

**PENGELOMPOKAN BUMN  
DALAM RANGKA PENYUSUNAN TOLOK UKUR  
PADA EVALUASI KINERJA DI  
INDONESIA**

**DISERTASI**

Untuk memperoleh Gelar Doktor  
dalam bidang Ilmu Ekonomi  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
di bawah pimpinan Rektor Universitas Airlangga

**Prof. H. Bambang Rahiso Setokoessoemo, dr.**

telah dipertahankan di hadapan  
Rapat Terbuka Senat Universitas Airlangga  
pada hari Senin  
tanggal 24 Juni 1996  
pukul 10.00 WIB

Oleh :

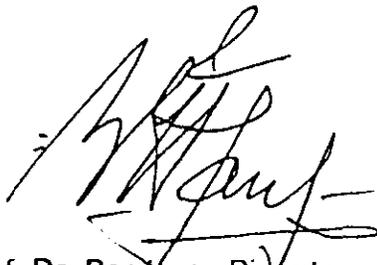
**SRI MAEMUNAH SOEHARTO**  
NIM. 348020051

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi ini telah disetujui  
pada tanggal 31 Juli 1996

Oleh

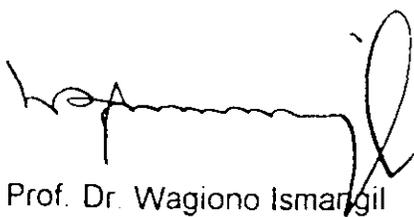
Promotor



Prof. Dr. Bambang Riyanto

NIP. 130 120 325

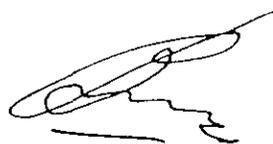
Ko-Promotor I



Prof. Dr. Wagiono Ismar Gil

NIP. 130 168 605

Ko-Promotor II



Dr. Faried Wijaya Mansoer, M/

NIP. 130 338 597

Telah diuji pada ujian tertutup  
Tanggal 23 Agustus 1995

---

### PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof. Miendrowo Prawirodjoemeno, SE.  
Anggota :  
1. Prof. Dr. Bambang Riyanto  
2. Prof. Dr. Wagiono Ismangil  
3. Dr. Faried Wijaya Mansoer, MA.  
4. Prof. Dr. Soeroso Imam Zadjuli, SE.  
5. Prof. Armijn Rangkuti, SE..  
6. Prof. V. Henky Supit, Drs. Ec. Ak.  
7. Budiman Chr., Drs., MA, Ph.D.  
8. Dr. IBM Santika, SE

Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga  
Nomor : 7297/PT.03.H/I/1995  
Tanggal 5 September 1995

Aku persembahkan kepada  
Bangsa dan Negaraku

Anak-anakku Tito, Wiwi, Tono, dan menantuku Didi  
serta seluruh Mahasiswaku

Untuk mengenang almarhum suamiku tercinta  
Ir. Soeharto Dironimpuno yang telah  
mengabdikan lebih dari separuh usianya  
di BUMN

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang. Karena dengan ridlaNya penelitian dan penulisan disertasi telah dapat diselesaikan. Semoga ya Tuhan ilmu dan pengalaman batin yang telah Engkau berikan menjadikan hambaMu orang yang berilmu dan bijaksana, serta dapat lebih menguatkan iman dan takwa hamba kepadaMu.

Terima kasih dan penghargaan saya sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian dan penulisan disertasi.

Bapak Rektor Universitas Airlangga, Prof. dr. H. Bambang Rahino Setokoesoemo atas kesempatan yang telah diberikan kepada saya untuk mengikuti program S<sub>3</sub> dan ijin untuk mengikuti ujian.

Bapak Prof Dr. Bambang Riyanto, Bapak Prof. Dr. Wagiono Ismangil, dan Bapak Dr. Faried Wijaya Mansoer, MA. yang telah dengan sabar memberikan bimbingan sehingga penelitian dan penulisan disertasi ini telah dapat selesai.

Bapak Direktur Program Pasca Sarjana UNAIR, Prof. Dr. H. Soedijono, dr beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan dan telah memacu sehingga penelitian ini selesai pada waktunya.

Bapak-bapak Tim Penguji yang telah meluangkan waktu untuk menguji saya.

