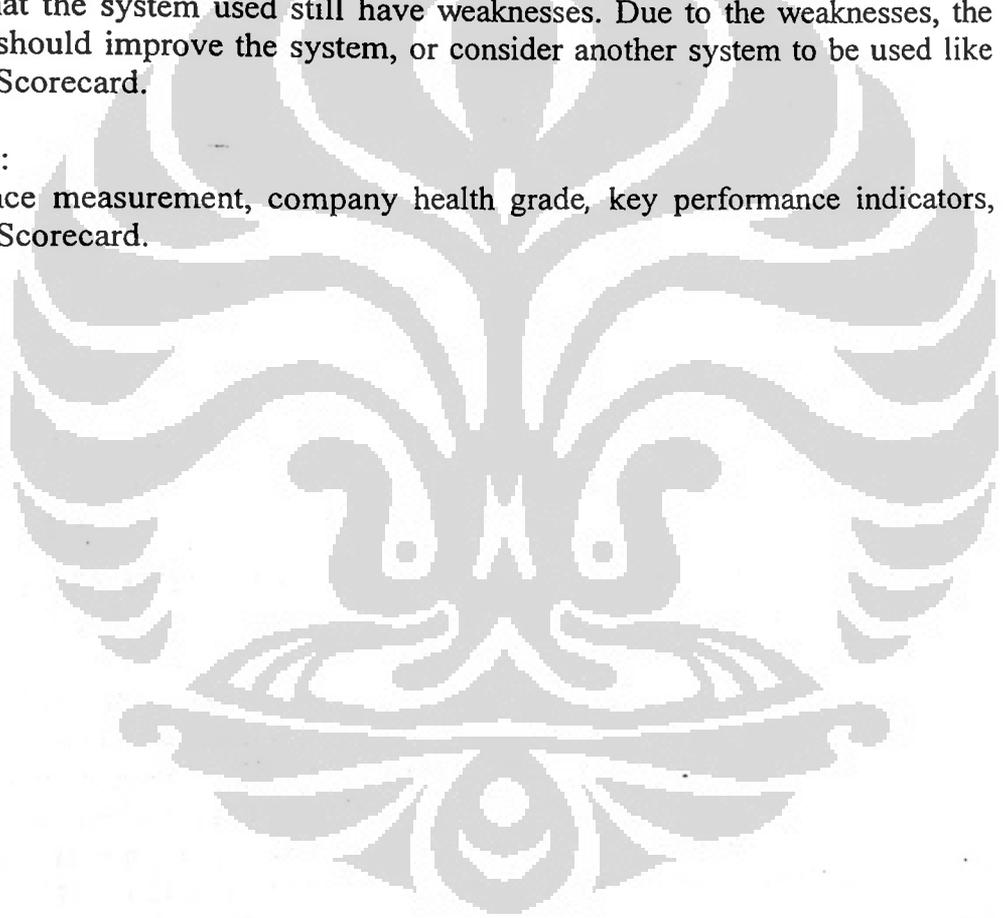
ABSTRACT

Name : Primadona Harahap
Study Program : Magister of Management
Title : Evaluation of Performance Measurement System at PT Bhandha Ghara Rekza (Persero)

The purposes of this case study are to evaluate the type of responsibility center, design process of performance measurement system, and the indicators used by PT Bhandha Ghara Rekza (Persero). The main sources of this study are primary data and interview. There are two performance measurement systems used by the company, namely the company health grade based on KEP-100/MBU/2002 and key performance indicators which exist in management contract. The analysis showed that the system used still have weaknesses. Due to the weaknesses, the company should improve the system, or consider another system to be used like Balanced Scorecard.

Keywords:

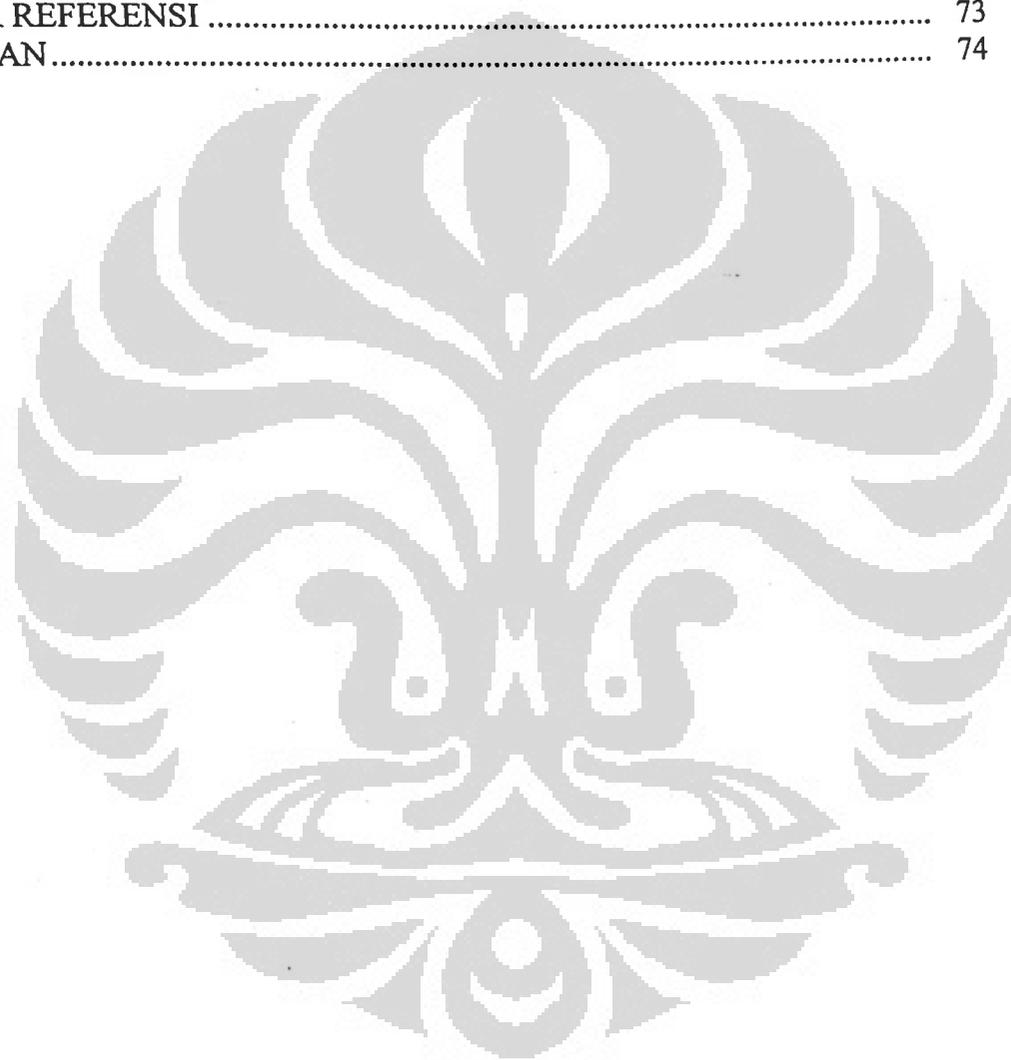
Performance measurement, company health grade, key performance indicators, Balanced Scorecard.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pokok Permasalahan.....	3
1.3. Batasan Masalah.....	3
1.4. Tujuan Penelitian.....	3
1.5. Metodologi Penelitian.....	4
1.6. Sistematika Pembahasan.....	4
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Pusat Pertanggungjawaban.....	6
2.2. Rasio Keuangan.....	7
2.3. Sistem Pengukuran Kinerja.....	10
2.3.1. Proses Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
2.3.2. Kesalahan Dalam Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
2.4. <i>Balanced Scorecard</i>	14
3. GAMBARAN UMUM PT BHANDA GHARA REKSA (PERSERO)....	17
3.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	17
3.2. Gambaran Usaha.....	17
3.3. Struktur Organisasi.....	20
3.4. Sasaran Usaha dan Strategi Perusahaan Tahun 2008.....	22
3.5. Kinerja Keuangan Perusahaan Tahun 2008.....	23
3.6. Evaluasi Kinerja Perusahaan.....	26
3.6.1. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.....	26
3.6.2. Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2008.....	33
3.6.3. Kontrak Manajemen.....	36
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. Pusat Pertanggungjawaban.....	42
4.2. Evaluasi Proses Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja PT Bhandha Ghara Rekha (Persero).....	44
4.2.1. Tingkat Kesehatan Perusahaan Berdasarkan KEP-100/MBU/2002.....	44
4.2.2. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	45

4.3. Evaluasi Indikator dalam Sistem Pengukuran Kinerja PT Bhand Ghara Reksa (Persero)	46
4.3.1. Evaluasi Pemilihan Indikator Tingkat Kesehatan Perusahaan.....	47
4.3.2. Evaluasi Pemilihan Indikator KPI.....	50
4.4. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Sistem Pengukuran Kinerja PT Bhand Ghara Reksa (Persero).....	60
5. KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1. Kesimpulan.....	70
5.2. Saran.....	71
DAFTAR REFERENSI	73
LAMPIRAN.....	74

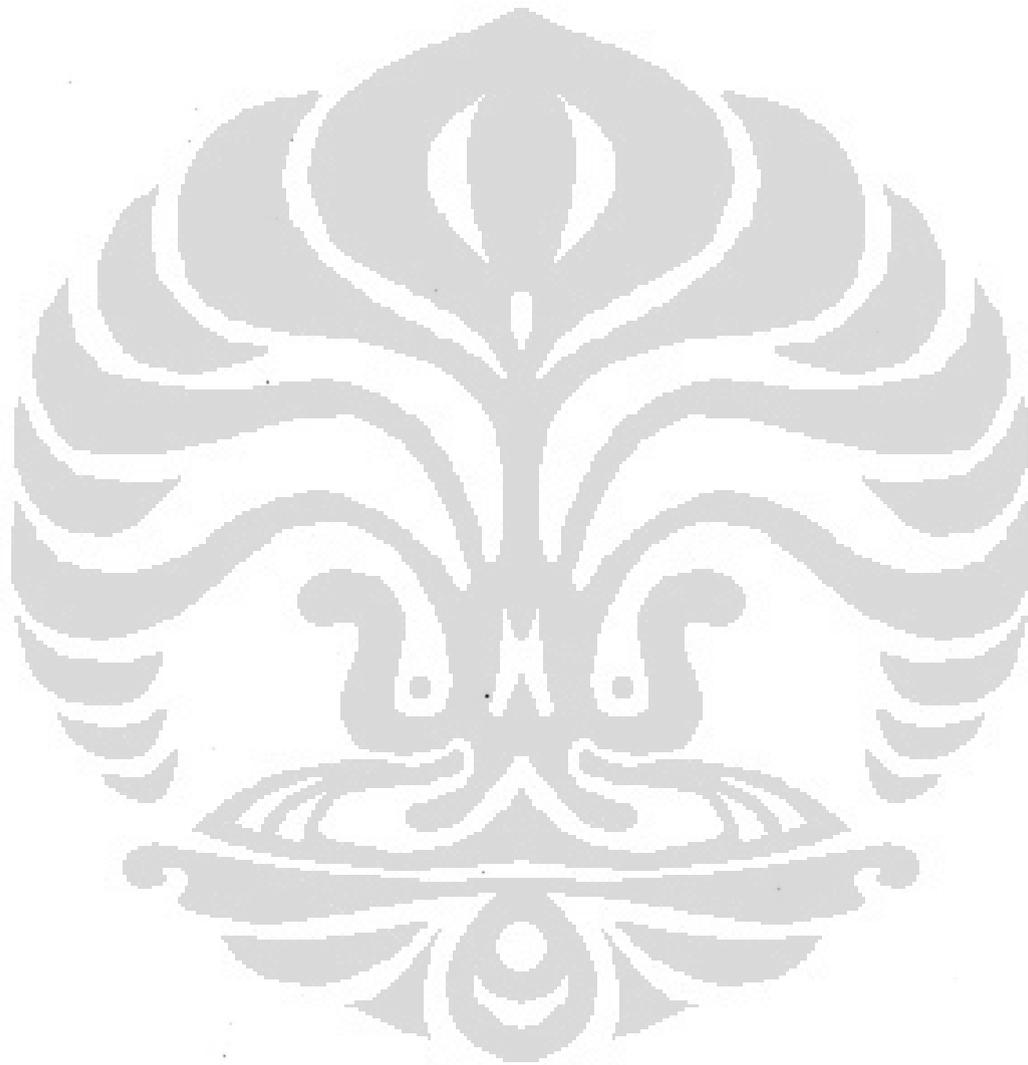


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Indikator Aspek Keuangan.....	27
Tabel 3.2. Daftar Skor Penilaian ROI	30
Tabel 3.3. Indikator Aspek Administrasi	32
Tabel 3.4. Daftar Penilaian Waktu Penyampaian Rancangan RKAP	32
Tabel 3.5. Tingkat Kesehatan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Aspek Keuangan Tahun Buku 2008.....	34
Tabel 3.6. Tingkat Kesehatan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Aspek Operasional Tahun Buku 2008	35
Tabel 3.7. Tingkat Kesehatan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Aspek Administrasi Tahun Buku 2008	36
Tabel 3.8. Indikator KPI Tahun 2008.....	37
Tabel 4.1. <i>Summary</i> Indikator	60
Tabel 4.2. Ukuran dari <i>Strategy Map</i> PT Bhandha Ghara Reksa (Persero).....	68

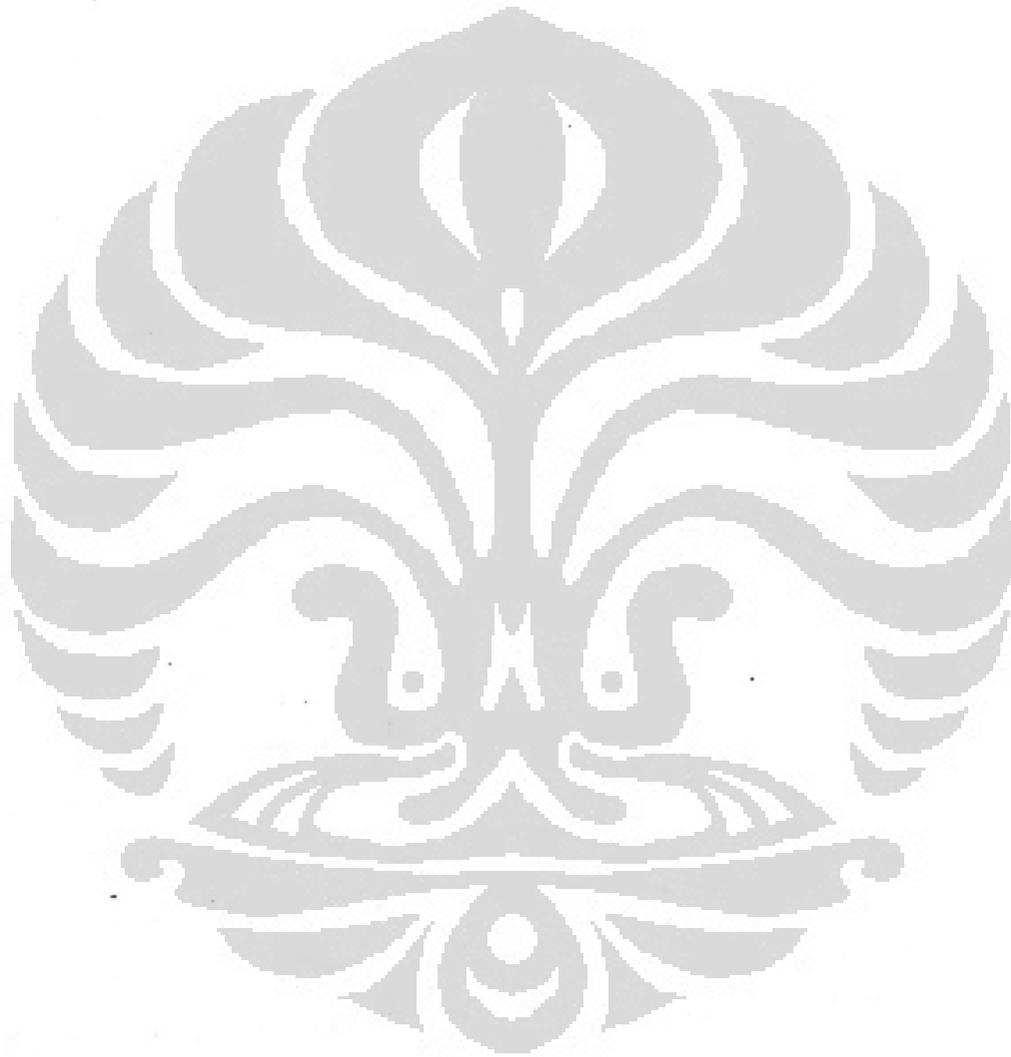
DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1.	Jumlah Gudang.....	19
Gambar 3.2.	Jumlah Kapasitas Gudang	19
Gambar 3.3.	Struktur Organisasi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero).....	21
Gambar 4.1	<i>Strategy Map</i> PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)	67



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	KEP-100/MBU/2002	74
Lampiran 2	Neraca PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Tahun 2008.....	96
Lampiran 3	Laporan Laba Rugi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Tahun 2008	98



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu perusahaan, pemegang saham mendelegasikan kewenangannya dalam menjalankan bisnis usaha kepada pihak yang disebut manajemen. Manajemen ini ditunjuk oleh pemegang saham yang ditetapkan pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dalam perjalanannya, sering kali terjadi *agency problem*, manajemen bertindak tidak sesuai dengan keinginan pemegang saham. *Agency problem* ini biasanya timbul karena manajemen tidak memiliki kesamaan visi dan misi dengan pemegang saham.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja manajemen dinilai oleh pemegang saham, untuk melihat apakah manajemen melakukan tugasnya dengan baik atau tidak. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan perusahaan masih berada dalam jalur yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika dalam perjalanannya ditemukan sesuatu yang dapat menghambat pencapaian tujuan, dapat dilakukan langkah koreksi agar dapat kembali ke jalur yang benar.

Terdapat banyak ukuran yang dipakai oleh perusahaan dalam menilai kinerjanya. Ukuran-ukuran tersebut bisa bersifat finansial dan atau non finansial. Ukuran finansial yang digunakan biasanya adalah berupa rasio-rasio keuangan atau angka-angka (*ordinal amount*) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan. Rasio keuangan yang paling banyak digunakan antara lain *return on equity* (ROE), *return on investment* (ROI), dan *return on asset* (ROA). Sedangkan ukuran non finansial yang digunakan adalah *leading indicator* atau *performance drivers* untuk mencapai *lagging indicator* yang di dalamnya juga termasuk rasio-rasio keuangan.

Kondisi perekonomian akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam era globalisasi, peluang baru akan semakin banyak terbuka. Begitu juga tantangan yang ada harus dapat diantisipasi, sehingga perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya.

Seperti perusahaan swasta lainnya, kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga dinilai oleh pemegang sahamnya. Pemegang saham BUMN adalah pemerintah. Kewenangan pemerintah sebagai pemegang saham di BUMN diserahkan kepada Kementerian Negara BUMN.

Untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan sudah baik atau tidak, diperlukan indikator-indikator pengukuran kinerja. Dalam menilai kinerja BUMN, Menteri Badan Usaha Milik Negara, sekarang Kementerian Negara BUMN, mengeluarkan Surat Keputusan Menteri dengan nomor KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Keputusan ini dibuat dengan pertimbangan 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. Seluruh BUMN wajib mengikuti keputusan menteri tersebut. Dalam KEP-100/MBU/2002 tersebut, tingkat kesehatan BUMN dinilai dari tiga aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Masing-masing aspek mempunyai indikator yang dinilai dalam bentuk bobot atau skor. Indikator aspek keuangan adalah delapan rasio keuangan seperti *return on equity* (ROE), *return on investment* (ROI), rasio kas (*cash ratio*), rasio lancar (*current ratio*), *collection periods*, *inventory turn over*, *total asset turn over*, dan rasio modal sendiri terhadap total aktiva. Sedangkan indikator aspek operasional dapat dipilih yang paling sesuai dengan jenis usaha BUMN dari daftar indikator yang terdapat dalam lampiran KEP-100/MBU/2002. Aspek administrasi menilai ketepatan pengiriman laporan-laporan dan kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK).

PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) adalah sebuah BUMN yang bergerak dibidang jasa penyewaan dan pengelolaan ruangan serta proses pengiriman barang (jasa logistik). Pemegang saham PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) masih 100% pemerintah. Seiring dengan meningkatnya persaingan dalam era pasar bebas ini, perusahaan harus selalu meningkatkan kinerjanya agar tetap dapat bertahan.

1.2. Pokok Permasalahan

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan ditentukan oleh pemegang saham. Selama ini, Kementerian Negara BUMN menggunakan KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara dalam menilai kinerja BUMN.

Penggunaan KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara yang telah berjalan lebih dari tujuh tahun ini bisa saja memiliki kelemahan. Apakah penggunaan KEP-100/MBU/2002 yang sudah digunakan oleh seluruh BUMN ini merupakan sistem yang terbaik bagi penilaian kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)? Berdasarkan uraian tersebut, dalam karya akhir ini akan dianalisis beberapa hal di bawah ini:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) pada tahun 2008?
2. Apa kelebihan dan kekurangan sistem pengukuran kinerja yang terdapat di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dan bagaimana pengaruhnya bagi kinerja perusahaan?

1.3. Batasan Masalah

Karya akhir ini dibatasi dengan mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang terdapat di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) pada tahun buku 2008, khususnya evaluasi atas proses penyusunan sistem pengukuran kinerja dan evaluasi masing-masing indikator. Sistem pengukuran kinerja yang akan dibahas juga dibatasi pada sistem yang digunakan oleh pemegang saham untuk menilai PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) secara keseluruhan.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk:

1. Mengevaluasi bagaimana sistem pengukuran kinerja yang terdapat di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) pada tahun 2008.

2. Mengevaluasi kelebihan dan kekurangan sistem pengukuran kinerja perusahaan saat ini dan pengaruhnya bagi kinerja perusahaan.

1.5. Metodologi Penelitian

Karya akhir ini merupakan studi kasus mengenai evaluasi sistem pengukuran kinerja pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Penulisan ini dilakukan dengan melakukan analisis kualitatif berupa analisis atas proses penyusunan sistem pengukuran kinerja perusahaan dan analisis kualitatif atas indikator-indikator yang dipakai.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara studi lapangan (*field research*), yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan dari perusahaan serta wawancara dengan pejabat terkait guna mendukung penulisan karya akhir ini. Metode kepustakaan (*library research*) juga dilakukan dalam hal memperoleh data-data sekunder, antara lain buku-buku referensi, penelitian sebelumnya tentang evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan dan pencarian data melalui internet.

1.6. Sistematika Pembahasan

Karya akhir ini disusun dalam lima bab. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci tentang isi dari karya akhir ini, akan dijelaskan secara singkat isi dari masing-masing bab sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, pokok permasalahan, batasan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian yang dipakai dan sistematika pembahasan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori penulisan, yang terdiri dari teori tentang pusat pertanggungjawaban, teori rasio-rasio keuangan, teori sistem pengukuran kinerja dan teori *Balanced Scorecard*.

BAB 3 **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini menguraikan sejarah singkat perusahaan, gambaran usaha perusahaan, struktur organisasi yang ada pada perusahaan, strategi dan sasaran usaha, kinerja keuangan perusahaan dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan dalam tahun 2008.

BAB 4 **ANALISIS PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang hasil analisis pusat pertanggungjawaban yang ada di perusahaan, sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan dan menguraikan kelebihan dan kekurangan sistem tersebut, serta pengaruhnya bagi kinerja perusahaan.

BAB 5 **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini akan diambil kesimpulan atas analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya. Bab ini juga berisi saran-saran yang diharapkan dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah suatu entitas, yang biasanya merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer, bertanggung jawab atas aktivitas atau fungsinya (Anthony dan Govindarajan, 2007). Menurut Hansen, Mowen dan Guan (2009), terdapat beberapa jenis pusat pertanggungjawaban yang dikenal pada saat ini, antara lain:

a. *Expense Center*

Expense center atau pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban input dapat diukur dalam *monetary terms*, tetapi outputnya tidak bisa diukur dalam *monetary terms*. Dalam pusat biaya ini, manajer memiliki kendali atas biaya, dan tidak atas pendapatan atau dana investasi (Garrison dan Noreen, 2003).

Expense center terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

- *Engineered expense center*

Suatu biaya disebut dengan *engineered expense* adalah ketika jumlah input untuk menghasilkan suatu output dapat ditentukan. Dengan demikian, ketika terdapat selisih antara realisasi dengan target akan menjadi ukuran efisiensi unit tersebut. Pusat biaya ini biasanya ditemukan pada operasional manufaktur, distribusi, atau *trucking*. Contohnya adalah biaya tenaga kerja langsung, material langsung, biaya utiliti, dan supplies pada pabrik.

- *Discretionary expense center*

Suatu biaya disebut dengan *discretionary expense* adalah ketika jumlah input untuk menghasilkan suatu output tidak dapat ditentukan. Biaya ini timbul dari adanya keputusan manajemen yang berkaitan dengan suatu kebijakan perusahaan. Sehingga, ketika terdapat selisih antara realisasi biaya dengan target tidak bisa dijadikan sebagai ukuran efisiensi. Pusat biaya ini biasanya ditemukan pada unit-unit pendukung seperti administrasi, hukum, pemasaran serta riset dan pengembangan (R&D).

b. *Revenue Center*

Dalam *revenue center*, yang menjadi *prime concern* adalah *topline* dalam laporan laba rugi, yaitu pendapatan usaha. Terdapat beberapa kriteria yang dimiliki oleh *revenue center*, yaitu:

- Pusat pertanggungjawaban ini tidak memiliki kewenangan untuk menetapkan harga.
- *Revenue center* mempertanggungjawabkan biaya pemasaran dan tidak ada hubungannya dengan biaya produksi.
- Tidak ada hubungan yang formal antara input dan output.
- Ukuran kinerja pada pusat ini dapat dipakai *revenue budget*.

c. *Profit Center*

Menurut Garrison dan Noreen (2003), manajer pada *profit center* memiliki kendali atas biaya dan pendapatan, tetapi tidak atas dana investasi. Dalam *profit center*, manajer dievaluasi dengan cara membandingkan antara aktual profit dengan target profit.

d. *Investment Center*

Manajer pada *investment center* memiliki kendali atas biaya, pendapatan, dan atas dana investasi.

2.2. Rasio Keuangan

Ross, Westerfield, Jaffe dan Jordan (2007) mengelompokkan rasio keuangan yang sering digunakan oleh perusahaan ke dalam 5 kelompok. Kelima kelompok tersebut masing-masing terdiri dari beberapa rasio. Berikut adalah kelompok-kelompoknya:

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk melihat kemampuan likuiditas perusahaan dalam membayar tagihan-tagihan jangka pendeknya tepat waktu. Beberapa rasio yang digolongkan sebagai rasio likuiditas adalah:

- *Current ratio*
Berguna untuk menguji kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendeknya.

- *Quick ratio*

Berguna untuk menguji kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendeknya tanpa harus melikuidasi persediaan (*inventory*).

- *Cash ratio*

Berguna untuk menguji kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka pendeknya tanpa harus melikuidasi persediaan (*inventory*) dan piutang usaha (*account receivable*).

b. Rasio *Financial Leverage*

Rasio *financial leverage* dapat digunakan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya. Dengan kata lain, rasio ini dapat dipakai untuk melihat seberapa parah perusahaan dalam menghadapi kebangkrutan. Beberapa rasio yang digolongkan sebagai rasio *financial leverage* adalah:

- *Total debt ratio*

Rasio ini dapat dipakai untuk menjelaskan semua hutang untuk semua tanggal jatuh tempo kepada kreditur.

- *Debt-equity ratio*

Rasio ini dapat digunakan untuk mengukur jumlah aset yang disediakan oleh kreditur melalui pinjaman dibandingkan dengan jumlah aset yang disediakan oleh pemegang saham.

- *Equity multiplier*

Equity multiplier menunjukkan kemampuan *equity* atau modal itu sendiri dalam menghasilkan aset.

- *Times interest earned ratio*

Rasio yang juga disebut dengan *interest coverage ratio* ini dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan dapat menutupi biaya bunga dari semua kewajibannya.

- *Cash coverage ratio*

Rasio ini merupakan ukuran dasar dari kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan kas dari operasional perusahaan dan juga sering digunakan untuk mengukur *cash flow* yang tersedia untuk memenuhi kewajiban keuangan perusahaan.

c. Rasio Utilisasi Aset

Rasio ini disebut juga dengan *asset management ratio* yang digunakan untuk melihat efektivitas perusahaan dalam memperoleh aset. Dalam rasio ini digunakan ukuran yang berbentuk perputaran (*turnover*). Beberapa rasio yang digolongkan ke dalam rasio utilisasi aset ini adalah:

- *Inventory turnover*

Ukuran ini dipakai untuk mengukur berapa kali persediaan yang dimiliki perusahaan terjual dalam satu tahun.

- *Days' sales in inventory*

Ukuran ini dipakai untuk mengukur jumlah hari rata-rata yang dibutuhkan untuk menjual persediaan.

- *Receivable turnover*

Ukuran ini merupakan ukuran kasar mengenai berapa kali piutang usaha perusahaan dapat menjadi kas dalam satu tahun.

- *Days' sales in receivables*

Ukuran ini dipakai untuk mengukur jumlah hari rata-rata yang dibutuhkan untuk menagih piutang usaha.

- *Total assets turnover*

Rasio ini menunjukkan hasil penjualan yang dihasilkan dari 1 satuan aset.

- *Capital intensity*

Capital intensity menunjukkan jumlah modal sekarang dihubungkan dengan faktor-faktor produksi perusahaan, khususnya tenaga kerja.

d. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang paling dikenal dan paling sering dipakai oleh perusahaan. Rasio ini sering digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam menggunakan asetnya dan mengukur efektivitas perusahaan dalam mengatur operasional perusahaan. Fokus dari rasio ini adalah laba bersih (*net income*). Beberapa rasio yang digolongkan ke dalam rasio profitabilitas ini adalah:

- *Profit margin*

Profit margin menunjukkan seberapa besar laba bersih setelah pajak yang dapat dihasilkan dari penjualan yang ada.

- *Return on asset (ROA)* atau *Return on Investment (ROI)*

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bagi pemilik perusahaan.

- *Return on equity (ROE)*

Rasio ini disebut juga dengan *return on net worth* yang merupakan ukuran sebenarnya yang menunjukkan kinerja *bottom line* perusahaan. ROE digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam memperoleh laba dari setiap unit modal pemegang saham. ROE juga menunjukkan seberapa baik perusahaan menggunakan dana investasi untuk mencapai pertumbuhan pendapatan.

e. *Rasio Market Value*

Rasio ini digunakan untuk mengukur harga pasar saham perusahaan. Dengan demikian, yang menggunakan rasio ini adalah perusahaan yang sudah *go public*. Beberapa rasio market value adalah:

- *Price-earning ratio*

Rasio ini merupakan indeks yang menunjukkan apakah harga saham tergolong mahal atau murah dibandingkan dengan laba (*earnings*) perusahaan.

- *Market-to-book ratio*

Rasio ini membandingkan nilai pasar dari investasi perusahaan dengan biaya historisnya.

2.3. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja adalah merupakan bagian dari *management control system* yang membantu manajer dalam mengawasi implementasi strategi perusahaan dengan membandingkan hasil aktual dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

2.3.1. Proses Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Bourne, Mills, Neely, dan Platts (2000), terdapat tiga tahapan dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja, yaitu tahap pertama adalah *the design of the performance measures*, tahap kedua disebut *the implementation of of the performance measures*, dan tahap ketiga adalah *the use of the performance measures*. Dalam tahap pertama terbagi atas dua poin yaitu mengidentifikasi *key objectives* yang akan diukur, dan memilih ukuran atau indikatornya. Pada tahap kedua, yang dimaksud dengan implementasi dari ukuran kinerja adalah proses pengumpulan, pemeriksaan, penyaringan dan pendistribusian data untuk mengaplikasikan ukuran atau indikator yang dipilih. Sedangkan tahap ketiga dibagi atas dua bagian, yaitu mengukur kesuksesan implementasi strategi serta penggunaan informasi dan *feedback* dari indikator untuk menguji validitas strategi.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Anthony and Govindarajan (2007) juga menguraikan empat langkah umum dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Menentukan strategi
- b. Menentukan ukuran-ukuran dari strategi
- c. Mengintegrasikan ukuran ke dalam sistem manajemen
- d. Melakukan *review* atas ukuran dan hasil secara berkala

2.3.2. Kesalahan Dalam Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja

Perusahaan memiliki *metrics* yang digunakan untuk mengukur kegiatannya sehari-hari, tetapi tidak banyak manajer atau karyawan yang percaya bahwa *metrics* yang digunakan sudah merupakan yang terbaik dan dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

Ukuran atau indikator yang digunakan oleh perusahaan sebaiknya memiliki beberapa kriteria antara lain *precise*, *objective* (tidak bias), *timeliness*, dan *understandable* (Merchant, 2007). Sedangkan Otley (2007) menyebutkan karakteristik yang terdapat dalam ukuran-ukuran kinerja haruslah:

- Sejalan dengan strategi pada umumnya, dan kunci sukses perusahaan pada khususnya.
- Didisain dan diselaraskan dengan tujuan yang spesifik, daripada dipilih dari daftar yang sudah ada.
- Didisain secara *top down*.
- Direview secara *bottom up* (oleh pihak yang tidak terlibat dalam proses penyusunan awal).
- Dicari bentuk yang paling tepat dengan mempertimbangkan kemungkinan perilaku pihak yang akan diukur.
- Didisain dengan data dan sistem informasi.
- Dapat berubah dengan cepat ketika dibutuhkan.
- Akan lebih baik jika tidak terkoneksi dengan sistem *reward* yang sudah standar.

Menurut Hammer (2007) terdapat tujuh kesalahan yang biasanya ditemukan dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja, yaitu:

a. *Vanity*

Vanity merupakan salah satu kesalahan yang paling sering dijumpai dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja. *Vanity* adalah menggunakan ukuran yang akan membuat organisasi, orang-orang di dalamnya, terutama para manajer terlihat baik. Hal ini karena organisasi hampir dipastikan akan dapat memenuhi harapan pada ukuran yang dipakai.

b. *Provincialism*

Provincialism merupakan kesalahan yang membiarkan batasan-batasan organisasi yang ada pada sistem pengukuran kinerja. Setiap bagian memiliki ukuran dan target yang harus dicapai. Tercapainya target ukuran suatu bagian bisa mengkanibalisasi pencapaian target ukuran di bagian lain. Sehingga dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja, sebaiknya *provincialism* dihindari karena jika dibiarkan akan mengakibatkan suboptimisasi dan konflik.

c. *Narcissism*

Narcissism merupakan kesalahan karena melakukan pengukuran dari sudut pandang organisasi sendiri dan bukan dari sudut pandang pelanggan.

d. *Laziness*

Terdapat suatu jebakan yang walaupun organisasi dapat menghindari *narcissism*, kemungkinan akan mengalami *laziness*. *Laziness* adalah suatu keadaan organisasi sering mengukur sesuatu yang sudah sering diukur, tanpa mau berusaha untuk memastikan apakah yang diukur selama ini sudah merupakan sesuatu yang benar-benar penting untuk diukur atau tidak.

e. *Pettiness*

Pettiness adalah organisasi seringkali mengukur komponen kecil dari suatu kegiatan yang akan diukur.

f. *Inanity*

Inanity berarti bahwa indikator sistem pengukuran kinerja diimplementasikan tanpa memikirkan konsekuensi pada perilaku individu atau manajemen yang dapat melakukan sesuatu yang tidak diinginkan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

g. *Frivolity*

Frivolity mungkin merupakan kesalahan paling serius di antara enam kesalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya. *Frivolity* diartikan sebagai ukuran yang dipakai terlalu sering diperdebatkan tanpa benar-benar ingin melaksanakan sistem dengan baik. Elemen organisasi saling melempar kesalahan tanpa mencari akar permasalahan dan mencoba mengatasinya.

Agar terhindar dari tujuh kesalahan di atas, Hammer (2007) juga memberi rekomendasi empat tindakan yang dapat diambil oleh organisasi, antara lain:

- Yang pertama adalah memilih sesuatu hal yang tepat untuk diukur, yaitu aspek-aspek kinerja organisasi yang *controllable* dan aspek yang penting bagi pencapaian kesuksesan organisasi.
- Yang kedua adalah mengukur aspek-aspek yang tepat tersebut dengan cara yang benar melalui ukuran (*metrics*) yang dapat menangkap *essence* dari aspek tersebut dan dalam bentuk yang dapat digunakan.

- Yang ketiga adalah menjadikan *metrics* yang digunakan tercermin dalam proses bisnis untuk meningkatkan kinerja dan menggunakannya sebagai *treatment* daripada sebagai *autopsy*.
- Yang keempat adalah menciptakan budaya organisasi dan sistem nilai yang mendorong penggunaan *metrics* untuk peningkatan kinerja organisasi daripada menjadikannya sebagai ancaman.

2.4. *Balanced Scorecard*

Secara ringkas menurut Kaplan dan Norton (2004), *Balanced Scorecard* merupakan alat navigasi bagi manajer untuk menunjang keberhasilan kompetitif perusahaan di masa mendatang. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi, misi dan strategi suatu organisasi menjadi sejumlah ukuran kinerja yang komprehensif sehingga menjadi kerangka kerja bagi sistem manajemen dan pengukuran strategik.

Bila pengukuran kinerja tradisional lebih menekankan pada perspektif/ukuran keuangan maka *Balanced Scorecard* dibuat untuk menunjukkan bahwa kinerja diciptakan oleh empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menurut Kaplan dan Norton menunjukkan adanya hubungan sebab akibat (*cause-and-effect relationship*). Karena tercapainya *outcome* pada perspektif keuangan pada dasarnya disebabkan oleh adanya indikator pendorong (*lead indicator*) pada perspektif pelanggan, internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan mengkombinasikan empat perspektif pada peta strategi yang mengacu pada misi, nilai, visi, dan tujuan strategis maka akan memudahkan pengukuran dan pencapaian target perusahaan. Pada akhirnya akan dihasilkan *outcome* yang sesuai dengan strategi yang direncanakan.

Untuk lebih memahami *Balanced Scorecard*, berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai perspektif-perspektif yang ada, yaitu:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan menunjukkan tingkat profitabilitas dari suatu strategi yang diambil perusahaan. Pada perspektif ini dapat dilihat bagaimana perusahaan tampil dihadapan pemegang saham agar dapat sukses secara finansial. Tujuan-tujuan keuangan menunjukkan konsekuensi ekonomis dari aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan pada perspektif lainnya.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan dapat dilihat target segmen pasar perusahaan dan kesuksesan perusahaan pada segmen tersebut. Apakah pelanggan merasakan bahwa perusahaan memberikan nilai lebih atau tidak, juga dapat dilihat pada perspektif ini.

c. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif ini menunjukkan operasional bisnis yang dilakukan perusahaan untuk dapat menyampaikan *value proposition* bagi pelanggan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan nilai pemegang saham seperti yang terdapat pada perspektif keuangan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

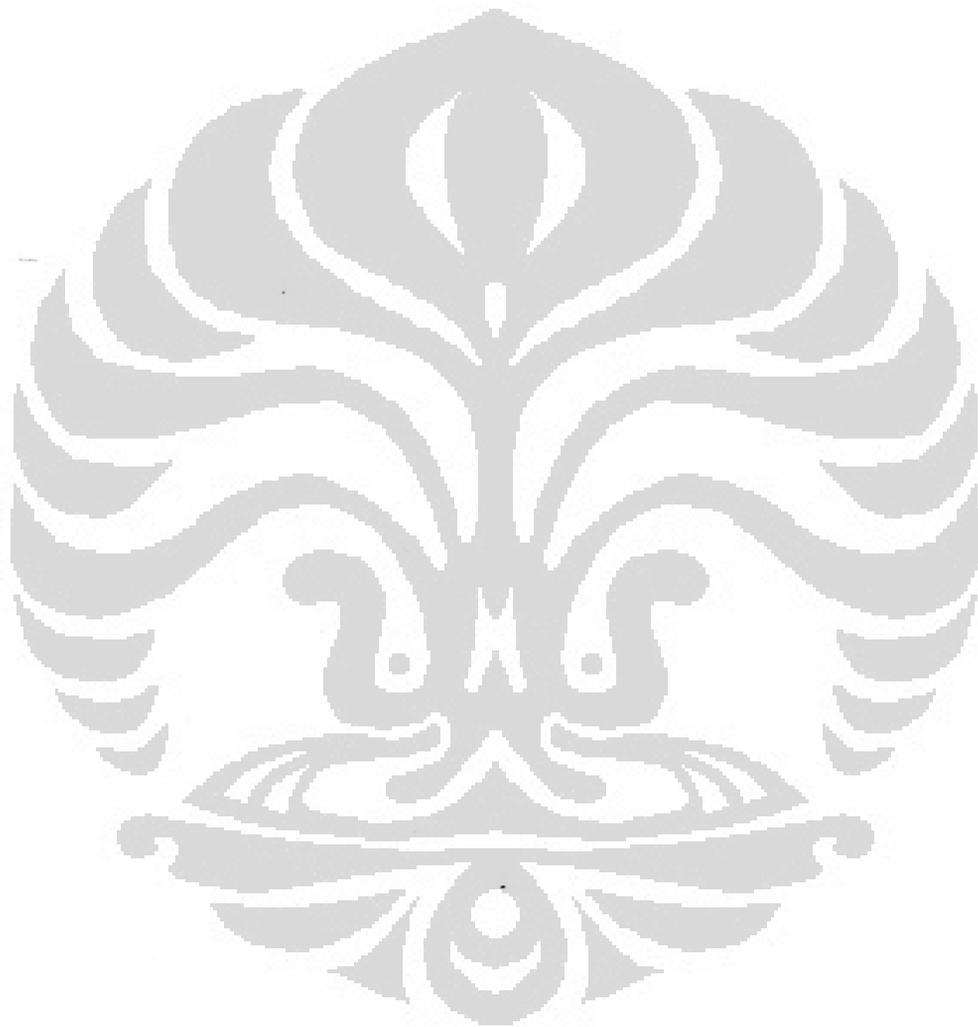
Perspektif ini menunjukkan infrastruktur perusahaan yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan-tujuan ketiga perspektif lainnya.