Bapak Dekan Fakultas Ekonomi UNAIR, Prof. Dr. H. Soeroso Imam Zadjuli, SE dan mantan Dekan Fakultas Ekonomi UNAIR, bapak Prof. Miendrowo Prawirodjoemeno, bapak Drs. Ec. Soedjono Abipraja dan bapak Drs.Ec. Budiman Christiananta, M.A., Ph.D. atas ijin yang diberikan serta dukungannya untuk melanjutkan penelitian dan penulisan disertai sampai selesai.

Bapak Mohamad Noer selaku Ketua IKOMA Fakultas Ekonomi UNAIR dan seluruh pengurus atas dukungannya untuk melanjutkan penelitian dan penulisan disertai sampai selesai.

Bapak Prof Dr. dr. Marsetio Donoseputro dan Bapak Prof dr. H R Soedarso Djojonagoro yang telah mendorong kami dosen-dosen Fakultas Ekonomi UNAIR untuk mengikuti program S<sub>3</sub>, dan telah membantu saya untuk mendapatkan pembimbing dari luar UNAIR.

Almarhum Bapak Prof Dr. J Panglaykim atas bimbingan awal dan pemberian buku dan artikel yang telah banyak membantu dalam penelitian dan penulisan disertasi.

Bapak Rektor Universitas Gadjah Mada dan Bapak Rektor Universitas Indonesia. atas ijin yang telah diberikan kepada Bapak Prof Dr. Bambang Riyanto, Bapak Dr. Faried Wijaya Mansoer, MA dan Bapak Prof Dr. Wagiono Ismangil untuk menjadi pembimbing saya.

Bapak Nasrudin Sumintapura SE, MA, Bapak Ir. Martiono Hadiano, MBA, Bapak Ir. Nursyirwan Zen, Bapak Ir. Salmon Kodijat, Bapak Drs. Ilhaidi Elias, Bapak Ir. Wardijoso atas ijin penelitian yang telah Bapak berikan pada tahun 1989 dan tahun 1991.

Bapak-bapak direksi BUMN yang telah mengisi kuesioner dan mengirimkannya kembali, sehingga penelitian ini dapat memberikan hasil yang berguna.

Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuan dan semangat yang telah diberikan pada saat saya hampir putus asa untuk melanjutkan penelitian dan penulisan disertasi yang tidak kunjung selesai.

Lies, Ririn, Nana, Tito, Gatot, Wahyu, dan Yono atas bantuan yang telah kalian berikan dalam pengetikan naskah mulai dari penyusunan proposal sampai penulisan disertasi.

Ibu yang dengan ikhlas selalu mendoakan saya sejak saya masih kanak-kanak sampai usia saya melebihi setengah abad. Semoga doa ibu terkabul menyaksikan saya diwisuda menjadi doktor.

Almarhum suamiku Soeharto Dironimpuno yang telah mengantar saya sampai ujian tertutup dan anak-anakku Tito, Wiwi, dan Tono atas pengertian dan dukungannya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi.

Sebagai akhir kata besar harapan saya semoga hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu, dan dapat memberikan sumbang saran bagi penyempurnaan evaluasi kinerja BUMN di Indonesia.

Surabaya, Akhir April 1996

Penulis



## RINGKASAN

Masalah Badan Usaha Milik Negara merupakan fenomena ekonomi pada abad keduapuluh sesudah Perang Dunia II. Badan Usaha Milik Negara mempunyai peran yang penting dalam pembangunan negara berkembang. Timbulnya BUMN dapat disebabkan beberapa alasan : karena kegagalan mekanisme pasar mencapai alokasi sumber daya secara optimal disebabkan adanya monopoli dan eksternalitas, alasan idiologi, alasan sosial politis dan sebagai warisan sejarah.

Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang mempunyai dua dimensi. Sebagai badan usaha ia harus menghasilkan keuntungan, tumbuh dan selalu menjaga kelangsungan usahanya. Sebagai alat kebijaksanaan pemerintah ia mempunyai tujuan yang berorientasi kepentingan masyarakat. Dua kepentingan yang berbeda dan mungkin berlawanan itu harus dipadukan secara berimbang, walaupun sulit untuk dilaksanakan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 ditetapkan tujuan BUMN yang lebih banyak tujuan non komersialnya dari pada tujuan komersial. Tetapi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 hanya menetapkan tolok ukur tujuan komersial, dengan bobot dan standar keberhasilan yang sama bagi semua BUMN.