Menurut Niven (2006), *Balanced Scorecard* disebut sistem pengukuran kinerja yang seimbang (*balanced*) karena:

- Seimbang antara penggunaan indikator finansial dengan indikator non finansial.

Dengan adanya kelemahan rasio-rasio keuangan yang sering digunakan oleh perusahaan, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan penilaian kinerja berdasarkan aspek ini saja. Oleh karena itu indikator non finansial pun harus dinilai. Pada *Balanced Scorecard*, aspek non finansial terdiri dari tiga perspektif yaitu, perspektif *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*.

- Seimbang karena mempertimbangkan pihak internal dan pihak eksternal.
Pada *Balanced Scorecard* pihak internal terdiri dari karyawan dan proses internal bisnis perusahaan. Sedangkan pihak eksternal terdiri dari pemegang saham dan pelanggan.
- Seimbang antara *lag indicators* dengan *lead indicators*.
Lag indicators disebut juga *outcome measures* sedangkan *lead indicators* disebut juga *performance drivers*.



BAB 3 GAMBARAN UMUM PT BHANDA GHARA REKSA (PERSERO)

3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bhandha Ghara Rekza (Persero), atau biasa dikenal dengan BGR, adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan tanggal 11 April 1977 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 1976. PT Bhandha Ghara Rekza (Persero) mengemban misi turut menunjang kebijaksanaan pemerintah dan membantu pelaku bisnis dan industri, khususnya di bidang penyelenggaraan jasa penyewaan dan pengelolaan ruangan serta proses pengiriman barang dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip pengelolaan usaha yang sehat dan undang-undang perseroan terbatas. Dalam mengemban misi tersebut, PT Bhandha Ghara Rekza (Persero) mempunyai visi menjadi perusahaan jasa logistik yang profesional, etikal, terkemuka di Indonesia, serta mampu bersaing di pasar global.

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, PT Bhandha Ghara Rekza (Persero) memiliki kebijakan mutu yang menjadikan kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama perusahaan, yang harus didukung dengan SDM yang profesional dan sarana yang memadai, serta penerapan Sistem Manajemen Mutu secara konsisten dan konsekuen.

Perusahaan telah memiliki sertifikat ISO 9001-2000 dari Lloyd Registered Quality Assurance yang diharapkan dapat memperkuat daya saing perusahaan untuk memasuki pasar persaingan bebas.

Penyebaran unit bisnis PT Bhandha Ghara Rekza (Persero) di wilayah Indonesia merupakan kesiapan awal yang dapat mendukung pemenuhan kebutuhan pasar di era pasar bebas. Hingga saat ini, PT Bhandha Ghara Rekza (Persero) yang memiliki kantor pusat di Jakarta, telah memiliki 9 kantor cabang dan 15 kantor sub cabang yang tersebar di Indonesia.

3.2. Gambaran Usaha

Bisnis utama PT Bhandha Ghara Rekza (Persero) adalah menyediakan, menyewakan dan mengelola ruangan gudang, baik tertutup maupun terbuka (*open storage*), menyelenggarakan jasa pergudangan lainnya termasuk *stock*

management dan *collateral management*. Untuk menunjang bisnis utamanya, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) juga menyelenggarakan jasa pengurusan transportasi baik darat, laut dan udara serta menyelenggarakan jasa penunjang lainnya, seperti *pest control*.

Wilayah usaha PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) meliputi seluruh Indonesia, dengan didukung kantor-kantor cabang yang tersebar di kota-kota besar seperti Medan, Padang, Dumai, Palembang, Lampung, Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Makassar, Denpasar, Banjarmasin, Mataram, Kupang, Samarinda, Pontianak, Palu, dan Sorong.

Bisnis usaha yang dilakukan oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero):

a. Pengelolaan Gudang (*Warehouses Management*)

Sebagai pendukung penyedia jasa logistik, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) mengelola gudang sebanyak 368 unit dengan total kapasitas tampung sebesar 1.052.240 ton yang terdiri dari:

- Gudang milik

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki gudang milik sebanyak 150 unit berkapasitas 422.520 ton, tersebar di Medan, Palembang, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Selatan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur dan Maluku. Gudang di Medan, Palembang, dan Jakarta merupakan kompleks pergudangan. Sedangkan sisanya tersebar di kabupaten-kabupaten yang merupakan sentra industri dan pertanian.

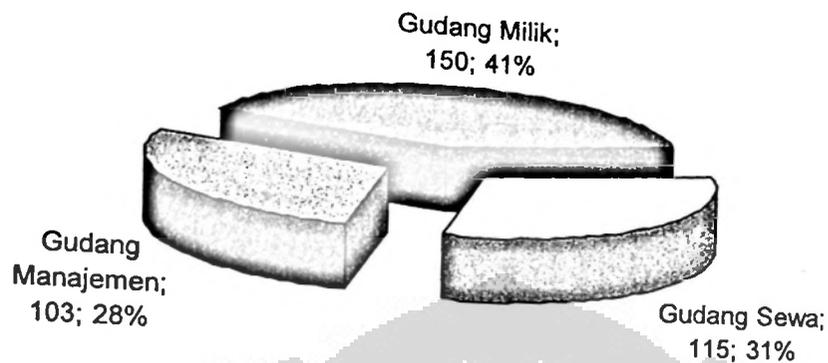
- Gudang sewa

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki gudang sewa sebanyak 115 unit dengan kapasitas 428.566 ton, terletak di Medan, Sumatera Barat, Dumai, Lampung, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Sulawesi Selatan.

- Gudang manajemen

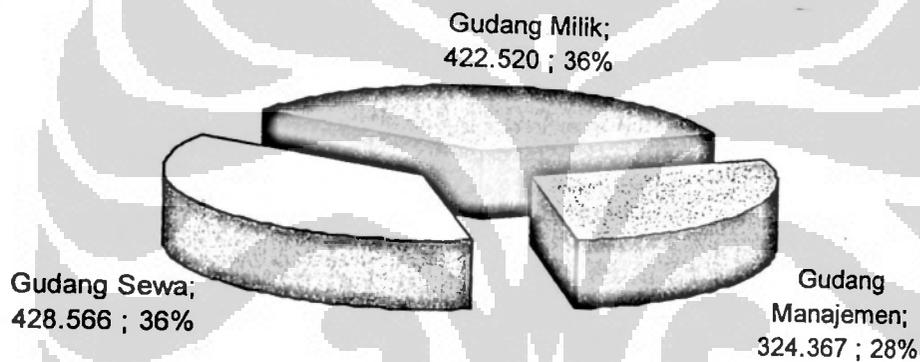
PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki gudang manajemen sebanyak 103 unit dengan kapasitas 324.367 ton tersebar di Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Sumatera Selatan, Jambi, Lampung, Jawa Barat,

Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku dan Papua.



Gambar 3.1. Jumlah Gudang (dalam Unit dan Persen)

Sumber: Data yang telah diolah



Gambar 3.2. Jumlah Kapasitas Gudang (dalam Ton dan Persen)

Sumber: Data yang telah diolah

Termasuk di dalam jasa pergudangan adalah jasa bongkar-muat barang, jasa manajemen kearsipan dan pengelolaan barang-barang agunan yang telah dirintis sejak beberapa tahun lalu.

b. Jasa Pengurusan Transportasi (*Freight Forwarding Services*)

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) juga menyelenggarakan jasa pengurusan transportasi baik untuk wilayah nasional maupun internasional dengan moda angkutan darat, laut, dan udara. Keberhasilan di bidang ini sebagai salah satu ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan penjualan didukung dengan kepemilikan armada truk yang tersebar di Kantor Cabang Utama DKI Jakarta, Medan, Padang, Kupang, Lampung, dan Bandung.

c. Jasa-Jasa Terkait Lainnya

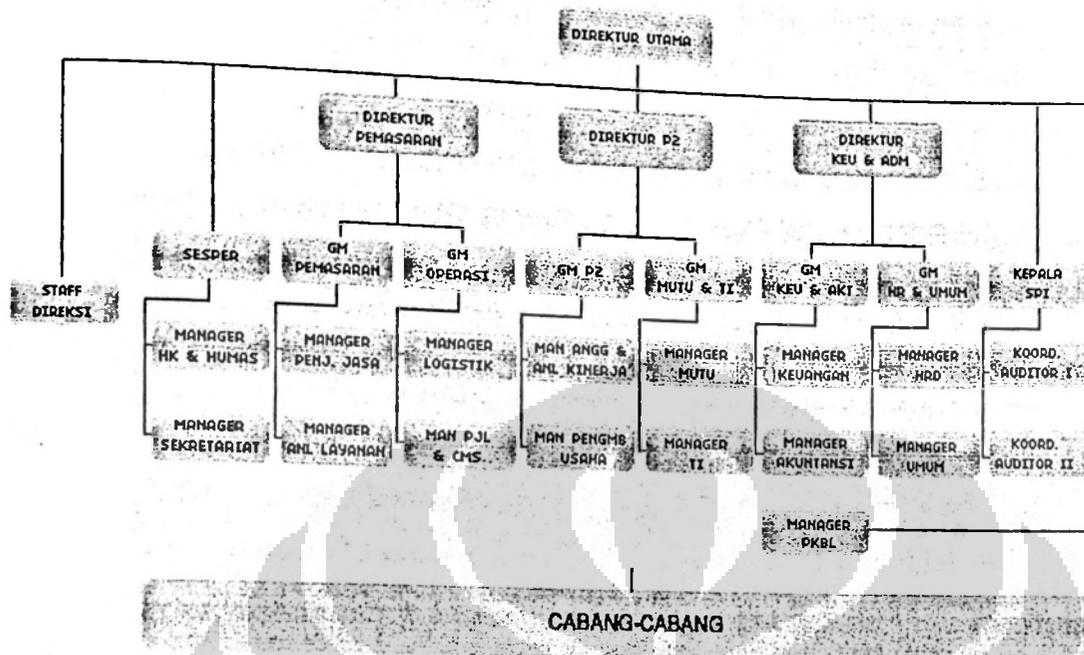
Sebagai upaya untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kepada pelanggan melalui pelayanan satu atap, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) juga menyelenggarakan jasa-jasa yang terkait dengan usaha utamanya di bidang pergudangan dan manajemen logistik. Jasa-jasa tersebut mencakup pengendalian hama (*pest control*), survey, penilaian (*appraisal*) dan pengantongan (*bagging*).

3.3. Struktur Organisasi

Pengelolaan kegiatan perusahaan dilaksanakan oleh Direksi dan Dewan Komisaris sebagai wakil dari pemegang saham. Dewan Komisaris berfungsi pula sebagai pengawas atas jalannya manajemen perusahaan serta diangkat dan diberhentikan oleh Rapat Umum Pemegang Saham. Struktur organisasi Badan Usaha Milik Negara, baik dalam bentuk bagan maupun uraian tugas (*job description*) disusun bersama-sama oleh direksi dan dewan komisaris untuk mencari struktur atau bentuk organisasi yang terbaik bagi perusahaan. Untuk PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), struktur organisasi didasarkan atas Surat Keputusan Direksi Nomor SK.DUT/037/SDM/IV.06 tanggal 3 April 2006.

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki 4 direktur yaitu Direktur Utama, Direktur Operasi dan Pemasaran, Direktur Perencanaan dan Pengembangan, serta Direktur Keuangan dan Administrasi. Pada manajemen pusat (*corporate management*), PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki 8 jabatan setingkat di bawah direksi yang masing-masing jabatan tersebut membawahi manajer-manajer. Jabatan tersebut antara lain:

- a. Sekretaris Perusahaan
- b. General Manager Pemasaran
- c. General Manager Operasi
- d. General Manager Perencanaan dan Pengembangan
- e. General Manager Mutu dan Teknologi Informasi
- f. General Manager Keuangan Akuntansi
- g. HR dan Umum
- h. Kepala Satuan Pengawasan Internal (SPI)



Gambar 3.3. Struktur Organisasi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)

Sumber: *Annual Report 2008*

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki 9 kantor cabang dan 15 kantor sub cabang, yaitu:

- a. Kantor Cabang DKI Jakarta membawahi kantor sub cabang Cilegon, Pontianak, Pancoran, dan Cilincing.
- b. Kantor Cabang Medan membawahi kantor sub cabang Padang dan Dumai.
- c. Kantor Cabang Semarang membawahi kantor sub cabang Yogyakarta.
- d. Kantor Cabang Surabaya membawahi kantor sub cabang Kupang, Banjarmasin, dan Balikpapan.
- e. Kantor Cabang Bandung membawahi kantor sub cabang Cikampek.
- f. Kantor Cabang Denpasar membawahi kantor sub cabang Mataram.
- g. Kantor Cabang Makassar membawahi kantor sub cabang Palu, Bitung dan Sorong.
- h. Kantor Cabang Palembang membawahi kantor sub cabang Pangkal Pinang.
- i. Kantor Cabang Lampung.

Kepala kantor sub cabang bertanggung jawab kepada kepala cabangnya masing-masing. Sedangkan kepala kantor cabang bertanggung jawab langsung kepada direksi.

Direksi juga memiliki staf direksi/advisor yang membantu dalam menjalankan tugasnya.

Proses penyusunan sistem pengukuran kinerja perusahaan melibatkan para direksi dengan meminta masukan dari para manajer. Sedangkan pengawasan sistem dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998 tentang perusahaan perseroan (persero). Dalam Undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut dinyatakan bahwa SPI merupakan aparat pengawasan intern perusahaan yang dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada direktur. Dalam melaksanakan visi dan misi perusahaan, SPI PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) mempunyai tugas utama untuk menilai dan memberikan saran perbaikan tentang kelayakan dan efektifitas pengendalian intern, aktivitas manajemen risiko serta implementasi *good corporate governance* (GCG).

3.4. Sasaran Usaha dan Strategi Perusahaan Tahun 2008

Untuk lebih mudah dalam menjalankan visi dan misinya, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) merinci visi dan misinya tersebut ke dalam sasaran atau tujuan usaha perusahaan (*strategic objectives*) untuk tahun anggaran 2008. Sasaran usaha tahun 2008 ditetapkan perusahaan sebagai berikut:

- a. Pendapatan usaha pada angka yang telah ditentukan.
- b. Laba sebelum pajak dan laba setelah pajak pada angka yang telah ditentukan.
- c. Mencapai kinerja perusahaan dalam kondisi "SEHAT" kategori "AA" sesuai KEP-100/MBU/2002, dengan rincian tiap aspeknya sebagai berikut:

- **Aspek Keuangan**

Indikator aspek keuangan adalah delapan indikator seperti yang diminta dalam KEP-100/MBU/2002 dengan target masing-masing indikator yang telah ditetapkan.

- **Aspek Operasional**

Dalam sasaran usaha tahun 2008, aspek operasional dijabarkan kedalam beberapa poin yaitu:

- *Occupancy rate* gudang milik dengan nilai persentasi yang telah ditetapkan.
- Nilai maksimal rasio nilai klaim terhadap sales.
- Produktivitas buruh di gudang dengan nilai yang telah ditetapkan.
- Nilai minimal laba operasi terhadap pendapatan operasi yang telah ditetapkan.

- **Aspek Administrasi**

Dalam aspek administrasi, sasaran usaha yang ditetapkan adalah batas waktu maksimal penyampaian laporan audit, penyampaian RKAP, dan laporan triwulanan.

- Memperoleh opini wajar tanpa pengecualian atas hasil audit akuntan independen untuk tahun buku 2007.

Dengan sasaran usaha yang telah ditetapkan tersebut, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) menyusun strategi untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Secara umum strategi perusahaan ditujukan untuk menjamin kesinambungan usaha dan pertumbuhan korporat di masa mendatang. Strategi yang dipilih untuk tahun 2008 adalah:

- a. Strategi pengembangan pasar
- b. Peningkatan profesionalisme, yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:
 - Peningkatan efisiensi
 - Peningkatan kompetensi
 - Peningkatan citra perusahaan

3.5. Kinerja Keuangan Perusahaan Tahun 2008

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya untuk mencapai tujuan perusahaan, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) berpedoman pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) juga menyusun

program kerja setiap tahunnya untuk masing-masing bidang, yaitu bidang pemasaran, bidang operasional, bidang perencanaan dan pengembangan, bidang pengendalian mutu dan TI, bidang keuangan dan akuntansi, SPI, sekretariat, maupun Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Adapun pelaksanaan RKAP tersebut dapat dilihat dalam laporan keuangan perusahaan.

Dari laporan keuangan PT Bhandas Ghara Reksa (Persero) tahun buku 2008, dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Pendapatan usaha tahun 2008 sebesar Rp 298,98 miliar atau 97,32% dari target Rp 307,21 miliar dan 116,25% dibandingkan realisasi tahun 2007 Rp 257,20 miliar. Sektor pergudangan menyumbang 56,33% pendapatan, logistik 42,88% dan usaha lainnya 0,75%. Hanya pendapatan sektor pergudangan yang berhasil melampaui target (108,60%), sedangkan pendapatan logistik dan pendapatan usaha lain tidak mencapai target (masing-masing 86,57% dan 58,64% dari target).
- Beban operasi tahun 2008 sebesar Rp 202,29 miliar atau 92,45% dari anggaran Rp 218,81 miliar dan 111,19% dibandingkan tahun 2007 Rp 181,93 miliar. Tingkat realisasi biaya operasi lebih rendah dari tingkat perolehan pendapatan dibandingkan anggarannya menunjukkan pengendalian biaya operasi yang relatif baik.
- Laba operasi tahun 2008 sebesar Rp 96,69 miliar atau 109,38% dari target Rp 88,40 miliar dan 128,46% dibandingkan tahun 2007 Rp 75,27 miliar. Margin laba operasi sebesar 32,34%, melampaui target 28,77% dan meningkat dari tahun 2007 29,26%. Meskipun pendapatan usaha tidak mencapai target, namun dengan adanya pengendalian biaya operasi yang relatif baik (ditandai dengan peningkatan margin operasi) maka laba operasi berhasil melampaui target. Ketiga sektor usaha berhasil melampaui target margin operasi. Margin operasi pergudangan 46,79% (target 44,29%), logistik 13,26% (target 12,48%) dan usaha lain 37,37% (target 30,65%).
- Biaya usaha tahun 2008 sebesar Rp 65,32 miliar atau 101,94% dari anggaran Rp 64,07 miliar dan 116,14% dibandingkan tahun 2007 Rp 56,24 miliar. Pelampauan biaya usaha dibandingkan anggarannya terutama akibat penambahan pembebanan bonus/jasa produksi karyawan serta tantiem Direksi

dan Dewan Komisaris karena keberhasilan pencapaian laba yang jauh melampaui target. Bonus/jasa produksi karyawan dianggarkan sebesar Rp 4.500 juta dan dibebankan sebesar Rp 7.471 juta (166,02%), sedangkan tantiem Direksi dan Dewan Komisaris dianggarkan sebesar Rp 588 juta dan dibebankan sebesar Rp 1.045 juta (177,72%).