Di Indonesia berdasarkan data Desember 1992 ada 184 BUMN yang beroperasi di berbagai sektor ekonomi, mempunyai latar belakang dan kondisi yang berbeda. Perbedaan ini akan mempengaruhi perilaku, berfungsinya BUMN sebagai alat kebijaksanaan pemerintah serta kinerja BUMN.

Penelitian ini bertujuan mengadakan pengelompokan BUMN yang akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan tolok ukur. Dengan adanya pengelompokan BUMN, penyusunan tolok ukur menjadi lebih sederhana tanpa mengurangi sifat unik tolok ukur karena adanya perbedaan pada 184 BUMN. Penyusunan tolok ukur akan digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi (dimensi makro) dan keberhasilan manajemen (dimensi mikro). Namun karena keberhasilan manajemen lebih besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja, maka penelitian ini lebih menitikberatkan pada penyusunan tolok ukur untuk menilai keberhasilan manajemen.

Struktur pengendalian manajemen BUMN yang diatur pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 di mana menteri bidang teknis adalah kuasa pemegang saham sebagai pembina, merupakan struktur divisional. Dalam struktur divisional pimpinan BUMN merupakan unsur penting dalam pengendalian manajemen karena ialah yang akan menjabarkan strategi menjadi tujuan operasional untuk mencapai sasaran. Oleh karena itu sangat penting untuk diketahui bagaimana sikap pimpinan dengan adanya pengelompokan BUMN yang berbeda sasarannya. Sikap ini dinyatakan dalam penetapan tujuan, prioritas tujuan dan hubungannya dengan penetapan bobot tolok ukur.

Dalam organisasi divisional pimpinan BUMN merupakan sub ordinate dari menteri sebagai pembina. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesamaan persepsi di antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah yang berkedudukan sebagai posisis kunci dalam pengendalian manajemen.

Penelitian ini merupakan penelitian empirik yang dilakukan 2 tahap. Tahap

pertama merupakan sensus terhadap seluruh BUMN yang ada pada tahun 1989 dalam rangka pengelompokan BUMN. Tahap kedua dilakukan dengan *stratified random sampling* setelah pengelompokan tahap pertama selesai.

Teknik analisis yang digunakan adalah pendekatan *inferensial logika dan inferensial statistik* dengan menggunakan Kai Kuadrat, Uji Kruskal Wallis, Uji Korelasi Jenjang Spearman dan Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon.

Penelitian telah menghasilkan pengelompokan BUMN berdasarkan pendekatan produk dan konsumen menjadi 4 kelompok, yaitu: kelompok 1 yang mempunyai sasaran pemerataan atau distribusi, kelompok 2 yang mempunyai sasaran sebagai prasarana, kelompok 3 yang mempunyai sasaran sebagai pendorong pembangunan untuk mencapai pertumbuhan ekonomi dan kelompok 4 yang mempunyai sasaran sebagai sumber pendapatan negara dan memperbaiki neraca pembayaran. Berdasarkan lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja BUMN dapat dikelompokkan dengan 2 pendekatan, yaitu: atas dasar pendekatan pusat pertanggungjawaban dan pendekatan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha. Berdasarkan pendekatan pusat pertanggungjawaban BUMN dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu: kelompok pusat laba, kelompok pusat pengeluaran, kelompok pusat tanggung jawab sosial dan kelompok pusat biaya standar. Berdasarkan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha BUMN dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok, yaitu: kelompok BUMN yang lebih condong pada dimensi publik dengan pengaturan pemerintah, dan kelompok BUMN yang lebih condong pada dimensi badan usaha yang diatur melalui mekanisme pasar. Dengan

mengembangkan pendapat Midlemist dan Song tentang penyusunan tolok ukur dan pendekatan unit perusahaan strategik dari Hall, telah dapat dirumuskan formula pengukuran keberhasilan manajemen. Rumus itu telah dapat mengevaluasi kinerja yang baik menurut William dan tolok ukur yang merefleksikan tanggung jawab dan wewenang dari Kinnunen dan Caplan. Karena dalam rumus pengukuran keberhasilan tersebut telah digunakan tolok ukur majemuk sesuai dengan tujuan komersial dan tujuan non komersial yang telah ditetapkan, serta memperhitungkan perimbangan setiap unit perusahaan strategik terhadap seluruh kegiatan perusahaan dengan memperhatikan perbedaan kebijaksanaan yang berlaku atas unit perusahaan strategik maupun BUMN.

Penelitian ini juga telah membuktikan adanya hubungan antara keadaan dan lingkungan terhadap sikap pimpinan BUMN. Ketetapan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tentang tujuan, deregulasi yang menghapus dan mengurangi subsidi dan penyertaan modal pemerintah dan persaingan yang tajam serta evaluasi kinerja menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 yang lebih menitikberatkan pada tujuan komersial menyebabkan pimpinan BUMN mempunyai preferensi yang tinggi terhadap tujuan komersial. Hal ini terbukti dari Uji Kai Kuadrat dan Kruskal Wallis yang menyatakan tidak ada perbedaan yang signifikan tujuan dan prioritas tujuan antara kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda, pada tingkat signifikansi 5%. Demikian juga Uji Jenjang Spearman telah menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada kelompok BUMN dengan sasaran pemerataan dan prasarana. Sedangkan pada kelompok sebagai pendorong

pembangunan dan sebagai sumber pendapatan negara dan perbaikan neraca pembayaran ada hubungan yang signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hal ini dapat juga disebabkan adanya evaluasi kinerja yang menetapkan bobot 70% pada rentabilitas (R), likuiditas (L) dan solvabilitas (S). Dengan ketetapan bobot 70% pada R,L,S maka keberhasilan akan lebih ditentukan oleh ketiga tolok ukur tersebut, dimana ketiganya merupakan tolok ukur tujuan komersial. Adanya ketetapan yang mengatur tingkat gaji disesuaikan dengan tingkat keberhasilan menyebabkan pimpinan BUMN lebih mengutamakan tujuan komersial di semua kelompok BUMN. Hal ini juga membuktikan adanya hubungan antara motivasi dan imbalan.

Penelitian ini dengan Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon telah membuktikan tidak adanya perbedaan persepsi yang signifikan antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah yang mempunyai kedudukan sebagai posisi kunci dalam penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada tingkat signifikansi 5%. Ternyata mereka menetapkan 3 tujuan terpenting pada tujuan yang sama demikian juga bobot tolok ukur, walaupun tingkat preferensinya berbeda. Seperti diketahui tingkat preferensi merupakan pernyataan sikap seseorang, oleh karena itu sifatnya sangat subyektif.

Implikasi hasil penelitian ini terhadap kebijaksanaan pemerintah adalah melalui pengelompokan BUMN baik atas dasar sasaran yang akan dicapai maupun atas dasar lingkup pertanggungjawaban pimpinan atas kinerja dimungkinkan adanya evaluasi kinerja yang dapat menyebabkan tanggapan positif dari pimpinan BUMN. Hal ini penting karena dengan adanya tanggapan positif tujuan dari

evaluasi kinerja untuk mengarahkan organisasi pada pencapaian tujuan strategik dapat dicapai demikian pula kinerja setiap tahun dapat ditingkatkan. Hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan rumus pengukuran keberhasilan adalah: keuntungan adalah keuntungan publik, dalam penetapan target maupun bobot tolok ukur tujuan komersial perlu dipertimbangkan adanya perbedaan perlakuan pemerintah terhadap suatu BUMN atau unit perusahaan strategik, juga harus diingat bahwa BUMN merupakan organisasi yang hidup dan dinamis. Perlu diingat bahwa evaluasi kinerja sebagai sub sistem dari sistem pengendalian manajemen hanya merupakan sebagian dari proses perencanaan dan pengendalian yang dilakukan sebuah perusahaan. Oleh karena itu hanya menyempurnakan evaluasi kinerja dengan menyusun tolok ukur yang tepat tidak akan dapat menjamin keberhasilan sebuah perusahaan tanpa didahului perencanaan strategik yang baik.

Penelitian ini masih mengandung kelemahan yang disebabkan adanya beberapa keterbatasan, oleh karena itu untuk mendapatkan hasil yang lebih baik adalah menjadi tugas penelitian lanjutan untuk meneliti pada lingkup yang lebih sempit tetapi mendalam.

**ABSTRACT**

**M I E I K**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**S U R A B A Y A**

**Keywords:** Public enterprise and performance evaluation

Public enterprise is an organization which have two dimensions. As a business enterprise, it has to be profitable, growth and survive. As a "public" organization, it has to be public oriented. Those two different interests could be in conflict with each other, but it has to be kept in balance, although it is difficult to be realized.