- Laba usaha tahun 2008 sebesar Rp 31,375 miliar atau 129,00% dari target Rp 24,32 miliar dan 164,89% dibandingkan tahun 2007 Rp 19,03 miliar. Margin laba usaha sebesar 10,49%, melampaui target 7,92% dan margin tahun 2007 7,40%. Pelampauan target laba usaha terutama akibat pelampauan target laba operasi.
- Pendapatan lain-lain tahun 2008 sebesar Rp 2,76 miliar atau 186,09% dari target Rp 1,48 miliar dan 87,36% dibandingkan tahun 2007 Rp 3,16 miliar. Pendapatan lain-lain melampaui target terutama diperoleh dari penerimaan piutang yang dihapus dan jasa rekening listrik dan telepon.
- Biaya lain-lain tahun 2008 sebesar Rp 2,78 miliar atau 62,51% dari anggaran Rp 4,44 miliar dan 96,11% dibandingkan tahun 2007 Rp 2,89 miliar. Biaya lain-lain yang berhasil ditekan terutama adalah biaya bunga pinjaman dan administrasi bank.
- Laba setelah pajak tahun 2008 sebesar Rp 20,02 miliar atau 139,08% dari target Rp 14,40 miliar dan 189,52% dibandingkan tahun 2007 Rp 10,56 miliar. Margin laba setelah pajak sebesar 6,70%, melampaui target 4,69% dan margin tahun 2007 4,11%. Pelampauan laba setelah pajak terutama akibat pelampauan target laba operasi.
- Pada tahun 2008, perusahaan mengikuti program *sunset policy* yang mengakibatkan beban pajak tambahan sebesar Rp 3,6 milyar.
- Total aktiva dan kewajiban & ekuitas tahun 2008 sebesar Rp 139,51 miliar atau 93,12% dari anggaran Rp 149,81 miliar dan 120,86% dibandingkan tahun 2007 Rp 115,43 miliar. Pergeseran pos-pos neraca per 31 Desember 2008 dibandingkan 31 Desember 2007:
 - Peningkatan pada sisi aktiva terutama pada posisi kas & bank serta piutang usaha.

- Pada sisi kewajiban & ekuitas, selain pengakuan laba tahun berjalan, peningkatan terutama terjadi pada pendapatan diterima di muka serta biaya yang masih harus dibayar.

3.6. Evaluasi Kinerja Perusahaan

Evaluasi kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) tahun buku 2008 yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2008 dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). KAP ini ditunjuk oleh Dewan Komisaris yang telah diberi kuasa oleh pemegang saham. Penunjukan KAP oleh Dewan Komisaris ini dilakukan dengan cara tender terbatas.

Pelaksanaan evaluasi kinerja dilakukan bersamaan dengan penugasan audit atas laporan keuangan perusahaan untuk tahun buku yang sama.

3.6.1. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara

Dalam mengukur kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Kementerian Negara BUMN mewajibkan seluruh BUMN, kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri, untuk mengikuti KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Keputusan ini ditetapkan oleh Menteri BUMN pada tanggal 4 Juni 2002 karena adanya pertimbangan 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.

Dalam KEP-100/MBU/2002 tersebut, BUMN digolongkan kedalam dua bagian, yaitu BUMN jasa keuangan dan BUMN non jasa keuangan. BUMN jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan, dan jasa penjaminan. Sedangkan BUMN non jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur.

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.

Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian:

a. Aspek Keuangan

Dalam aspek keuangan, terdapat beberapa indikator yang dinilai. Indikator-indikator tersebut akan memiliki bobot tersendiri yang berbeda untuk BUMN infrastruktur dan BUMN non infrastruktur. Untuk BUMN infrastruktur, total bobot adalah 50, sedangkan BUMN non infrastruktur total bobotnya adalah 70.

Indikator-indikator tersebut adalah:

Tabel 3.1. Indikator Aspek Keuangan

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
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. Collection 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

Sumber: KEP-100/MBU/2002, Kementerian Negara BUMN, 2002

Dalam KEP-100/MBU/2002 tersebut juga dijelaskan mengenai metode penilaian untuk masing-masing indikator sebagai berikut:

- Imbalan kepada pemegang saham (ROE)

$$\text{Rumus: } \frac{\text{Laba setelah pajak} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$$

Definisi:

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari aktiva tetap dan aktiva non produktif.

- 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.
- Imbalan Investasi (ROI)

Rumus: $\frac{(EBIT + Penyusutan) \times 100\%}{Capital\ Employed}$

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
 - Rasio Kas

Rumus: $\frac{(Kas + Bank + Surat\ berharga\ jangka\ pendek) \times 100\%}{Kewajiban\ Lancar}$

Definisi:

 - Kas, Bank, dan Surat Berharga Jangka Pendek merupakan saldo masing-masing pada neraca tahun buku yang bersangkutan.
 - Kewajiban Lancar (*current liabilities*) merupakan saldo kewajiban lancar pada neraca tahun buku yang bersangkutan.
 - Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rumus: $\frac{Current\ Asset \times 100\%}{Current\ Liabilities}$

Definisi:

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

- *Current Liabilities* adalah posisi Total Kewajiban Lancar pada akhir tahun buku.
- *Collection Periods*
 Rumus:
$$\frac{\text{Total Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}}$$
 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.
- Perputaran Persediaan
 Rumus:
$$\frac{\text{Total Persediaan} \times 365}{\text{Total Pendapatan Usaha}}$$
 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.
- Perputaran Total Asset
 Rumus:
$$\frac{\text{Total Pendapatan} \times 100 \%}{\text{Capital Employed}}$$
 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.
- Rasio modal sendiri terhadap total aktiva
 Rumus:
$$\frac{\text{Total Modal Sendiri} \times 100 \%}{\text{Total Asset}}$$

Definisi:

- Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku diluar 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.

Untuk mendapatkan hasil akhir berbentuk bobot, masing-masing indikator memiliki daftar skor penilaian. Untuk memperoleh bobot indikator imbalan investasi (ROI) misalnya, terdapat daftar skor penilaian ROI. Daftar skor ini juga dimiliki indikator-indikator lainnya.

Tabel 3.2. Daftar Skor Penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
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

Sumber: KEP-100/MBU/2002, Kementerian Negara BUMN, 2002

Untuk daftar skor penilaian indikator lainnya, dapat dilihat pada lampiran 1.

b. Aspek Operasional

Untuk aspek operasional, 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” pada lampiran 1.

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, 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.

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
Definisi: Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya)
- Baik (B): skor = 80% x Bobot indikator yang bersangkutan
Definisi: Mendekati standar normal atau sedikit di bawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup (C): skor = 50% x Bobot indikator yang bersangkutan
Definisi: 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 (K): skor = 20% x Bobot indikator yang bersangkutan
Definisi: Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal.

Hasil akhir bobot untuk BUMN infrastruktur adalah 35, sedangkan untuk BUMN non infrastruktur adalah 15.

c. Aspek Administrasi

Dalam aspek administrasi, terdapat beberapa indikator yang dinilai. Indikator-indikator tersebut akan memiliki bobot yang sama untuk BUMN infrastruktur dan BUMN non infrastruktur yaitu 15. Indikator-indikator tersebut adalah:

Tabel 3.3. Indikator Aspek Administrasi

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

Sumber: KEP-100/MBU/2002, Kementerian Negara BUMN, 2002

Sama halnya dengan aspek keuangan, untuk mendapatkan hasil akhir berbentuk bobot, masing-masing indikator memiliki daftar penilaian waktu penyampaian. Untuk memperoleh bobot indikator rancangan RKAP misalnya, terdapat daftar penilaian waktu penyampaian rancangan RKAP. Daftar penilaian ini juga dimiliki indikator-indikator lainnya.

Tabel 3.4. 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

Sumber: KEP-100/MBU/2002, Kementerian Negara BUMN, 2002

Untuk daftar penilaian waktu penyampaian indikator lainnya, dapat dilihat pada Lampiran 1.

Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan (*annual report*) oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau oleh Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM). Hasil akhir penilaian tingkat kesehatan BUMN digolongkan menjadi:

- a. SEHAT, yang terdiri dari:
 - AAA apabila total bobot (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - A apabila $65 < TS \leq 80$
- b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari:
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
- c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari:
 - CCC apabila $20 < TS \leq 30$
 - CC apabila $10 < TS \leq 20$
 - C apabila $TS \leq 1$

3.6.2. Tingkat Kesehatan Perusahaan Tahun 2008

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) telah melakukan evaluasi kinerja tahun buku 2008 yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2008 berdasarkan data keuangan dan non keuangan periode 1 Januari 2008 sampai dengan 31 Desember 2008, mencakup seluruh aspek kegiatan organisasi yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, baik yang berasal dari perusahaan maupun sumber lainnya. Dalam melakukan evaluasi kinerja tahun buku 2008 PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) menggunakan jasa Kantor Akuntan Publik bersamaan dengan audit atas laporan keuangan perusahaan tahun buku 2008.

Dari hasil evaluasi kinerja perusahaan tahun buku 2008, diperoleh hasil tingkat kesehatan perusahaan sesuai KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 sebagai berikut:

a. Aspek Keuangan

Dalam menilai kinerja keuangannya, BUMN diwajibkan menggunakan seluruh indikator yang ada dalam aspek keuangan ini. Demikian juga halnya dengan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Skor diperoleh dari perhitungan indikator yang dinilai pada laporan keuangan perusahaan, yaitu neraca per 31 Desember 2008 dan Laporan Laba Rugi tahun 2008. Laporan keuangan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dapat dilihat pada lampiran 2. Tingkat kesehatan PT Bhandha Ghara

Reksa (Persero) pada aspek keuangan untuk tahun buku 2008 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5. Tingkat Kesehatan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)
Aspek Keuangan Tahun Buku 2008

No	Indikator yang dinilai	Realisasi 2008	Indikator Skor	Skor 2008	Skor 2007
1.	Imbalan kepada Pemegang Saham (ROE)	28,35	$15 < \text{ROE}$	20	20
2.	Imbalan Investasi (ROI)	18,44	$18 < \text{ROI}$	15	15
3.	Rasio Kas	69,29	$x \geq 35$	5	5
4.	Rasio Lancar	250,92	$125 \leq x$	5	5
5.	Collection Periods	70,42	$60 < x \leq 90$	4,5	4,5
6.	Perputaran Persediaan	0,49	$x \leq 60$	5	5
7.	Perputaran Total Asset	215,94	$120 < x$	5	5
8.	Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset	65,22	$60 \leq x < 70$	7,5	8
JUMLAH SKOR ASPEK KEUANGAN				67	67,5

Sumber: Laporan Manajemen Tahunan Tahun Buku 2008 (*Audited*) PT BGR

b. Aspek Operasional

Dalam memilih indikator yang dipakai untuk menilai aspek operasional, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) mengikuti aturan dalam KEP-100/MBU/2002 mengenai ketentuan penetapan indikator dan bobot aspek operasional. Ketentuan tersebut adalah:

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.
- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS, Komisaris wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang akan digunakan beserta justifikasinya untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham.
- Dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan, RUPS sekaligus menetapkan indikator operasional yang akan digunakan untuk tahun yang bersangkutan dan masing-masing bobotnya dengan antara lain mempertimbangkan usul Komisaris tersebut di atas.

Sama seperti tahun sebelumnya, dalam tahun buku 2008 ini Dewan Komisaris dan Direksi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) kembali menetapkan 2 (dua) indikator, yaitu pelayanan pelanggan dan peningkatan kualitas SDM. Kedua indikator ini diambil dari Lampiran II Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002. Alasan dipilihnya dua indikator tersebut adalah di antara delapan contoh indikator yang terdapat dalam lampiran KEP-100/MBU/2002, pelayanan pelanggan dan peningkatan kualitas SDM merupakan indikator yang sejalan dengan strategi yang dilaksanakan perusahaan. Selain itu, indikator-indikator ini telah dipakai pada tahun-tahun sebelumnya. Pelanggan harus terus diperhatikan mengingat kondisi persaingan usaha yang semakin tajam, sehingga kualitas layanan diharapkan menjadi salah satu keunggulan yang ditawarkan dalam rangka perluasan pangsa pasar secara agresif. Demikian juga halnya dengan indikator peningkatan kualitas SDM, sesuai misi perusahaan, pengembangan SDM merupakan salah satu strategi utama dalam penciptaan nilai yang berkesinambungan.

Dalam tahun 2008 masih terdapat beberapa klaim pelanggan dan terdapat program kerja di bidang SDM yang masih dalam proses hingga tahun 2009.

Tabel 3.6. Tingkat Kesehatan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)
Aspek Operasional Tahun Buku 2008

No	Indikator yang dinilai	Realisasi 2008	Indikator Skor	Skor 2008	Skor 2007
1.	Pelayanan kepada pelanggan	B (80%)	5	4	4
2.	Peningkatan kualitas SDM	A (100%)	10	10	10
JUMLAH SKOR ASPEK OPERASIONAL				14	14

Sumber: Laporan Manajemen Tahunan Tahun Buku 2008 (*Audited*) PT BGR

c. Aspek Administrasi

Seperti halnya aspek keuangan, dalam menilai kinerja aspek administrasi, BUMN diwajibkan menggunakan seluruh indikator yang ada dalam aspek administrasi ini. Demikian juga halnya dengan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Berikut adalah tingkat kesehatan perusahaan aspek administrasi:

Tabel 3.7. Tingkat Kesehatan PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)
Aspek Admisnistrasi Tahun Buku 2008

No	Indikator yang dinilai	Realisasi 2008	Indikator Skor	Skor 2008	Skor 2007
1.	Laporan perhitungan tahunan	30/04/09	$x < 4$ bulan	3	3
2.	Rancangan RKAP	30/10/07	$x \leq 2$ bulan	3	3
3.	Laporan Periodik		$0 < x \leq 30$ hari	3	3
	a. Penyerahan Lap TRW I	30/04/08			
	b. Penyerahan Lap TRW II	28/07/08			
	c. Penyerahan Lap TRW III	24/10/08			
	d. Penyerahan Lap TRW IV	29/01/09			
4.	Kinerja PKBL:				
	a. Efektifitas penyaluran dana	91,06%	$x > 90$	3	3
	b. Tingkat kolektibilitas penyaluran dana	71,26%	$x > 70$	3	3
JUMLAH SKOR ASPEK ADMINISTRASI				15	15

Sumber: Laporan Manajemen Tahunan Tahun Buku 2008 (*Audited*) PT BGR

Berdasarkan perhitungan bobot kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) tahun buku 2008 untuk aspek keuangan, operasional, dan administrasi, diperoleh total skor bobot kinerja sebesar 96. Dengan demikian, sesuai dengan Pasal 3 KEP-100/MBU/2002, kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) digolongkan pada kategori "SEHAT AAA", karena total bobot lebih besar dari 95.

3.6.3. Kontrak Manajemen

Selain menetapkan indikator-indikator sesuai dengan KEP-100/MBU/2002, Direksi dan Dewan Komisaris juga mempunyai kontrak manajemen yang ditandatangani bersama antara kuasa pemegang saham dengan Dewan Komisaris dan Direksi. Inti dari kontrak manajemen ini adalah *Key Performance Indicators* (KPI) atau Indikator Kinerja Kunci yang merupakan indikator kinerja yang memiliki fokus pada aspek kinerja perusahaan yang penting bagi keberhasilan saat ini dan di masa mendatang, yang berkaitan dengan aspek operasional, aspek keuangan, dan aspek dinamis.

Kontrak manajemen merupakan satu kesatuan dengan RKAP. Selain mengesahkan RKAP, Rapat Umum Pemegang Saham juga menetapkan kontrak manajemen. Proses pemilihan indikator dalam KPI yang terdapat dalam kontrak manajemen sama dengan proses pemilihan indikator aspek operasional pada KEP-

100/MBU/2002. Perbedaannya adalah indikator pada aspek operasional KEP-100/MBU/2002 dipilih oleh perusahaan dari daftar yang telah tersedia pada lampiran Surat Keputusan, sedangkan indikator KPI dalam kontrak manajemen dipilih sendiri berdasarkan kesepakatan antara manajemen dengan pemegang saham. Berikut adalah daftar indikator KPI tahun 2008, formula perhitungan dan besaran bobotnya.

Tabel 3.8 Indikator KPI Tahun 2008

No.	Indikator	Formula	Bobot
A. Aspek Operasional			
1.	Produktivitas Kerja	Total Pendapatan Usaha / Jumlah Pekerja	10,0
2.	Rasio Beban Operasi	Beban Operasi / Pendapatan Usaha	5,0
3.	Pendapatan Gudang Milik	Pendapatan Usaha Gudang Milik	10,0
4.	Pendapatan <i>Collateral Management Service</i> (CMS)	Pendapatan Usaha CMS	20,0
5.	Rasio Beban Klaim	Beban Klaim/Pendapatan Usaha	5,0
Total Bobot Aspek Operasional			50,0
B. Aspek Keuangan			
1.	<i>Cash Ratio</i>	Kas+Bank+Surat Berharga Jk Pendek / Pasiva Lancar	10,0
2.	<i>Return on Equity</i> (ROE)	Laba Setelah Pajak / Modal Sendiri	10,0
3.	<i>Collection Periods</i>	Piutang Usaha / Pendapatan Usaha	5,0
4.	Total Beban Usaha	Total Beban Usaha	5,0
Total Bobot Aspek Keuangan			30,0
C. Aspek Dinamis			
1.	Pendidikan / Pelatihan SDM	1. Realisasi Jumlah Program 2. Realisasi Jumlah SDM yang dilatih	10,0
2.	Pengembangan Teknologi Informasi	Realisasi program pengembangan TI yang dilaksanakan	5,0
3.	<i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	Sesuai Hasil Audit	5,0
Total Bobot Aspek Dinamis			20,0
TOTAL			100,0

Sumber: Data sekunder yang diolah

Universitas Indonesia

Adapun alasan perusahaan memilih indikator-indikator di atas adalah:

a. Aspek Operasional

a. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja dipilih dan diberi bobot 10, karena:

- Produktivitas pekerja merupakan alat untuk mengukur efektivitas masing-masing pekerja dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan serta merupakan alat kendali bagi perusahaan dalam melakukan pengendalian penggunaan jumlah karyawan/pekerja yang ideal.
- Pekerja/karyawan merupakan faktor produktivitas yang paling dominan untuk mencapai sasaran perusahaan (pendapatan), sehingga produktivitas dapat dipakai sebagai alat ukur manajemen untuk mengoptimalkan pengelolaan pekerja/karyawan.
- Jumlah Tenaga Kerja Prognosa tahun 2007 = 1.032 Orang
 Jumlah Tenaga Kerja RKAP tahun 2008 = 1.180 Orang
 Tambahan Tenaga Kerja dalam tahun 2008 = 148 Orang

• Rasio Beban Operasi

Rasio Beban Operasi dipilih dan diberi bobot 5 karena:

- Beban operasi merupakan komponen terbesar dalam struktur beban-beban perusahaan yang ada, sehingga perlu ditetapkan, dikendalikan dan dimonitor.
- Beban operasi telah ditetapkan secara total mencapai $\pm 71,23$ % dari total pendapatan perusahaan, dan untuk ini perlu dilakukan pengendalian serta monitoringnya agar tidak melampaui persentase rasio yang telah ditetapkan.
- *Behaviour* beban operasi sangat berpengaruh terhadap tingkat pencapaian laba perusahaan, karena besar kecilnya beban operasi akan langsung mempengaruhi tingkat laba yang diperoleh perusahaan.

• Pendapatan Gudang Milik

Pendapatan usaha gudang milik dipilih dan diberi bobot 10, karena:

Gudang milik merupakan *core business* perusahaan yang merupakan landasan utama dari usaha perusahaan, sampai saat ini masih memberikan

kontribusi terbesar dari seluruh aktivitas usaha yaitu sebesar 17,47% serta memberikan kontribusi margin operasi yang paling besar dari seluruh kegiatan yaitu sebesar 34,77% sehingga manajemen memandang perlu untuk tetap menjadikan usaha unggulan dan oleh karenanya perlu memperoleh perhatian yang serius dari manajemen, yang antara lain melalui upaya, peningkatan *accoupancy rate* dan atau peningkatan tarif sewanya.