The objective of this research is to group the public enterprises that will be used in the formulation of the performance criteria. By grouping the public enterprises, the formulation of the performance criteria will be simpler without reducing its uniqueness because of the differences in those 184 public enterprises in Indonesia. The performance criteria formulation is stressed on the evaluation of management effectiveness. The objective of this research is also to know the attitude of the public enterprise executives on the objectives and the weight of the criteria by grouping public enterprise and to test how far the equality of the perception among the public enterprises executives and the government officers as focal points.

This research is an empirical research conducted in two stages. The first stage ia a census for grouping the public enterprises. The second stage is conducted by stratified random sampling after grouping the public enterprises in

the first stage completed. The analysis techniques used are the logical inference and statistical inference approaches using the chi-square, Kruskal-Wallis, Spearman rank correlation and Wilcoxon tests.

The research has grouped the public enterprises based on product and consumer approach into 4 groups:

Group I consist of public enterprises which goal is distribution, group II consist of public enterprises which goal is infrastructure, group III consist of public enterprises which goal is to accelerate economic development, and group IV consist of public enterprises which goal is as source of government revenue to finance economic development and improving the balance of payment. Referring to the scope of executives responsibility on performance, the public enterprises in Indonesia can be grouped by 2 approaches, namely the responsibility center approach and relative balance approach between public and business enterprise dimensions. Responsibility center approach consists of profit center group, expenditure center group, social responsibility center group, and standard cost center group. Meanwhile, relative balance approach between public and business enterprise dimensions consists of a group that tends to be more "public" regulated by government and a group that tends to be more "business enterprise" regulated by market mechanism. Using statistical inference, it can be concluded that there is no significant difference in objectives and its priority among the public enterprise groups with different goals. There is no correlation between objective priority and the weight of criteria on group that has goal of distribution and

infrastructure. Meanwhile, on the group that has goal of accelerating economic development and source of government revenue, there is a correlation between objective priority and the weight of criteria. This research has proven that there is no significant difference in perception between the public enterprise executives and government officers in determining objective priority and the weight of criteria. This lack of difference may be caused by the fact that all public enterprises are governed by the same regulation and all executive are evaluated on the same criteria.

Formulating performance criteria using strategic business unit approach has resulted the evaluation formula on management effectiveness that can be used to evaluate all activities of each public enterprise taking into account commercial and non commercial performance and different government policy caused by the different market structure and condition of supply of goods.

## DAFTAR ISI

	Halaman
UCAPAN TERIMA KASIH . . . . .	vi
RINGKASAN . . . . .	ix
ABSTRACT . . . . .	xv
DAFTAR ISI . . . . .	xviii
DAFTAR TABEL . . . . .	xxi
DAFTAR GAMBAR . . . . .	xxv
DAFTAR LAMPIRAN . . . . .	xxvi
TERMINOLOGI . . . . .	xlv
DAFTAR NOTASI dan SINGKATAN . . . . .	xlvii
<b>1. PENDAHULUAN . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Permasalahan . . . . .	1
1.2. Rumusan Masalah . . . . .	19
1.3. Tujuan Penelitian . . . . .	20
1.4. Manfaat Penelitian . . . . .	20
1.5. Sistematika Penyajian . . . . .	22
<b>2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS . . . . .</b>	<b>24</b>
2.1. Penelitian Terdahulu . . . . .	24
2.2. Landasan Teori . . . . .	27
2.2.1. Peran Pemerintah Dalam Perekonomian . . . . .	28
2.2.2. Batasan Badan Usaha Milik Negara . . . . .	32
2.2.3. Tujuan Badan Usaha Milik Negara . . . . .	38
2.2.3.1. Efisiensi ekonomi . . . . .	38
2.2.3.2. Kemampuan memperoleh laba . . . . .	38
2.2.3.3. Distribusi pendapatan . . . . .	38
2.2.3.4. Tujuan yang bersifat makro . . . . .	39
2.2.4. Pengelompokan Badan Usaha Milik Negara . . . . .	40
2.2.4.1. Pengelompokan atas dasar maksud utama adanya BUMN ( <i>primary intent and purpose</i> )	41

2.2.4.2.	Pengelompokan atas dasar status hukum . . . .	43
2.2.4.3.	Pengelompokan atas dasar struktur organisasi	44
2.2.4.4.	Pengelompokan atas dasar kondisi sosial ekonomi . . . . .	44
2.2.4.5.	Pengelompokan atas dasar latar belakang BUMN ( <i>origin/ genesis</i> ) . . . . .	46
2.2.4.6.	Pengelompokan atas dasar situasi pasar . . . .	46
2.2.4.7.	Pengelompokan atas dasar tingkat teknologi .	47
2.2.4.8.	Pengelompokan atas dasar permodalan . . . .	48
2.2.4.9.	Pengelompokan atas dasar sistem pengambilan keputusan . . . . .	49
2.2.4.10.	Pengelompokan atas dasar sektor ekonomi . .	49
2.2.5.	Sistem Pengendalian Manajemen . . . . .	52
2.2.6.	Sistem Pengendalian Manajemen BUMN . . . . .	58
2.2.7.	Pendekatan Strategic Business Unit (Unit Perusahaan Strategik) dalam Penyusunan <i>Corporate Plan</i> . . . . .	68
2.2.8.	Tolok Ukur . . . . .	70
2.2.8.1.	Perumusan tolok ukur . . . . .	71
2.2.8.2.	Penetapan ukuran dan nilai . . . . .	76
2.2.8.3.	Penetapan peringkat ( <i>rating scale</i> ) . . . . .	85
2.2.8.4.	Penetapan bobot tolok ukur ( <i>weighting</i> ) . . . .	85
2.2.8.5.	Penetapan Prioritas Tujuan dan Bobot Tolok Ukur Sebagai Pernyataan Sikap . . . . .	87
2.3.	Hipotesis Penelitian . . . . .	88
2.4.	Model Analisis . . . . .	92
3.	METODE PENELITIAN . . . . .	97
3.1.	Variabel Dalam Penelitian . . . . .	97
3.1.1.	Identifikasi variabel . . . . .	97
3.1.2.	Definisi operasional variabel . . . . .	97
3.2.	Populasi dan Sampel . . . . .	98
3.3.	Metode Pengumpulan Data . . . . .	100
3.4.	Teknik Analisis Data . . . . .	101
4.	GAMBARAN UMUM BUMN DI INDONESIA . . . . .	106
4.1.	Perkembangan Status BUMN dan Sumbangannya Kepada Perekonomian Indonesia . . . . .	107
4.1.1.	Perkembangan status BUMN . . . . .	107
4.1.2.	Sumbangan BUMN Kepada Perekonomian Indonesia . .	109
4.2.	Profil BUMN di Indonesia Ditinjau dari Aspek Pemilikan, Pengawasan, Otonomi, Pemasaran, dan Kepentingan Masyarakat atas Produk . . . . .	113
4.3.	Sistem Pengendalian Manajemen BUMN di Indonesia . . . . .	127
4.3.1.	Tujuan BUMN di Indonesia . . . . .	128

4.3.2.	Struktur Pengendalian Manajemen BUMN . . . . .	132
4.3.3.	Proses Pengendalian BUMN . . . . .	135
4.3.4.	Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 dalam Pengendalian Manajemen BUMN di Indonesia . . . . .	139
4.3.5.	Penetapan Tolok Ukur Sesuai Tujuan BUMN Menurut Ketetapan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 . . . . .	146
5.	PEMIKIRAN KRITERIA PENGELOMPOKAN BUMN DALAM RANGKA EVALUASI KINERJA BUMN DI INDONESIA . . . . .	152
5.1.	Analisis Kriteria Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penilaian Keberhasilan Organisasi . . . . .	153
5.2.	Analisis Kriteria Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penilaian Keberhasilan Manajemen . . . . .	162
5.2.1.	Pendekatan pusat pertanggungjawaban . . . . .	163
5.2.2.	Teori Perimbangan Relatif . . . . .	171
5.3.	Penyusunan Tolok Ukur . . . . .	178
5.4.	Mengukur Keuntungan Publik . . . . .	196
6.	UJI PENGARUH PERBEDAAN SASARAN PADA KELOMPOK BUMN TERHADAP TUJUAN, PRIORITAS TUJUAN, DAN HUBUNGANNYA DENGAN BOBOT TOLOK UKUR . . . . .	204
6.1.	Uji Perbedaan Tujuan Dan Prioritas Tujuan Antara Kelompok BUMN Dengan Sasaran yang Berbeda . . . . .	208
6.2.	Uji Korelasi Antara Prioritas Tujuan dengan Bobot Tolok Ukur Pada Setiap Kelompok BUMN Dengan Sasaran Yang Berbeda . . . . .	213
7.	UJI KESAMAAN PERSEPSI ANTARA PIMPINAN BUMN DENGAN PENJABAT PEMERINTAH DALAM PENETAPAN PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR . . . . .	220
7.1.	Uji Kesamaan Persepsi Antara Pimpinan BUMN dengan Pejabat Pemerintah dalam Penetapan Prioritas Tujuan . . . . .	221
7.2.	Uji Kesamaan Persepsi Antara Pimpinan BUMN dengan Pejabat Pemerintah dalam Penetapan Bobot Tolok Ukur . . . . .	233
8.	KESIMPULAN dan SARAN . . . . .	248
8.1.	Kesimpulan . . . . .	248
8.2.	Saran dan Implikasi Hasil Penelitian . . . . .	258
	DAFTAR PUSTAKA . . . . .	265