- Pendapatan *Collateral Management Service*

Pendapatan *Collateral Management Service* dipilih dan diberi bobot 20, karena:

- Pendapatan *collateral management service* merupakan derivatif dari jasa pergudangan yang relatif masih baru bagi perusahaan dan oleh karenanya perkembangan dari jasa ini perlu mendapatkan perhatian secara khusus.
- Kontribusi laba operasi yang cukup besar (di atas 50%), walaupun dari sisi pendapatan kontribusinya masih relatif kecil.
- Dengan margin operasi yang cukup besar, maka keberadaannya perlu memperoleh perhatian yang serius karena pencapaian dari kegiatan ini sangat berpengaruh terhadap total laba operasi secara keseluruhan.

- Rasio Beban Klaim

Rasio beban klaim dipilih dan diberi bobot 5, karena:

- Klaim merupakan indikator yang dapat dipakai manajemen untuk mengukur kemampuan dalam memonitor dan mendeteksi operasional kegiatan secara fisik.
- Klaim juga sangat berpengaruh terhadap tingkat pencapaian kinerja perusahaan, karena beban klaim langsung memotong laba perusahaan dan bahkan dapat mengganggu likuiditas perusahaan serta dapat berpengaruh pada produktivitas pekerja.

b. Aspek Keuangan

- *Cash Ratio*

Cash ratio dipilih dan diberi bobot 10, karena:

Besar kecilnya *cash ratio* akan mempengaruhi tingkat kepercayaan pelanggan maupun pemberi kredit oleh karena itu harus dikendalikan

dengan baik. *Cash ratio* akan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek (kurang dari satu tahun), semakin tinggi *cash ratio* semakin solid kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban perusahaan dalam jangka pendek, sehingga semakin dipercaya oleh pelanggan/pemberi kredit jangka pendek. Sebaliknya semakin rendah *cash ratio* semakin kecil kepercayaan pelanggan/pemberi kredit jangka pendek, oleh karenanya kemampuan mengendalikan *cash ratio* adalah suatu hal yang sangat penting bagi manajemen.

- *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) dipilih dan diberi bobot 10, karena:

ROE merupakan ukuran keberhasilan perusahaan dalam memperoleh laba bersih setelah pajak dibanding dengan modal sendiri, sehingga besar kecilnya ROE akan menjadi ukuran keberhasilan manajemen dalam memberikan kontribusi kepada pemegang saham dan investor berupa dividen.

- *Collection Periods*

Collection Periods dipilih dan diberi bobot 5, karena:

- Piutang usaha merupakan hal penting bagi manajemen untuk dapat menarik kembali modal kerja yang dipakai untuk membiayai operasional perusahaan, sehingga dengan terkendalinya rasio piutang usaha terhadap penjualan, modal kerja diharapkan dapat lebih stabil.
- Piutang usaha juga dapat dipakai untuk mengukur efektifitas operasional perusahaan, sebab semakin kecil rasio piutang usaha terhadap pendapatan usaha menunjukkan tingkat operasional perusahaan semakin baik.

- Total Beban Usaha

Total beban usaha dipilih dan diberi bobot 5, karena:

Total beban usaha merupakan ukuran efektivitas penggunaan biaya *overhead* perusahaan, besar kecilnya beban usaha akan berpengaruh terhadap perolehan laba usaha. Semakin efisien menggunakan beban usaha akan semakin besar laba usaha yang diperoleh, sebaliknya semakin tidak efisien penggunaan beban usaha akan semakin kecil laba usaha yang

diperoleh. Sehingga beban usaha dapat dipakai sebagai ukuran keberhasilan kinerja manajemen dalam mengendalikan laba usaha.

c. Aspek Dinamis

- Pendidikan/Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pendidikan/Pelatihan SDM dipilih dan diberi bobot 10, dipisah menjadi dua sub indikator untuk Program Pendidikan/Pelatihan diberi bobot 5 dan untuk Jumlah Pegawai yang dididik/dilatih diberi bobot 5, karena:

- Bagi perusahaan jasa, SDM merupakan aset utama untuk meningkatkan nilai perusahaan, oleh karenanya pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM menjadi sangat perlu.
- Untuk meningkatkan kompetensi SDM, manajemen akan mengadakan pendidikan dan pelatihan berdasarkan skala prioritas untuk menunjang keberhasilan perusahaan.

- Pengembangan Teknologi Informasi

Pengembangan teknologi informasi dipilih dan diberi bobot 5, karena:

Teknologi komunikasi saat ini berkembang sangat pesat sehingga pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung komunikasi antar Cabang dan Kantor Pusat menjadi sarana yang efektif dalam mendukung operasional bisnis perusahaan. Selain itu pemanfaatan teknologi informasi akan membantu manajemen perusahaan dalam penyediaan Sistem Informasi Manajemen (SIM), mendukung aktivitas operasional perusahaan menuju "*paperless office*" dengan program investasi membangun jaringan *online* antara Kantor Pusat dengan Kantor Cabang.

- Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dipilih dan diberi bobot 5, karena GCG atau tata kelola perusahaan yang baik merupakan tuntutan seluruh *stakeholders*. Oleh karena itu, manajemen memandang perlu untuk melakukan *improvement* secara terus menerus, dan menjadikan GCG sebagai budaya perusahaan dan komitmen seluruh insan perusahaan.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Pusat Pertanggungjawaban

Jika melihat struktur organisasi perusahaan yang terdapat pada bab III, dapat dijelaskan mengenai jenis-jenis pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) yang ada pada PT Bhandha Ghara Rekza (Persero).

a. *Cost Center*

Pada PT Bhandha Ghara Rekza (Persero), bagian dari struktur organisasi yang dikatakan sebagai *cost center* adalah bagian-bagian yang manajernya memiliki kendali atas biaya, dan bukan atas pendapatan atau investasi. Bagian-bagian yang memiliki karakter tersebut adalah bagian yang merupakan *service departments* seperti keuangan, HR dan umum, Satuan Pengawasan Intern (SPI), Perencanaan dan Pengembangan, Mutu dan Teknologi Informasi, dan Sekretaris Perusahaan. Dengan kata lain, bagian-bagian yang ada di kantor pusat merupakan *cost center* termasuk bagian pemasaran dan operasi. *Service departments* yang terdapat pada kantor-kantor cabang juga merupakan *cost center*. Begitu juga dengan bagian operasional di kantor cabang. Yang menjadi perbedaannya adalah *service department* merupakan *discretionary cost center* di mana selisih antara aktual biaya dengan anggaran biaya tidak merupakan ukuran suatu efisiensi, sedangkan bagian operasional kantor cabang merupakan *engineered cost center* di mana selisih antara aktual biaya dan anggaran biaya merupakan ukuran efisiensi bagian tersebut.

Bagian-bagian ini akan diminta pertanggungjawabannya atas biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan anggaran biaya yang telah ditetapkan.

b. *Revenue Center*

Pada PT Bhandha Ghara Rekza (Persero), bagian dari struktur organisasi yang dapat dikatakan sebagai *revenue center* merupakan bagian yang *prime concern*-nya adalah pendapatan yang terdapat dalam laporan laba rugi perusahaan. Bagian pemasaran kantor cabang merupakan *revenue center*, karena bagian ini tidak memiliki kewenangan menentukan harga dan diberi

tanggung jawab berupa biaya pemasaran dan bukan atas biaya operasi atau biaya produksi.

c. *Profit Center*

Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), bagian dari struktur organisasi yang dikatakan sebagai *profit center* adalah bagian-bagian yang memegang kendali atas biaya dan pendapatan. Kantor cabang disebut sebagai *profit center* karena bagian ini bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dikeluarkan, baik *engineered cost* pada unit operasi cabang, maupun *discretionary cost* pada unit-unit pendukung di dalamnya. Kantor cabang juga bertanggung jawab atas pencapaian pendapatan usaha sesuai yang ditargetkan.

d. *Investment Center*

Yang disebut dengan *investment center* adalah bagian yang memegang kendali atas biaya, pendapatan dan investasi. Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), usulan atau inisiatif investasi perusahaan berasal dari kantor-kantor cabang atau dari kantor pusat. Dalam usulan tersebut terdapat jenis investasi dan hasil yang diharapkan serta cara pendanaannya. Usulan-usulan investasi yang ada akan disampaikan kepada Kementerian Negara BUMN selaku pemegang saham pada saat pelaksanaan RUPS untuk dimintakan persetujuannya. Jika pemegang saham setuju, maka usulan investasi dapat dilaksanakan oleh unit yang mengusulkan. Pelaksanaan investasi ini akan diawasi oleh kantor pusat untuk memastikan investasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan yang nantinya akan dipertanggungjawabkan kepada pemegang saham. Usulan investasi juga dapat berasal dari pemegang saham.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) tidak terdapat bagian tertentu yang bisa disebut dengan *investment center* murni. Maksudnya adalah ketika usulan investasi berasal dari perusahaan, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dapat disebut sebagai *investment center*. Tetapi ketika usulan investasi berasal dari pemegang saham, perusahaan tidak dapat dikatakan sebagai *investment center*. Tetapi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) secara keseluruhan dalam menjalankan usahanya, dinilai atau dievaluasi oleh pemegang saham sebagai *investment center*. Hal ini bisa dilihat dari ukuran yang dipakai pemegang saham dalam

mengukur kinerja perusahaan, yang salah satunya adalah *Return on Investment* (ROI).

Melihat hal ini, sebaiknya indikator yang dipakai oleh pemegang saham untuk menilai investasi perusahaan dibedakan antara investasi yang dilakukan yang berasal dari usulan perusahaan dan investasi yang dilakukan yang berasal dari usulan pemegang saham sendiri. ROI yang sudah dipakai sebelumnya dapat digunakan untuk menilai investasi yang usulannya berasal dari perusahaan. Sedangkan usulan yang berasal dari pemegang saham, indikator yang dapat dipakai adalah laba perusahaan.

4.2. Evaluasi Proses Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)

Sampai dengan saat ini, terdapat beberapa model sistem pengukuran kinerja yang sering dipakai oleh organisasi, baik organisasi yang berorientasi laba maupun yang tidak. Sistem-sistem tersebut antara lain *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, *Key Performance Indicators* atau KPI, dan lainnya.

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) sebagai BUMN bisa dikatakan menggunakan sistem yang *self-designed* atau sistem yang didisain sendiri oleh pemegang saham dan manajemen.

4.2.1. Tingkat Kesehatan Perusahaan Berdasarkan KEP-100/MBU/2002

Tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan KEP-100/MBU/2002 yang hingga kini digunakan oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) sebagai sistem penilaian kinerja, merupakan suatu sistem yang bisa dikatakan sebagai "instruksi" dari pemegang saham kepada perusahaan.

Penetapan bobot yang digeneralisir menunjukkan proses penyusunan keputusan ini kurang melihat karakteristik perusahaan yang sebenarnya. Hal ini dapat dilihat dari pengklasifikasian BUMN non jasa keuangan menjadi dua, yaitu BUMN Infrastruktur dan BUMN Non Infrastruktur yang masing-masing memiliki bobot yang berbeda. PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) termasuk BUMN Non Infrastruktur. Penilaian kinerja perusahaan di industri ini seharusnya tidak disamakan dengan penilaian di industri lain, misalnya industri perhotelan.

4.2.2. *Key Performance Indicator (KPI)*

Selain menggunakan KEP-100/MBU/2002 untuk menilai kinerja perusahaan, manajemen juga diminta oleh pemegang saham untuk membuat kontrak manajemen yang berisikan *Key Performance Indicators (KPI)* dan target-target yang harus dicapai yang dibuat setiap tahunnya.

Menurut Davidson (2006) terdapat beberapa langkah dalam penyusunan KPI, yaitu mengidentifikasi keinginan *stakeholders* baik *stakeholders* internal maupun eksternal. Kemudian perusahaan harus memikirkan bagaimana cara mengukurnya. Sesuai dengan namanya yaitu *key performance indicators*, indikator yang dipilih bukanlah mengukur semua kegiatan, tetapi haruslah yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan.

Pada pembahasan di subbab ini akan dievaluasi pengembangan sistem pengukuran kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) pada tahap pertama dari tiga tahapan dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja menurut Bourne, Mills, Neely, dan Platts (2000) yaitu bagaimana perusahaan mengidentifikasi *key objectives* yang akan diukur, dan memilih ukuran atau indikatornya. Hal ini dikarenakan tahap kedua dan ketiga merupakan tahap yang dilakukan setelah sistem pengukuran kinerja dibentuk. Analisis mengenai tahap kedua dan ketiga dapat dilakukan setelah melaksanakan pengamatan langsung di perusahaan mengenai pelaksanaan dan pengembangan sistem. Pengamatan langsung mengenai hal ini akan membutuhkan waktu yang relatif lama.

Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), penyusunan KPI merupakan tanggung jawab Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Maksudnya adalah direktorat ini merangkum dan mengolah data untuk penyusunan KPI. Kantor-kantor cabang, sub cabang dan bagian lainnya dimintai pendapat mengenai indikator apa yang penting untuk dinilai bagi kesuksesan perusahaan. Seluruh pendapat, data dan informasi yang diterima akan diolah oleh bagian perencanaan dalam Direktorat Perencanaan dan Pengembangan. Rincian tugas direktorat ini yang berkaitan dengan KPI antara lain menyiapkan rancangan KPI, menyampaikan rancangan KPI dan usulan perbaikan ke Direksi, Dewan Komisaris dan Pemegang Saham serta membuat penjabaran KPI ke kontrak manajemen antara Direksi dan Kantor Cabang dan Sub Cabang.

Rancangan KPI yang disetujui oleh Direksi dan Dewan Komisaris kemudian dibawa kepada pemegang saham untuk dimintakan persetujuannya. Direktorat ini juga yang bertanggung jawab menyusun RKAP setiap tahunnya. Bersamaan dengan penyampaian RKAP, rancangan KPI juga disampaikan kepada pemegang saham untuk dievaluasi oleh pemegang saham.

Pengesahan RKAP dan KPI dilakukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Sebelum RUPS dilakukan, pemegang saham melakukan rapat-rapat pembahasan teknis dengan manajemen. Dalam rapat-rapat teknis inilah dilakukan pembahasan indikator KPI. Kepemilikan saham yang masih 100% pemerintah membuat pemegang saham sepenuhnya hanya diwakili oleh Kementerian Negara BUMN. Dengan demikian, jalannya pembahasan indikator KPI ini tidak akan serumit jika pemegang saham lebih dari satu. Setelah melewati beberapa rapat teknis, RUPS dapat dilaksanakan untuk mengesahkan RKAP, KPI dan beberapa hal lainnya seperti Rencana Kerja dan Anggaran Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

RKAP dan KPI tahun 2008 disahkan pada RUPS RKAP yang dilakukan pada tanggal 18 Januari 2008. Kontrak manajemen yang berisi komitmen manajemen dalam pencapaian target RKAP dan KPI 2008 juga ditandatangani pada hari yang sama. Dalam kontrak manajemen telah tercantum KPI yang terdiri dari indikator, pembobotan serta target kuantitatifnya.

Bila melihat proses penyusunan KPI seperti yang telah diuraikan pada bab 3, dapat dikatakan tahapan-tahapan yang dilalui oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) sudah baik karena bisa dilihat bahwa KPI merupakan hasil pemikiran bersama dan disepakati bersama antara manajemen dan pemegang saham.

4.3. Evaluasi Indikator dalam Sistem Pengukuran Kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)

Untuk lebih mudah dalam menjalankan visi dan misinya yang tertuang dalam RKAP tahun 2008, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) telah merinci visi dan misinya tersebut kedalam sasaran atau tujuan usaha perusahaan (*strategic objectives*) untuk tahun anggaran 2008. Sasaran usaha dan strategi perusahaan tahun 2008 yang ditetapkan perusahaan telah diuraikan pada bab 3. Proses

penetapan sasaran usaha dan strategi perusahaan tersebut dilakukan bersamaan dengan proses pengesahan RKAP.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan berkaitan dengan strategi perusahaan. Dengan demikian, indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja juga haruslah berhubungan dengan strategi. Indikator atau ukuran digunakan oleh pemegang saham untuk melihat apakah manajemen telah melakukan tugasnya dengan baik atau tidak. Indikator-indikator ini ditetapkan oleh pemegang saham dengan mempertimbangkan pendapat dari manajemen.

4.3.1. Evaluasi Pemilihan Indikator Tingkat Kesehatan Perusahaan

Pada KEP-100/MBU/2002, tingkat kesehatan perusahaan dikategorikan ke dalam tiga aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Seperti yang telah diuraikan pada Bab III, indikator-indikator aspek keuangan dan aspek administrasi yang tercantum dalam lampiran surat keputusan menteri tersebut harus dipakai oleh PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) dan BUMN lainnya. Dengan demikian, pada bab ini tidak akan dibahas mengenai alasan pemilihan indikator-indikator dimaksud karena pemilihan indikator tersebut dilakukan oleh pemegang saham langsung (tanpa meminta pertimbangan dari manajemen perusahaan) dan diinstruksikan untuk dilakukan oleh PT Bhanda Ghara Reksa (Persero). Dengan kata lain, indikator ini bersifat "given" yang harus diterima dan dipakai oleh perusahaan.

Sedangkan untuk aspek operasional, dalam KEP-100/MBU/2002 dikatakan bahwa BUMN, dalam hal ini PT Bhanda Ghara Reksa (Persero), wajib memilih minimal dua indikator dan maksimal lima indikator di antara delapan indikator yang terdapat dalam "contoh indikator aspek operasional" pada lampiran surat keputusan menteri. Pada tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2006 sampai dengan 2008, PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) memilih dua indikator aspek operasional. Indikator-indikator tersebut adalah pelayanan kepada pelanggan dan peningkatan kualitas SDM. Alasan pemilihan kedua indikator tersebut telah diuraikan di bab III.

Dalam daftar contoh indikator aspek operasional pada lampiran surat keputusan tersebut terdapat delapan indikator yang dapat dipilih, antara lain: pelayanan kepada pelanggan/masyarakat, efisiensi produksi dan produktivitas,

pemeliharaan kontinuitas produksi, inovasi produk baru, peningkatan kualitas SDM, R&D, hasil pelaksanaan penugasan, dan kepedulian terhadap lingkungan.