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tolok Ukur . . . . .	10
Tabel 2.1. Beberapa Tolok Ukur Tunggal yang Digunakan Dalam Penentuan Efektivitas Hasil Penelitian Campbell . . . . .	73
Tabel 2.2. Frekuensi Penggunaan Tolok Ukur yang Majemuk Dalam Pengukuran Efektivitas Pada 17 Perusahaan Sebagai Hasil Penelitian Steers, 1975 . . . . .	75
Tabel 2.3. Model Analisis Uji Kai Kuadrat Perbedaan Tujuan Antara BUMN Kelompok I, II, III dan IV . . . . .	93
Tabel 2.4. Model Analisis Uji Kruskal Wallis Nilai Skala Tujuan Antara BUMN Kelompok I, II, III dan IV . . . . .	94
Tabel 2.5. Model Analisis Korelasi Jenjang Spearman Skala Prioritas Tujuan dan Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok I, II, III dan IV . . . . .	95
Tabel 2.6. Model Analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon Skala Prioritas Tujuan/ Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Pemerintah . . . . .	96
Tabel 4.1. Rekapitulasi Perkembangan Status BUMN per 1 APRIL 1986/107	
Tabel 4.2. Rekapitulasi Perkembangan Status BUMN per 31 Oktober 1990 . . . . .	108
Tabel 4.3. Rekapitulasi Perkembangan Status BUMN Periode 31 Desember 1992 . . . . .	109
Tabel 4.4. Rata-rata Pertumbuhan Investasi, Penjualan dan Keuntungan BUMN Selama Tahun 1988-1991 Atas Dasar Harga Konstan (dalam milyar rupiah) . . . . .	110
Tabel 4.5. Kontribusi dan Pertumbuhan BUMN terhadap Penerimaan Negara yang berasal dari Pajak Penghasilan Badan dan Non Pajak Tahun 1988/1989 - 1992/1993 . . . . .	111

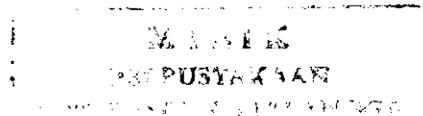
Tabel 4.6.	Kontribusi Nilai Tambah Bruto BUMN terhadap PDB Nasional menurut Lapangan Usaha Tahun 1978-1986 (%) . . . . .	112
Tabel 4.7.	Peran Sektor BUMN di Asia Selatan (dalam persentase) . .	113
Tabel 4.8.	Tolok Ukur . . . . .	141
Tabel 5.1.	Bobot Tolok Ukur Kelompok BUMN . . . . .	186
Tabel 5.2.	Perhitungan Skor tiap Tolok Ukur Kelompok BUMN . . . .	188
Tabel 5.3.	Perbandingan Keuntungan Publik BUMN A dan BUMN B (dalam jutaan rupiah) . . . . .	201
Tabel 6.1.	Perbandingan Jumlah Jawaban yang Masuk dengan Besarnya Sampel . . . . .	206
Tabel 6.2.	Perbandingan Jumlah Jawaban yang Masuk dengan Besarnya Populasi . . . . .	206
Tabel 6.3.	Nilai Skala Tujuan BUMN Kelompok I, Kelompok II, Kelompok III dan Kelompok IV atas Dasar Persepsi Pimpinan BUMN dengan <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> 209	209
Tabel 6.4.	Prioritas Tujuan BUMN Kelompok I, Kelompok II, Kelompok III dan Kelompok IV atas dasar Persepsi Pimpinan BUMN dengan <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> . . . . .	209
Tabel 6.5.	Analisis Uji Kruskal Wallis Nilai Skala Tujuan antara BUMN Kelompok I, II, III dan IV . . . . .	212
Tabel 6.6.	Nilai Skala Tolok Ukur BUMN Kelompok I, Kelompok II, Kelompok III dan Kelompok IV atas dasar Persepsi Pimpinan BUMN dengan <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> 214	214
Tabel 6.7.	Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok I, Kelompok II, Kelompok III dan Kelompok IV Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dengan <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> 215	215
Tabel 6.8.	Analisis Uji Kruskal Wallis Bobot Tolok Ukur Antara BUMN Kelompok I, II, III dan IV . . . . .	217
Tabel 6.9.	Analisis Korelasi Jenjang Spearman skala Prioritas Tujuan dan Bobot Tolok Ukur pada BUMN Kelompok I, II, III dan IV 218	218