Ukuran atau indikator kinerja haruslah sejalan dengan strategi perusahaan, berhubungan dengan harapan dari para *stakeholders* dan fokus kepada kompetisi pasar (Sardana, 2008). Pada tahun 2008, strategi perusahaan yang dipilih adalah strategi pengembangan pasar dan peningkatan profesionalisme, yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu peningkatan efisiensi, peningkatan kompetensi, dan peningkatan citra perusahaan. Strategi perusahaan dipilih untuk dapat mencapai sasaran usaha (*strategic objectives*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika melihat strategi yang dipilih tersebut, indikator aspek operasional yang sesuai dengan strategi perusahaan di antara delapan indikator pilihan adalah sebagai berikut:

a. Pelayanan kepada pelanggan

Sebagai organisasi yang berorientasi laba, pelanggan merupakan pihak yang harus diperhatikan mengingat kondisi persaingan usaha yang semakin ketat. Agar pelanggan tetap loyal kepada perusahaan, maka kepuasan pelanggan harus tetap diperhatikan. Hal ini berkaitan dengan jenis kegiatan usaha perusahaan sebagai perusahaan jasa. Pelanggan yang tidak/kurang puas dengan pelayanan perusahaan, akan berpindah kepada perusahaan kompetitor. Apalagi melihat visi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan jasa logistik yang profesional, etikal, terkemuka di Indonesia serta mampu bersaing di pasar global. Indikator ini sebaiknya tetap dipakai setiap tahunnya untuk menilai kinerja perusahaan.

b. Peningkatan kualitas SDM

Indikator ini merupakan indikator yang bisa dikatakan sebagai indikator wajib bagi perusahaan. Salah satu strategi perusahaan yaitu peningkatan profesionalisme dirinci menjadi sub strategi peningkatan kompetensi. Peningkatan kompetensi SDM merupakan hal yang wajib terus dilakukan mengingat karyawan adalah aset perusahaan yang harus ditingkatkan kualitasnya agar dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan perusahaan. Menurut Merchant (2007), salah satu yang menjadi masalah dalam implementasi *management control system* adalah *personal limitation*. Satu di

antara keterbatasan yang dimiliki karyawan adalah kurangnya pengetahuan dan informasi. Keterbatasan kompetensi ini maksudnya adalah bahwa karyawan mengetahui apa yang diharapkan atau dituntut perusahaan darinya, karyawan memiliki motivasi untuk melakukan tugas dengan baik, tapi tidak/kurang memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukannya. Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, sudah sepantasnya perusahaan memilih indikator ini sebagai salah satu indikator aspek operasional. Indikator peningkatan kualitas SDM telah dipakai PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dalam penilaian aspek operasionalnya dalam tiga tahun terakhir.

c. Efisiensi produksi dan produktivitas

Salah satu sub strategi perusahaan adalah peningkatan efisiensi yang merupakan bagian dari strategi peningkatan profesionalisme. Jasa logistik merupakan produk yang tarifnya ditentukan oleh mekanisme pasar. Cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan melakukan *cost leadership*, yaitu mengeliminasi segala macam bentuk pemborosan dan kegiatan yang tidak selaras dengan tujuan perusahaan. Salah satu contoh pelaksanaan *cost leadership* yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan mutu pelayanan, sehingga beban klaim akan berkurang. Berkurangnya beban klaim akan berdampak langsung pada laba usaha. *Cost leadership* merupakan salah satu strategi bisnis PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Tetapi perusahaan tidak memilih indikator ini sebagai salah satu indikator aspek operasional. Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, sebaiknya perusahaan memilih indikator efisiensi produksi dan produktivitas ini sebagai salah satu indikator aspek operasional.

d. Kepedulian terhadap lingkungan

Seperti halnya perusahaan lain, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) memiliki tanggung jawab sosial atau yang biasa dikenal dengan *corporate social responsibility* (CSR). CSR di perusahaan BUMN disebut dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Walaupun perusahaan berorientasi kepada laba, tanggung jawab sosial juga harus diperhatikan. Hal ini juga sejalan dengan motto perusahaan yaitu Bonafide, Gesit, dan Responsif. Kata responsif memiliki arti senantiasa menjaga hubungan yang baik dan sehat

dengan *stakeholders*. Lingkungan sosial merupakan *stakeholders* yang juga penting, mengingat perusahaan berdiri berdampingan dengan lingkungan sekitarnya. Indikator kepedulian terhadap lingkungan ini dapat dipakai untuk menilai seberapa konsekuen perusahaan menjalankan tanggung jawab sosial ini. Satuan yang dapat digunakan dapat berupa berapa banyak program yang akan dilakukan dalam satu tahun.

PKBL telah dipakai sebagai indikator dalam aspek administrasi, yaitu indikator kinerja PKBL yang dibagi atas dua sub indikator yaitu efektivitas penyaluran dana dan tingkat kolektibilitas penyaluran dana. Tetapi indikator kinerja PKBL tersebut tidak menilai apakah program kerja PKBL yang direncanakan telah seluruhnya dilakukan.

Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, sebaiknya perusahaan memilih indikator kepedulian terhadap lingkungan sebagai salah satu indikator aspek operasional.

4.3.2. Evaluasi Pemilihan Indikator KPI

Key Performance Indicators (KPI) PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) tertuang dalam kontrak manajemen yang disepakati dan ditandatangani bersama antara Kementerian Negara BUMN sebagai pemegang saham dengan direksi dan dewan komisaris. Isi dari kontrak manajemen tersebut adalah pihak manajemen berjanji kepada pemegang saham akan mengupayakan pencapaian target-target RKAP dan target-target KPI. KPI ditetapkan bersamaan dengan penetapan RKAP di Rapat Umum Pemegang Saham. Penetapan indikator KPI merupakan permintaan dari pemegang saham sebagai tambahan atau pelengkap dari penilaian tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan KEP-100/MBU/2002. KPI merupakan indikator kinerja yang memiliki fokus pada aspek kinerja perusahaan yang penting bagi keberhasilan perusahaan saat ini dan di masa mendatang, yang berkaitan dengan aspek operasional, aspek keuangan dan aspek dinamis. Proses pemilihan indikator KPI sama dengan proses pemilihan indikator aspek operasional pada KEP-100/MBU/2002. Berikut ini akan dianalisis mengenai indikator kinerja kunci yang dipakai oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero).

a. Aspek Operasional

- **Produktivitas Kerja**

Indikator produktivitas kerja memang sebaiknya digunakan dalam sistem pengukuran kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Indikator ini dapat dipakai untuk menilai kontribusi karyawan kepada perusahaan. Formula yang dipakai perusahaan untuk menghitung produktivitas pekerja adalah membagi total pendapatan usaha dengan jumlah tenaga kerja tahun 2008. Dengan kata lain, nilai produktivitas kerja ini merupakan nilai rata-rata pendapatan usaha yang dihasilkan/disumbangkan setiap pekerja.

Pemilihan indikator harus diikuti dengan penetapan formula yang jelas yang diketahui oleh seluruh karyawan. Tetapi dari beberapa data yang ada, total jumlah karyawan yang akan dipakai sebagai nilai pembagi menunjukkan angka yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan akurasi data SDM perusahaan masih belum baik.

- **Rasio Beban Operasi**

Beban operasi biasanya merupakan beban yang dominan dalam menjalankan bisnis perusahaan. Sebagai indikator KPI, formula yang digunakan perusahaan untuk memperoleh nilai rasio beban operasi adalah dengan persentasi total beban operasi dari total pendapatan perusahaan. Rasio ini harus dapat dikendalikan dengan menetapkan nilai maksimal rasio setiap tahunnya yang tentu saja penetapan nilainya disesuaikan dengan strategi perusahaan, karena rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan. Dengan demikian, besar kecilnya total pendapatan usaha dapat dijelaskan dengan rasio beban operasi ini. Pendapatan usaha saja tidak bisa dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu perusahaan, karena pendapatan usaha yang besar tidak berarti baik bagi perusahaan, jika pendapatan tersebut merupakan hasil dari beban operasi yang besarnya tidak dikontrol, demikian juga sebaliknya.

- **Pendapatan Gudang Milik**

Jika dilihat dari jumlah gudang, gudang milik memiliki persentase terbesar dibandingkan dengan gudang sewa dan gudang manajemen, yaitu 41%. Tetapi jika dilihat dari segi kapasitas gudang, gudang milik dan gudang

sewa memiliki persentase yang sama yaitu 36%, bahkan gudang sewa memiliki kapasitas yang sedikit lebih banyak dibanding kapasitas gudang milik. Tetapi berdasarkan laporan keuangan perusahaan tahun 2008, pendapatan gudang milik pada tahun 2008 menyumbang margin operasi yang paling besar dari seluruh kegiatan yaitu sebesar 34,77% sehingga manajemen memandang perlu untuk tetap menjadikan usaha unggulan perusahaan dan terus memberikan perhatian yang serius pada gudang milik. Formula yang digunakan perusahaan dalam menghitung nilai KPI atas indikator ini adalah berdasarkan pencapaian target pendapatan gudang milik dengan membandingkan realisasi terhadap target yang ditetapkan. Ukuran atau indikator kinerja haruslah mendukung pencapaian sasaran usaha (*strategic objectives*). Salah satu sasaran usaha perusahaan adalah pendapatan usaha yang telah ditargetkan pada angka tertentu. Salah satu bagian dari pendapatan usaha adalah pendapatan dari pergudangan, gudang milik termasuk di dalamnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh perusahaan, gudang milik masih merupakan *core business*, maka tidak salah jika perusahaan menggunakan indikator ini untuk mengukur kinerjanya. Yang menjadi masalah dalam pemilihan indikator ini adalah adanya kemungkinan terjadi "*vanity*", salah satu kesalahan yang biasa ditemukan dalam mendisain pengukuran kinerja menurut Hammer (2007). *Vanity* adalah menggunakan indikator yang hampir pasti dapat membuat perusahaan, orang-orang di dalamnya, khususnya para manajer menjadi terlihat bagus. Indikator sengaja dipilih karena manajemen merasa yakin dapat mencapai target yang ditetapkan sebelumnya. Masalah lainnya adalah adanya kemungkinan target tidak ditetapkan secara optimal. Dengan kata lain, target ditetapkan dengan angka yang pasti dapat dicapai oleh manajemen. Pemilihan indikator ini sebagai indikator aspek operasional sudah baik, hanya perlu diawasi ketika penyusunan anggaran. Masalah penentuan target akan dapat diminimalisir jika pihak-pihak yang berwenang menentukan target adalah yang benar-benar memahami visi, misi dan

tujuan perusahaan. Sehingga target yang memiliki kriteria *challenging but achievable* yang ditetapkan oleh perusahaan.

- Pendapatan *Collateral Management Service* (CMS)

Mengingat tingkat persaingan usaha pada sektor logistik sangat ketat, sudah sebaiknya manajemen melakukan upaya yang optimal dalam rangka meningkatkan pasar *Collateral Management Service* (CMS) sebagai bagian dari intensifikasi jasa.

Salah satu sasaran usaha perusahaan adalah pendapatan usaha yang telah ditargetkan pada angka tertentu. Salah satu bagian dari pendapatan usaha adalah pendapatan dari pergudangan, CMS termasuk di dalamnya. CMS adalah derivatif dari jasa pergudangan yang relatif masih baru bagi perusahaan dan oleh karenanya perkembangan dari jasa ini perlu mendapatkan perhatian secara khusus. Ditambah lagi kontribusi laba operasi yang disumbangkan oleh jasa ini cukup besar.

Sama halnya dengan indikator pendapatan gudang milik, yang dapat menjadi masalah dalam pemilihan indikator ini adalah adanya kemungkinan terjadi "*vanity*", salah satu kesalahan yang biasa ditemukan dalam mendisain pengukuran kinerja menurut Hammer (2007). Indikator sengaja dipilih karena manajemen merasa yakin dapat mencapai target yang ditetapkan sebelumnya.

Masalah lainnya adalah adanya kemungkinan target tidak ditetapkan secara optimal. Dengan kata lain, target ditetapkan dengan angka yang pasti dapat dicapai oleh manajemen.

Pemilihan indikator ini dalam aspek operasional sudah baik, hanya perlu diawasi ketika penyusunan anggaran. Seperti halnya pada indikator pendapatan gudang milik, masalah penentuan target akan dapat diminimalisir jika pihak-pihak yang berwenang menentukan target adalah yang benar-benar memahami visi, misi dan tujuan perusahaan. Sehingga target yang memiliki kriteria *challenging but achievable* yang ditetapkan oleh perusahaan.

- Rasio Beban Klaim

Formula yang digunakan perusahaan dalam menghitung rasio beban klaim adalah dengan mencari persentasi antara total biaya klaim dibandingkan dengan total pendapatan usaha. Adanya klaim yang dilakukan pelanggan menunjukkan bahwa *quality control* yang dilakukan perusahaan masih kurang optimal. Rasio beban klaim ini berhubungan dengan efisiensi perusahaan. Klaim berakibat pada pengeluaran biaya tambahan yang seharusnya bisa dieliminasi jika pengawasan kualitas jasa dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Klaim juga berkaitan dengan layanan kepada pelanggan. Adanya klaim berarti pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan. Agar pelanggan tetap loyal kepada perusahaan, maka kepuasan pelanggan harus tetap diperhatikan untuk menghindari berpindahnya pelanggan kepada tawaran jasa kompetitor. Dampak lain dari adanya klaim adalah bahwa klaim dapat memperburuk citra perusahaan. Jika salah satu strategi perusahaan adalah untuk meningkatkan citra perusahaan, maka klaim harus dapat diminimalisir. Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, sudah sepantasnya perusahaan memilih indikator rasio beban klaim sebagai salah satu indikator aspek operasional KPI.

Dari indikator yang dipilih perusahaan untuk menilai aspek operasionalnya, terdapat indikator yang sebaiknya juga dipakai oleh perusahaan, yaitu persentase *on-time delivery*. Salah satu usaha perusahaan adalah jasa pengurusan transportasi yang dijadikan sebagai salah satu ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan penjualan. Dalam RKAP tahun 2008, pendapatan dari bidang ini diproyeksikan sebesar 48% dari total pendapatan. Untuk mewujudkan visi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan jasa logistik yang profesional, maka usaha ini harus terus diperhatikan. Indikator-indikator KPI yang dipakai oleh perusahaan dalam menilai aspek operasionalnya sudah baik, hanya saja perlu diawasi ketika penyusunan target sedang dilakukan untuk menghindari suboptimisasi di perusahaan.

b. Aspek Keuangan

Indikator-indikator yang biasa dipakai perusahaan dalam mengukur kinerja keuangan adalah berupa rasio-rasio keuangan (*financial ratios*). Seiring dengan berjalannya waktu, banyak diketahui bahwa rasio keuangan memiliki kelemahan-kelemahan. Kelemahan rasio keuangan telah diuraikan dalam bab 2.

- *Cash Ratio*

Cash ratio merupakan salah satu rasio likuiditas dalam rasio keuangan. *Cash ratio* dipakai untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar utang lancar (*current liabilities*) tanpa harus melikuidasi persediaan dan piutang usaha. Rasio ini merupakan rasio yang paling likuid di antara rasio likuiditas seperti *current ratio* atau *quick ratio*. Bisa dikatakan, *cash ratio* menunjukkan kemampuan perusahaan sesungguhnya dalam memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya.

Cash ratio baik jika dipakai sebagai indikator penilaian kinerja. Tetapi indikator ini telah dipakai dalam menilai tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan KEP-100/MBU/2002. Yang membedakannya adalah besaran bobotnya. Jika pada KPI, *cash ratio* diberi bobot 10, pada KEP-100/MBU/2002 diberi bobot 5. Hal ini karena pada KEP-100/MBU/2002, juga dinilai rasio likuiditas lainnya yaitu *current ratio* dengan bobot 5. Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, pemakaian indikator *cash ratio* sebagai indikator KPI merupakan hal yang tidak perlu dilakukan lagi karena akan mengakibatkan duplikasi.

- *Return on Equity (ROE)*

Return on Equity (ROE) merupakan salah satu rasio profitabilitas dalam rasio keuangan. ROE dipakai untuk menunjukkan ukuran keberhasilan manajemen dalam memberikan kontribusi kepada pemegang saham. Rasio ini merupakan rasio yang paling sering dipakai untuk menilai kinerja perusahaan.

ROE baik jika dipakai sebagai indikator penilaian kinerja. Tetapi indikator ini telah dipakai dalam menilai tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan KEP-100/MBU/2002. Yang membedakannya adalah besaran bobotnya.

Jika pada KPI, ROE diberi bobot 10, pada KEP-100/MBU/2002 diberi bobot 20.

Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, pemakaian indikator ROE sebagai indikator KPI merupakan hal yang tidak perlu dilakukan lagi karena akan mengakibatkan duplikasi.

- *Collection Periods*

Collection Periods merupakan salah satu rasio keuangan. *Collection Periods* dipakai untuk menunjukkan kemampuan manajemen dalam menarik kembali modal kerja yang dipakai untuk membiayai operasional perusahaan dan investasi, sehingga modal kerja diharapkan dapat lebih stabil.

Collection Periods baik jika dipakai sebagai indikator penilaian kinerja. Tetapi indikator ini telah dipakai dalam menilai tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan KEP-100/MBU/2002. Yang membedakannya adalah besaran bobotnya. Jika pada KPI, *Collection Periods* diberi bobot 5, pada KEP-100/MBU/2002 diberi bobot 4,5.

Dengan alasan-alasan yang diuraikan di atas, pemakaian indikator *Collection Periods* sebagai indikator KPI merupakan hal yang tidak perlu dilakukan lagi karena akan mengakibatkan duplikasi.

- Total Beban Usaha

Beban usaha PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) terdiri dari beban pemasaran serta beban umum dan administrasi. Beban ini untuk mencatat penggunaan biaya *overhead* perusahaan untuk mendukung operasional perusahaan. Besar kecilnya beban usaha akan berpengaruh terhadap perolehan laba usaha. Beban usaha yang dikeluarkan dengan efisien akan dapat meningkatkan laba usaha. Demikian juga sebaliknya, penggunaan beban usaha yang tidak efisien akan berakibat pada semakin kecilnya laba usaha yang diperoleh.

Salah satu strategi perusahaan tahun 2008 adalah meningkatkan efisiensi yang diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme perusahaan. Pengendalian beban usaha dapat dipakai sebagai salah satu ukuran keberhasilan kinerja manajemen dalam meningkatkan efisiensi, yaitu

dengan mengeliminasi segala bentuk pemborosan dan kegiatan yang tidak selaras dengan tujuan perusahaan.

Dalam menilai aspek keuangan, banyak perusahaan yang menggunakan rasio-rasio keuangan seperti yang telah diuraikan pada bab 2. Rasio-rasio keuangan tersebut baik jika dipakai sebagai indikator pengukuran kinerja, jika rasio-rasio tersebut sejalan dengan strategi dan mendukung pencapaian sasaran usaha perusahaan. Tetapi penggunaan indikator keuangan yang terlalu banyak, dapat berakibat pada kurang efektifnya pelaksanaan pengukuran kinerja. Karena KPI menjadi tidak fokus. KPI yang dirancang dengan baik adalah yang memiliki sifat fokus dan sedikit dalam jumlah (Davidson, 2006).

c. Aspek Dinamis

Dalam KPI PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), aspek dinamis disebut juga dengan aspek manfaat jangka panjang yang diberi total bobot 20%. Indikator pada aspek manfaat jangka panjang ini adalah indikator yang berguna tidak hanya untuk satu periode tertentu, tapi juga memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan.

- Pendidikan/Pelatihan SDM

Terdapat dua indikator yang dinilai dalam poin ini, yaitu jumlah program pendidikan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam satu periode. Formula yang digunakan untuk menghitung kedua indikator ini adalah jumlah program yang dilakukan dalam satu periode dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Begitu juga halnya dengan indikator jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Pendidikan/pelatihan SDM ini ditujukan perusahaan untuk bagian yang berhubungan dengan *Collateral Management Service, Marketing, Pergudangan dan Logistik*. Hal ini dikarenakan bagian-bagian tersebut merupakan bagian yang berhubungan langsung dengan penjualan.

Indikator ini baik jika dipakai untuk menilai aspek dinamis atau aspek manfaat jangka panjang. Karena indikator ini sejalan dengan strategi perusahaan dalam peningkatan kompetensi pegawai agar menjadi profesional. Dengan profesionalisme kerja diharapkan visi perusahaan

untuk menjadi perusahaan jasa logistik yang profesional, etikal, terkemuka di Indonesia, serta mampu bersaing di pasar global dapat tercapai.

Yang menjadi kelemahan dalam indikator ini adalah bahwa program pelatihan dan SDM yang diikutsertakan adalah untuk bagian-bagian tertentu saja. Seharusnya pelatihan diberikan kepada seluruh karyawan di semua bagian, tidak hanya bagian operasional perusahaan saja, tetapi juga unit-unit pendukung lainnya (*shared services*) seperti bagian keuangan serta bagian umum dan administrasi.

Yang juga perlu diperhatikan adalah ketika menyusun rencana program pelatihan. Program pelatihan yang hendak dilakukan haruslah yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan yang selalu diselaraskan dengan strategi perusahaan sehingga dapat mendukung implementasi strategi tersebut. Program pelatihan juga harus dikembangkan sejalan dengan perkembangan kegiatan usaha. Seluruh karyawan sebaiknya mengikuti program pelatihan yang sesuai dengan bagiannya masing-masing.

Dalam indikator Pendidikan/Pelatihan SDM ini sebaiknya juga dimasukkan penilaian untuk melihat pengaruh program pelatihan yang diikuti karyawan terhadap kompetensi karyawan.

Dengan demikian, indikator Pendidikan/Pelatihan SDM ini baik untuk dipakai tetapi dengan melengkapi program yang sudah ada.

- **Pengembangan Teknologi Informasi**

Seiring dengan semakin berkembangnya teknologi informasi pada masa sekarang ini, sudah menjadi hal yang mutlak bagi perusahaan untuk selalu mengembangkan teknologi informasi yang dimilikinya. Dengan begitu pelayanan perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi. Alasan perusahaan memilih indikator ini untuk menilai aspek dinamis sudah baik. Karena pengembangan teknologi akan dapat meningkatkan profesionalisme perusahaan dan juga akan sangat mendukung strategi pengembangan pasar. Pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung komunikasi antar cabang dan kantor pusat menjadi sarana yang efektif dalam mendukung operasional bisnis perusahaan.

Mengingat pentingnya pengembangan teknologi informasi ini dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, penetapan bobot 5 untuk indikator ini menjadi terlalu sedikit. Pemberian bobot 10 untuk indikator ini sudah baik, karena akan menunjukkan pentingnya pengembangan teknologi informasi bagi perusahaan dan akan membuat seluruh elemen perusahaan berusaha untuk mencapai target.

Yang perlu diperhatikan adalah program pengembangan teknologi informasi yang direncanakan adalah yang benar-benar dibutuhkan untuk mendukung strategi perusahaan. Sistem informasi tidak harus mahal atau *high-end*. Karena sistem yang mahal atau *high-end* pun belum tentu dapat diaplikasikan di perusahaan untuk mendukung implementasi strategi.

- *Good Corporate Governance* (GCG)

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai kebutuhan sekaligus sebagai kewajiban sebagaimana diamanatkan Undang-undang No. 19/2003 tentang BUMN pada penjelasan Pasal 5 Ayat 3 yang menyebutkan bahwa Direksi selaku organ BUMN yang ditugasi melakukan pengurusan perusahaan tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap BUMN dan berpegang pada prinsip-prinsip GCG yang meliputi transparansi, keterbukaan, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung-jawaban dan kewajaran. Implementasi dan pengembangan GCG di BUMN dilakukan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN nomor KEP-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Berbagai langkah dan upaya telah dilakukan secara bertahap dan sistematis sebagai wujud komitmen segenap organ perusahaan untuk menerapkan dan menjadikan GCG sebagai landasan operasional perusahaan. Untuk melakukan *assessment* GCG tahun 2008 manajemen menunjuk *assessor* independen yaitu sebuah Kantor Akuntan Publik.

Dengan alasan-alasan di atas, pemilihan indikator ini sebagai penilaian aspek dinamis atau aspek manfaat jangka panjang sudah merupakan hal yang baik.

Berikut ini adalah tabel *summary* indikator dari kedua sistem yang dipakai, yaitu Tingkat Kesehatan Perusahaan dan KPI.

Tabel 4.1. *Summary* Indikator

Tingkat Kesehatan Perusahaan			KPI		
Indikator	Bobot	Keterangan	Indikator	Bobot	Keterangan
Aspek Keuangan			Aspek Operasional		
• ROE	20	"Instruksi" pemegang saham, baik indikator maupun bobotnya, kecuali untuk pemilihan indikator aspek operasional. Pembobotan aspek operasional dibagi berdasarkan urgensinya bagi perusahaan.	• Produktivitas Pekerja	10	Bobot tetap
• ROI	15		• Rasio Beban Operasi	10	Bobot diperbesar dari 5 menjadi 10, mendorong perusahaan untuk lebih efisien
• Rasio Kas	5				Bobot tetap
• Rasio Lancar	5		• Pendapatan Gudang Milik	10	Bobot tetap
• Collection Periods	5		• Pendapatan CMS	20	Bobot tetap
• Perputaran Persediaan	5		• Rasio Beban Klaim	10	Bobot diperbesar dari 5 menjadi 10, agar kualitas terjaga
• Perputaran Total Aset	5		• Persentase <i>on-time delivery</i>	10	Indikator tambahan untuk mendukung usaha <i>forwarding</i>
• Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	10		Aspek Keuangan		
Aspek Operasional			• Total Beban Usaha	5	Bobot tetap
• Pelayanan kepada Pelanggan	5		Aspek Dinamis		
• Peningkatan Kualitas SDM	4	• Pendidikan/Pelatihan SDM	10	Bobot tetap	
• Efisiensi Produksi & Produktivitas	4	• Pengembangan TI	10	Bobot diperbesar dari 5 menjadi 10, agar TI penting bagi peningkatan profesionalisme perusahaan	
• Kepedulian terhadap Lingkungan	2	• GCG	5	Bobot tetap	
Aspek Administrasi					
• Laporan Perhitungan Tahunan	3				
• Rancangan RKAP	3				
• Laporan Periodik	3				
• Kinerja PUKK	6				
Total Bobot	100			100	

Sumber: Data yang diolah kembali

4.4. *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Sistem Pengukuran Kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)

Menurut Vitale dan Mavrincac (1995), terdapat beberapa tanda yang menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang baru. Salah satu di antaranya yang sesuai dengan keadaan yang dialami oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) adalah bahwa ukuran-ukuran yang dipakai tidak pernah diganti untuk jangka waktu yang lama. Ukuran atau indikator yang sama

Universitas Indonesia

berdasarkan KEP-100/MBU/2002 telah dipakai sejak tahun 2002. Jikapun terdapat perubahan, hanya pada indikator aspek operasional yang dipilih dari daftar yang telah tersedia. Kementerian Negara BUMN selaku pemegang saham telah memahami kekurangan dari penggunaan tingkat kesehatan perusahaan sesuai dengan surat keputusan ini. Hal ini terlihat dari adanya permintaan pemakaian KPI dari pemegang saham yang terdapat dalam kontrak manajemen yang ditandatangani setiap tahunnya bersamaan dengan RUPS pengesahan RKAP.

Jika melihat pembobotan dari masing-masing aspek yang dinilai oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) terdapat ketidakseimbangan, contohnya KEP-100/MBU/2002 menilai aspek keuangan dengan bobot dominan yaitu 70%. Akan lebih baik, jika aspek keuangan dan aspek non keuangan dinilai dengan bobot yang seimbang untuk menghindari terjadinya suboptimisasi di perusahaan.

Balanced Scorecard banyak digunakan perusahaan sebagai sistem pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990. Inti dari *Balanced Scorecard* adalah bahwa kinerja perusahaan dinilai dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal bisnis (*internal business process perspective*), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif memiliki hubungan *cause and effect* yang menghubungkan *performance drivers* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hingga sampai pada peningkatan kinerja keuangan seperti yang terdapat dalam perspektif keuangan (Niven, 2006).

Berikut ini adalah keempat perspektif *Balanced Scorecard* jika dipakai untuk mengukur kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero).

a. *Financial Perspective*

Dalam perspektif ini menjelaskan *tangible outcomes* dari strategi dalam bentuk istilah atau rasio keuangan. Perspektif keuangan berisi banyak *lag indicators* (Kaplan dan Norton, 2004). Dalam strategi keuangan, yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan adalah dengan melakukan penjualan lebih banyak atau mengurangi biaya. Berdasarkan hal

tersebut, kinerja keuangan perusahaan dapat ditingkatkan dengan dua pendekatan yaitu *revenue growth* dan *productivity* (Kaplan dan Norton, 2004). Kedua pendekatan ini juga dapat diterapkan pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), karena pendekatan ini sesuai dengan strategi perusahaan pada tahun 2008 yaitu strategi pengembangan pasar dan strategi peningkatan profesionalisme, yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu peningkatan efisiensi, peningkatan kompetensi, dan peningkatan citra perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai dua pendekatan tersebut:

- PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dapat memperoleh *revenue growth* dengan melakukan *expand revenue opportunities* dan *enhance customer value*.
 - Perluasan *revenue opportunities* dapat dilakukan dengan perluasan jaringan dan aliansi strategik. Perluasan jaringan dilakukan dengan fokus pengembangan kearah pelanggan korporat khususnya korporat industri, dimana perusahaan dapat terlibat langsung pada sisi logistik bahan baku sampai dengan logistik distribusi hasil produksinya. Ukuran yang bisa dipakai untuk menilai perluasan jaringan yang telah dilakukan perusahaan adalah dengan melihat penambahan jumlah pelanggan korporat. Sedangkan aliansi strategik dilakukan dengan perusahaan yang sudah memiliki nama yang diperlukan untuk menggarap pasar korporat yang bersifat multi nasional dan korporat berskala besar. Ukuran yang bisa dipakai untuk menilai aliansi strategik yang telah dilakukan perusahaan adalah dengan melihat penambahan jumlah aliansi yang dilakukan.
 - Untuk meningkatkan *customer value*, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dapat meningkatkan mutu pelayanannya sehingga pendapatan usaha bisa lebih ditingkatkan, terutama pada bidang bisnis yang dominan seperti pendapatan gudang milik dan pendapatan CMS. Ukuran yang dapat dipakai untuk menilai peningkatan *customer value* adalah pendapatan *top products* seperti gudang milik dan CMS.
- Dalam hal peningkatan produktivitas, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dapat melakukan *cost leadership* dengan cara *cost reductions* dan

meningkatkan utilisasi aset yang dimiliki. Kedua hal ini merupakan strategi perusahaan yaitu *cost leadership* dan peningkatan efisiensi.

- *Cost leadership* dapat dilakukan mengingat jasa logistik merupakan produk yang tarifnya ditentukan oleh mekanisme pasar. Oleh sebab itu perusahaan yang dapat memenangkan pasar adalah perusahaan yang memiliki biaya minimal. Untuk menilai apakah *cost leadership* telah dilakukan dengan baik, dapat dilihat dari indikator rasio beban operasi dan indikator total beban usaha.
- Peningkatan efisiensi dapat dilakukan dengan meningkatkan utilisasi aset yang dapat diukur dengan melihat rasio *total asset turn over* (TATO) perusahaan.

Pada akhirnya, dalam *financial perspective*, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) harus memakai *lag indicator* seperti ROE untuk menilai peningkatan nilai pemegang saham.

b. *Customer Perspective*

Dalam pencapaian *revenue growth* dibutuhkan *value proposition* tertentu yang terdapat dalam *customer perspective*. Kepuasan pelanggan adalah menjadi tujuan yang utama dalam perspektif ini. Sama seperti perspektif keuangan, menurut Kaplan dan Norton (2004) dalam perspektif ini juga banyak mengandung *lag indicator*.

Beberapa *objectives* yang sesuai dengan visi, misi dan strategi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) adalah:

- Penetapan tarif yang kompetitif mengingat produk yang ditawarkan oleh perusahaan merupakan produk standar yang tarif atau harganya ditentukan oleh mekanisme pasar. Ukuran yang bisa dipakai untuk *objective* ini adalah tarif perusahaan dibandingkan dengan pesaing.
- Tujuan lainnya adalah kualitas jasa yang sesuai dengan spesifikasi yang dapat diukur dengan indikator rasio beban klaim
- Pengiriman tepat waktu juga dapat dijadikan tujuan, karena selain jasa penyewaan gudang PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) juga menyelenggarakan jasa pengurusan transportasi. Pesaing dalam bidang ini sangat banyak, sebut saja Tiki JNE dan DHL. Kedua pesaing tersebut

sudah terkenal dengan pengiriman yang tepat waktu. Untuk dapat bersaing dalam bidang ini, faktor ketepatan waktu pengiriman sudah menjadi hal yang wajib untuk diperhatikan. Indikator yang dapat dipakai untuk mengukur hal tersebut adalah persentase *on-time delivery*.

- Meningkatkan hubungan dengan pelanggan merupakan hal yang baik untuk dilakukan sehingga diharapkan pelanggan lama dapat tetap bertahan. Hal ini mengingat bahwa biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan pelanggan lama akan lebih kecil dibandingkan perusahaan harus mencari pelanggan baru. Untuk menilai peningkatan hubungan dengan pelanggan dapat dilihat dari indikator *customer retention rate*.
- Dalam perspektif pelanggan, citra perusahaan juga harus terus ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan strategi perusahaan tahun 2008 yang ingin meningkatkan profesionalisme dengan cara meningkatkan citra perusahaan. Karena profesionalisme tercermin dari citra perusahaan di mata pelanggan. Moto perusahaan yaitu bonafid, gesit dan responsif perlu dimasyarakatkan dan dipahami oleh setiap karyawan, agar dapat dirasakan pula manfaatnya bagi pelanggan. Perusahaan dapat melakukan survey untuk melihat apakah PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) termasuk dalam *top of mind* dari masyarakat.

c. *Internal Process Perspective*

Perspektif proses internal memiliki dua poin penting dalam strategi perusahaan jika dihubungkan dengan perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Hubungannya dengan perspektif pelanggan adalah memproduksi dan menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan, sedangkan hubungan dengan perspektif keuangan adalah mengembangkan proses bisnis dan mengurangi biaya.

Kaplan dan Norton (2004) mengelompokkan proses internal ke dalam empat golongan yaitu:

- *Operations management processes*
Pada proses ini yang berhubungan dengan strategi perusahaan adalah meningkatkan proses pelayanan dan *deliver responsively* kepada pelanggan.

- Peningkatan proses secara berkelanjutan dapat dinilai dari jumlah proses yang mengalami peningkatan substansial atau dengan melihat jumlah penghilangan proses yang tidak efisien dan tidak memberikan nilai tambah kepada perusahaan serta produktivitas pekerja.
- *Delivering responsively* kepada pelanggan dapat dilihat dari indikator *lead times*.

- *Customer management processes*

Pada proses ini yang berhubungan dengan strategi perusahaan adalah komunikasi produktif dengan pelanggan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan dan meningkatkan citra perusahaan serta melakukan upaya pemasaran yang efektif.

- Ukuran yang dapat dipakai untuk menilai komunikasi produktif dengan pelanggan adalah realisasi jumlah waktu yang digunakan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, khususnya pelanggan-pelanggan utama dibandingkan dengan yang direncanakan. Dari komunikasi yang produktif dengan pelanggan diharapkan dapat diketahui keinginan atau harapan pelanggan dari perusahaan (*future needs*). Selain meningkatkan loyalitas pelanggan dan citra perusahaan, hal ini dapat mendorong perusahaan untuk selalu berinovasi demi memenuhi keinginan pelanggan.
- Upaya pemasaran yang efektif harus dilakukan untuk mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Ukuran yang dapat dipakai untuk menilai usaha pemasaran yang efektif adalah dengan membandingkan realisasi biaya pemasaran dibandingkan dengan biaya pemasaran yang direncanakan dan atau dengan melihat realisasi program pemasaran dibandingkan dengan yang direncanakan.

- *Innovation processes*

Pada proses ini yang berhubungan dengan strategi perusahaan adalah mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang dengan ukuran jumlah waktu yang dihabiskan dengan pelanggan-pelanggan

utama. Hal ini sudah tercakup dalam *customer management processes* seperti yang telah diuraikan sebelumnya.

- *Regulatory and social processes*

Jika dikaitkan dengan sistem pengukuran kinerja yang dipakai PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) saat ini, perspektif ini bisa disamakan dengan penilaian kinerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Ukuran yang dipakai untuk menilai hal ini adalah jumlah program dan efektifitas penyaluran dana. Ukuran ini sudah dipakai oleh perusahaan dalam menilai kinerja PKBL.

d. *Learning and Growth Perspective*

Dalam perspektif ini dijelaskan mengenai *intangible asset* PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) dan perannya dalam strategi perusahaan. Kaplan dan Norton (2004) menggolongkan perspektif ini kedalam tiga bagian yaitu:

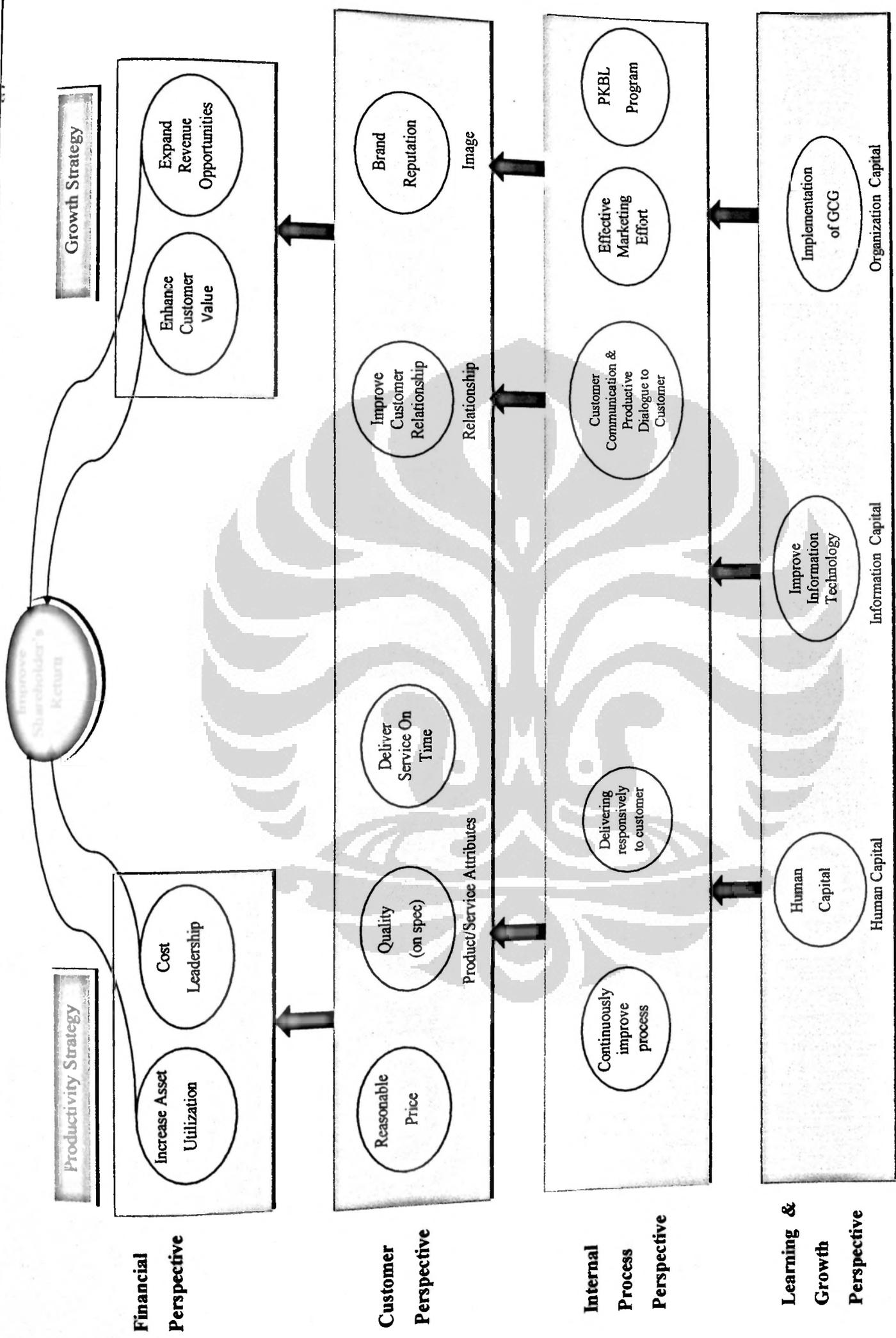
- *Human Capital*
- *Information Capital*
- *Organization Capital*

Jika dikaitkan dengan KPI yang dimiliki PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) saat ini, perspektif ini bisa disamakan dengan aspek dinamis/manfaat jangka panjang. *Human capital* berhubungan dengan peningkatan kompetensi karyawan melalui pendidikan/pelatihan SDM yang dapat diukur dengan banyaknya jumlah pendidikan/pelatihan yang dilakukan serta banyaknya jumlah karyawan yang mengikuti program tersebut dibandingkan dengan yang direncanakan.

Information capital berhubungan dengan pengembangan teknologi informasi untuk mendukung strategi perusahaan yang dapat diukur dengan jumlah program pengembangan teknologi informasi dibandingkan dengan yang direncanakan.

Organization capital berhubungan dengan penerapan *good corporate governance* (GCG) yang ukurannya dapat dilihat dari hasil *assessment*.

Untuk melihat hubungan *cause-effect* dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) ini dapat dilihat dari *strategy map* pada gambar berikut.



Dari *strategy map* tersebut dapat diuraikan ukuran-ukuran yang dapat dipakai oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) untuk masing-masing perspektif seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.2. Ukuran dari *Strategy Map* PT Bhandha Ghara Reksa (Persero)

OBJECTIVES	MEASURES
FINANCIAL PERSPECTIVE	
<i>Improve Shareholder Return</i>	<i>ROE</i>
<i>Increase Asset Utilization</i>	<i>Total asset turn over (TATO)</i>
<i>Cost Leadership</i>	Rasio beban operasi, Total beban usaha
<i>Enhance Customer Value</i>	Pendapatan <i>top products</i> (gudang milik dan CMS)
<i>Expand Revenue Opportunities</i>	Jumlah pelanggan korporat baru, Jumlah aliansi baru
CUSTOMER PERSPECTIVE	
<i>Reasonable Price</i>	<i>Price relative to competitors (top product)</i>
<i>Quality (on spec)</i>	Rasio Beban Klaim
<i>Deliver Service On Time</i>	Persentase <i>on-time delivery</i>
<i>Improve Customer Relationship</i>	<i>Customer retention rate</i>
<i>Brand Reputation</i>	<i>TOM (Top of Mind)</i> berdasarkan survey
INTERNAL PERSPECTIVE	
<i>Continuously improve process</i>	<i>Number of process with substansial improvement</i>
<i>Delivering responsively to customer</i>	<i>Lead times</i>
<i>Customer Communication & Productive Dialogue to Customer</i>	<i>Number of hours</i> dengan pelanggan korporat (pelanggan kunci) dibandingkan dengan yang direncanakan

OBJECTIVES	MEASURES
<i>Effective marketing effort</i> Program PKBL	Realisasi program <i>marketing</i> dan biaya promosi dibandingkan dengan yang direncanakan Jumlah program, Efektifitas penyaluran dana
LEARNING & GROWTH	
<i>Human Capital</i>	Jumlah program pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dibandingkan dengan yang direncanakan
<i>Improve Information Technology</i>	Realisasi program pengembangan IT dibandingkan dengan yang direncanakan
Implementasi GCG	Hasil <i>assessment</i>

Sumber: Data yang diolah kembali

Dari kedua sistem pengukuran kinerja yang dipakai oleh PT Bhandha Ghara Reksa Persero pada tahun 2008 yaitu tingkat kesehatan perusahaan dan KPI, tidak semua indikator dari keduanya bisa dipakai sebagai indikator *Balanced Scorecard*. Hal ini disebabkan oleh adanya indikator-indikator pada tingkat kesehatan perusahaan yang bersifat "instruksi". Sementara, seluruh indikator KPI dapat dipakai sebagai indikator *Balanced Scorecard*.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang sistem pengukuran kinerja yang terdapat pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) pada tahun 2008 di bab 4, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) tidak terdapat bagian tertentu yang bisa disebut dengan *investment center* murni yang disebabkan oleh asal usulan investasi. Tetapi secara keseluruhan dalam menjalankan usahanya, perusahaan dinilai atau dievaluasi oleh pemegang saham sebagai *investment center*.
- b. Penentuan jumlah bobot untuk setiap aspek indikator menunjukkan seberapa penting aspek tersebut bagi perusahaan. Dalam mengukur kinerja PT Bhandha Ghara Reksa (Persero), Kementerian Negara BUMN selaku pemegang saham menggunakan KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Tetapi penetapan bobot yang digeneralisir menunjukkan proses penyusunan keputusan ini kurang melihat karakteristik perusahaan yang sebenarnya.
- c. Di samping menggunakan KEP-100/MBU/2002, pemegang saham juga meminta kepada manajemen untuk membuat kontrak manajemen yang berisikan *Key Performance Indicators* (KPI). Tahapan penyusunan KPI oleh PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) sudah baik karena KPI merupakan hasil pemikiran bersama dan disepakati bersama antara manajemen dan pemegang saham. Tetapi sebagian indikator KPI yang dipakai merupakan pengulangan dari indikator tingkat kesehatan perusahaan. Hal ini menunjukkan proses penyusunan KPI kurang mempertimbangkan KEP-100/MBU/2002.
- d. Mayoritas indikator yang dipakai perusahaan, baik indikator pada KEP-100/MBU/2002 maupun indikator KPI telah selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.
- e. Pada KEP-100/MBU/2002, penetapan bobot aspek keuangan yang terlalu jauh di atas kedua aspek lainnya dapat membuat manajemen lebih fokus pada tujuan jangka pendek dibanding tujuan jangka panjang. Sementara penetapan

bobot pada KPI mulai memperhatikan keseimbangan diantara tiga aspek yang dinilai.

- f. Pemilihan indikator juga harus diikuti dengan penetapan formula yang jelas dengan sumber data yang akurat. Sumber informasi kepegawaian perusahaan yang digunakan sebagai sumber data untuk menghitung hasil dari beberapa indikator masih tergolong kurang akurat.
- g. Implementasi sistem pengukuran kinerja akan berhasil ketika sistem ini dikaitkan dengan pemberian *incentives*. Tetapi bentuk sistem *reward* dan *punishment* atas kinerja perusahaan tidak jelas, baik berdasarkan KEP-100/MBU/2002 maupun kontrak manajemen.
- h. Diperlukan sistem pengukuran kinerja yang lebih baik lagi, karena secara keseluruhan masih terdapat kelemahan dari sistem pengukuran kinerja yang dipakai perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil dari analisis dan pembahasan pada bab 4, terdapat beberapa masukan atau saran yang dapat disampaikan kepada PT Bhandha Ghara Reksha (Persero) dan Kementerian Negara BUMN selaku pemegang saham.

- a. Tidak terdapat bagian tertentu pada perusahaan yang bisa disebut dengan *investment center* murni. Sebaiknya indikator yang dipakai oleh pemegang saham untuk menilai investasi perusahaan dibedakan berdasarkan asal usulan investasi.
- b. Dalam menetapkan bobot indikator pada KEP-100/MBU/2002 sebaiknya tidak digeneralisir, tetapi dengan melihat karakteristik masing-masing perusahaan sebagai pertimbangan.
- c. Kontrak manajemen yang berisikan KPI digunakan untuk melengkapi KEP-100/MBU/2002. Sebagai pelengkap, sebaiknya indikator KPI yang dipakai tidak merupakan pengulangan dari indikator tingkat kesehatan perusahaan.

- d. Sebagai tambahan bagi indikator-indikator yang telah dipilih dan dipakai perusahaan dalam menilai kinerjanya, terdapat beberapa indikator yang sebaiknya juga dipakai oleh perusahaan, antara lain:
- Dua indikator untuk penilaian aspek operasional pada tingkat kesehatan perusahaan, yaitu indikator efisiensi produksi dan produktivitas serta indikator kepedulian terhadap lingkungan.
 - Satu indikator untuk penilaian aspek operasional pada KPI, yaitu persentase *on-time delivery*.
- e. Sebaiknya penetapan bobot pada tingkat kesehatan perusahaan dan KPI dikaji kembali agar aspek keuangan dan non keuangan menjadi lebih seimbang. Hal ini untuk menghindari terjadinya suboptimisasi di perusahaan.
- f. Perusahaan sebaiknya menyempurnakan sistem informasi kepegawaian yang dimiliki, karena data ini juga dipakai untuk mengukur kinerja perusahaan.
- g. Mengingat keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja berkaitan dengan pemberian *incentives*, sebaiknya perusahaan dan pemegang saham menetapkan bentuk sistem *reward* dan *punishment* yang jelas.
- h. Dengan adanya kelemahan-kelemahan pada sistem pengukuran kinerja yang dipakai perusahaan saat ini, *Balanced Scorecard* dapat dijadikan alternatif yang baik untuk dipakai sebagai sistem pengukuran kinerja.

DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. New York: Mc Graw-hill.
- Bourne, M., Mills, J., Wilco, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 70, 754-771.
- Davidson, J. (2006). Designing relevant key performance indicators. *Knowledge Management Review*, Mar/Apr 2006, 6-7.
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2003). *Managerial accounting*. New York: Mc Graw-hill.
- Hammer, M. (2007). The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them. *MIT Sloan Management Review*, 48, 19-28.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2009). *Cost management: Accounting & control*. Florence: Cengage Learning, Inc.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. (2002). Jakarta.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. England: Pearson Education Limited.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard, step by step: Maximizing performance and maintaining result*. New York: John Wiley and Sons, inc.
- Otley, D. (2007). Beyond performance measurement. *Australian Accounting Review*, 17, 26-32.
- PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). *Annual report* tahun 2008. Jakarta.
- PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Laporan evaluasi kinerja tahun 2008. Jakarta.
- PT Bhandha Ghara Reksa (Persero). Laporan manajemen tahun 2008. Jakarta.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2007). *Modern financial management*. New York: Mc Graw-hill.
- Sardana, G.D. (2008). Measuring business performance: A conceptual framework with focus on improvement. *Performance Improvement*, 47, 31-40.

Lampiran 1

**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : KEP-100/MBU/2002**

TENTANG

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 Perusahaan 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.

Universitas Indonesia

(Lanjutan)

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 :
 - a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - A apabila $65 < TS \leq 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
 - c. 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 :
 - a. Aspek Keuangan.
 - b. Aspek Operasional.
 - c. 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.

Universitas Indonesia

(Lanjutan)

- (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 :
 - a. Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
 - b. Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
 - c. Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
 - d. Bendungan dan irigasi.
- (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) BUMN NON INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

Pasal 6

Indikator Penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi BUMN yang bergerak di bidang usaha non jasa keuangan sebagaimana terdapat dalam Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN non jasa keuangan (Lampiran II).

BAB IV

BADAN USAHA MILIK NEGARA JASA KEUANGAN

Pasal 7

Penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

Pasal 8

Pengelompokan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha jasa keuangan dan indikator penilaian Hasil penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi ditetapkan dengan Keputusan Menteri BUMN tersendiri.

(Lanjutan)

BAB V
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 9

BUMN wajib menerapkan penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berdasarkan keputusan ini kepada Anak Perusahaan BUMN sesuai dengan bidang usaha Anak Perusahaan BUMN yang bersangkutan.

Pasal 10

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara ;
2. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 tentang Penilaian Tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara,
dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 11

Keputusan ini mulai berlaku untuk penilaian Tingkat Kesehatan BUMN tahun buku 2002.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal : 04 Juni 2002

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd dan cap

Victor Hutapea
NIP 060051008

(Lanjutan)
 Lampiran II : 1/18
 Keputusan Menteri
 Badan Usaha Milik Negara
 Nomor : KEP-100/MBU/2002
 Tanggal : 04 Juni 2002

**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. Collection 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:

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

Definisi :

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari :
 - Aktiva tetap
 - Aktiva Non Produktif

(Lanjutan)

Lampiran II : 2/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

- 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.

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/Return On Investment (ROI)

Rumus

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

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

Lampiran II : 3/18 (Lanjutan)
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
x ≥ 35	3	5
25 ≤ x < 35	2,5	4
15 ≤ x < 25	2	3
10 ≤ x < 15	1,5	2
5 ≤ x < 10	1	1
0 ≤ x < 5	0	0

(Lanjutan)

Lampiran II : 4/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

d. Rasio Lancar/Current Ratio

Rumus :

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

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 \leq 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

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

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

(Lanjutan)

Lampiran II : 5/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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:

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

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

Lampiran II : 6/18 (Lanjutan)
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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 :

$$T A T O = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

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	4	5
105 < x ≤ 120	15 < x ≤ 20	3,5	4,5
90 < x ≤ 105	10 < x ≤ 15	3	4
75 < x ≤ 90	5 < x ≤ 10	2,5	3,5
60 < x ≤ 75	0 < x ≤ 5	2	3
40 < x ≤ 60	x ≤ 0	1,5	2,5
20 < x ≤ 40	x < 0	1	2
x ≤ 20	x < 0	0,5	1,5

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

Lampiran II : 7/18 (Lanjutan)
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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 diluar 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 :

(Lanjutan)
Lampiran II : 8/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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

(Lanjutan)

Lampiran II : 9/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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.

(Lanjutan)

Lampiran II : 10/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
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 kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

(Lanjutan)

Lampiran II : 11/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

- 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

(Lanjutan)

Lampiran II : 12/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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

Table 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

(Lanjutan)

Lampiran II : 13/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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.

Rumus:

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

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

(Lanjutan)

Lampiran II : 14/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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

- Pinjaman Rp. 8.500
- Hibah Rp. 1.000

Efektivitas penyaluran dana = $9.500/10.000 \times 100\%$

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

d.2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman.

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

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 = 3000**

(Lanjutan)

Lampiran II : 15/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah sebagai berikut:

- Lancar	1.500	x	100 %	=	1.500
- Kurang lancar	500	x	75 %	=	375
- Ragu-ragu	800	x	25 %	=	225
- Macet	100	x	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.

(Lanjutan)

Lampiran II : 16/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

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"> Perbaikan kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kepuasan pelanggan Ketersediaan pelayanan purna jual (after sales service) Perbaikan 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. 	Pelabuhan Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) PLN Jalan Tol Garuda/MNA Bandara	Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb Pemenuhan supply air kepada PDAM/industri 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 persatuan faktor produksi. Pengurangan susut/loses, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya. Peningkatan nilai men-hour. 	Perkebunan Kereta Api/pelayaran/penerbangan PLN pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) Konsultan	Rendemen, produksi perhektar, 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.

(Lanjutan)

Lampiran II : 17/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

(1)	(2)	(3)	(4)
3. Pemeliharaan kontinuitas produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Kewajiban melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi sesuai persyaratan standar • Eksplorasi 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. 	<p>Perkebunan</p> <p>Pelabuhan</p> <p>Transportasi</p>	<p>Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman tidak produktif.</p> <p>Pemeliharaan fasilitas dermaga, pengerukan alur/kolam, dsb.</p> <p>Pemeliharaan sarana transportasi Bus, kereta api, kapal atau pesawat.</p>
4. Inovasi produk baru	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. • Penciptaan produk-produk baru • Peningkatan pengusaha teknologi. 	<p>Kontraktor</p> <p>Industri kimia dasar</p>	<p>Hak patent, hak cipta, temuan metode konstruksi baru, dsb.</p> <p>Konservasi energi, produk-produk baru yang prospektif, dsb.</p>
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	<p>Penyelenggaraan diklat sesuai kebutuhan.</p> <p>Kaderisasi pimpinan.</p> <p>Peningkatan kesejahteraan</p> <p>Kepedulian manajemen terhadap R & D.</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian sasaran. 	Berlaku untuk semua sektor	Pencapaian sasaran, efisiensi dalam pencapaian sasaran.

(Lanjutan)

Lampiran II : 18/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

(1)	(2)	(3)	(4)
8. Kepedulian terhadap lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kebersihan lingkungan. • Pelaksanaan AMDAL • Reklamasi • Estate regulation 	Berlaku untuk semua sektor Kehutanan Pertambangan Industri manufaktur Kawasan Industri	Kebersihan lingkungan kerja Reboisasi, AMDAL, Reklamasi daerah eks tambang, AMDAL. AMDAL. Estate regulation, AMDAL.

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum

ttid dan cap

Victor Hutapea
NIP. 060051008

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

ttid

LAKSAMANA SUKARDI

Lampiran 2
Neraca PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Tahun 2008

Rp Juta

Uraian	2007	2008		Perbandingan	
	Audit	RKAP	Audit	(%)	
	1	2	3	3 : 1	3 : 2
Aktiva Lancar					
Kas & Bank	17,256	11,324	23,621	136.89	208.59
Surat Berharga	595	1,152	5,365	901.68	465.71
Piutang Usaha	56,670	51,920	66,530	117.40	128.14
Penyisihan Piutang Usaha	(9,380)	(3,103)	(8,846)	94.31	285.08
Piutang Lain	5,306	13,614	2,929	55.20	21.52
Uang muka kerja	-	-	-	-	-
Persediaan	476	772	398	83.55	51.54
Biaya dibayar dimuka	8,541	15,043	10,086	118.10	67.05
Biaya Operasi dalam Proses	2,519	14,276	4,880	193.75	34.18
Jumlah	81,983	104,998	104,963	128.03	99.97
Aktiva Tetap					
Tanah	6,340	6,167	6,304	99.44	102.23
Bangunan & Emplasemen	34,422	38,816	34,341	99.76	88.47
Inventaris	17,053	22,063	17,254	101.18	78.21
Armada & Kendaraan	7,282	12,580	8,907	122.30	70.80
Nilai Perolehan	65,097	79,625	66,806	102.62	83.90
Akumulasi Penyusutan	(35,332)	(41,167)	(36,784)	104.11	89.35
Nilai Buku	29,765	38,458	30,021	100.86	78.06
Aktiva Lainnya					
Biaya ditangguhkan	7,443	16,808	5,209	69.99	30.99
Aktiva dalam Pelaksanaan	197	7	1,057	536.14	15,100.00
Aktiva lain	772	172	1,062	137.61	618.77
Jumlah	8,411	16,987	7,328	87.12	43.14
Akumulasi Penyusutan	(4,729)	(10,633)	(2,807)	59.35	26.40
Total Aktiva	115,430	149,810	139,506	120.86	93.12

(Lanjutan)

Uraian	2007	2008		Perbandingan	
	Audit	RKAP	Audit	(%)	
	1	2	3	3 : 1	3 : 2
Pasiva					
Hutang Usaha	1,012	390	3,285	324.68	843.30
Hutang Bank	9,500	5,917	9,802	103.17	165.64
Hutang Lainnya	1,037	1,399	1,442	139.01	103.05
Biaya YMH dibayar	6,789	11,882	12,638	186.16	106.36
Hutang pajak	3,669	2,884	3,976	108.36	137.84
Pendpt. Yg akan diterima	7,710	-	4,320	56.03	
Pendapatan/Sewa diterima dimuka	2,698	10,403	7,278	269.72	69.96
Jumlah	32,415	32,876	42,740	131.85	130.01
Hutang jangka panjang	9,446	30,404	5,783	61.22	19.02
Ekuitas					
Modal Dasar	100,000	100,000	100,000	100.00	100.00
Modal Belum Disetor	(60,000)	(60,000)	(40,000)	66.67	66.67
Cadangan	23,005	32,136	10,962	47.65	34.11
Saldo R/L	10,563	14,395	20,020	189.53	139.08
Jumlah Ekuitas	73,568	86,530	90,982	123.67	105.14
Total Pasiva	115,430	149,810	139,506	120.86	93.12

Lampiran 3

Laporan Laba Rugi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Tahun 2008

(Rp Juta)

POS-POS LABA RUGI	2007	2008		Perbandingan (%)	
	Audit	RKAP	Audit	3 : 1	3 : 2
	1	2	3		
PENDAPATAN USAHA	-	-	-	-	-
Pendapatan Usaha Jasa Pergudangan	137,939	155,080	168,421	122.10	108.60
Pendapatan Usaha Jasa Logistik	116,553	148,087	128,193	109.99	86.57
Pendapatan Usaha Jasa Lain	2,707	4,043	2,371	87.58	58.64
JUMLAH PENDAPATAN USAHA	257,199	307,210	298,984	116.25	97.32
BEBAN OPERASI	-	-	-	-	-
Beban Operasi Jasa Pergudangan	76,879	86,400	89,616	116.57	103.72
Beban Operasi Jasa Logistik	103,293	129,610	111,193	107.65	85.79
Beban Operasi Jasa Lain	1,759	2,804	1,485	84.41	52.96
JUMLAH BEBAN OPERASI	181,931	218,814	202,294	111.19	92.45
LABA OPERASI	-	-	-	-	-
Laba Operasi Jasa Pergudangan	61,060	68,680	78,805	129.06	114.74
<i>Margin Operasi Jasa Pergudangan (%)</i>	<i>44.27</i>	<i>44.29</i>	<i>46.79</i>		
Laba Operasi Jasa Logistik	13,260	18,477	17,000	128.20	92.01
<i>Margin Operasi Jasa Logistik (%)</i>	<i>11.38</i>	<i>12.48</i>	<i>13.26</i>		
Laba Operasi Jasa Lain	948	1,239	886	93.47	71.50
<i>Margin Operasi Jasa Lain (%)</i>	<i>35.01</i>	<i>30.65</i>	<i>37.37</i>		
JUMLAH LABA OPERASI	75,268	88,396	96,691	128.46	109.38
BEBAN USAHA	-	-	-	-	-
Beban Pemasaran	6,599	7,548	7,290	110.48	96.59
Beban Umum & Administrasi	49,642	56,526	58,025	116.89	102.65
JUMLAH BEBAN USAHA	56,241	64,074	65,316	116.14	101.94
JUMLAH BEBAN OPERASI & USAHA	238,172	282,888	267,610	112.36	94.60
LABA (RUGI) USAHA	19,027	24,322	31,375	164.89	129.00
HASIL & BEBAN LAIN	-	-	-	-	-
Pendapatan Lain	3,160	1,484	2,761	87.36	186.09
Beban Lain	2,887	4,439	2,775	96.11	62.51
JUMLAH HASIL & BEBAN LAIN	273	(2,955)	(14)	(5.17)	0.48
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	19,300	21,367	31,361	162.49	146.77
PPh	8,737	6,972	11,341	129.80	162.66
LABA (RUGI) SETELAH PAJAK	10,563	14,395	20,020	189.52	139.08