Tabel 7.1.	Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS atas 3 BUMN di Lingkungan BPIS . . . . .	223
Tabel 7.2.	Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS atas 3 BUMN di Lingkungan BPIS . . . . .	223
Tabel 7.3.	Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum atas 4 BUMN di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum . . . . .	223
Tabel 7.4.	Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum atas 4 BUMN di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum . . . . .	224
Tabel 7.5.	Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Pertanian . . . . .	224
Tabel 7.6.	Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Pertanian . . . . .	224
Tabel 7.7.	Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian atas 10 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	225
Tabel 7.8.	Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian atas 10 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	225
Tabel 7.9.	Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	225
Tabel 7.10.	Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	226
Tabel 7.11.	Perbandingan Penetapan Prioritas Tujuan Berdasar Persepsi Pimpinan BUMN Dengan Pejabat Pemerintah . . . . .	228
Tabel 7.12.	Analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen/ BPIS . . . . .	230

Tabel 7.13.	Analisis Uji Kruskal Wallis Nilai Skala Tujuan Antara Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan Atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	232
Tabel 7.14.	Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS atas 3 BUMN di Lingkungan BPIS . . . . .	234
Tabel 7.15.	Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum atas 4 BUMN di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum . . . . .	234
Tabel 7.16.	Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Pertanian . . . . .	234
Tabel 7.17.	Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian atas 10 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	235
Tabel 7.18.	Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian dan Pejabat Departemen Keuangan Atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	235
Tabel 7.19.	Perbandingan Penetapan Bobot Tolok Ukur Berdasar Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Pemerintah . . . . .	238
Tabel 7.20.	Analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen/BPIS . . . . .	240
Tabel 7.21.	Analisis Uji Kruskal Wallis Bobot Tolok Ukur Antara Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan Atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian . . . . .	241

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1.	Bagan Komposisi <i>Regulatory, Developmental, Promotional</i> dan <i>Business</i> Dalam Model BUMN ..... 42
Gambar 2.2.	Bagan Sistem Pengendalian Manajemen ..... 56
Gambar 2.3.	Bagan Struktur Organisasi Pada Perusahaan Swasta .. 60
Gambar 2.4.	Bagan Struktur Organisasi Pada Badan Usaha Milik Negara ..... 60
Gambar 2.5.	Bagan <i>Policy Formulation and Performance Evaluation Cycle</i> ..... 66
Gambar 2.6.	Grafik <i>Consumer's Surplus</i> ..... 80
Gambar 2.7.	Bagan Proses Pengendalian Manajemen ..... 90
Gambar 2.8.	Bagan Pengelompokan BUMN ..... 91
Gambar 4.1.	Bagan Struktur Formal Pembinaan Sektor BUMN di Indonesia Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 ..... 133
Gambar 4.2.	Bagan Hubungan BUMN Dengan Lembaga Pemerintah 135
Gambar 4.3.	Bagan Proses Pengendalian Manajemen Persero Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.3 Tahun 1983 ..... 137
Gambar 4.4.	Bagan Proses Pengendalian Manajemen Perum Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983 ..... 137
Gambar 4.5.	Bagan Proses Pengendalian Manajemen Persero yang sudah Go Public berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 1990 ..... 138
Gambar 7.1.	Bagan Perencanaan Strategi Sektor BUMN ..... 246
Gambar 7.2.	Bagan Perencanaan Strategi BUMN ..... 247



## DAFTAR LAMPIRAN

### **LAMPIRAN A**

<b>DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM TIPE 1 - 30 . . . . .</b>	<b>273</b>
<b>DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM KELOMPOK I, II, III DAN IV BERDASARKAN KRITERIA PRODUK &amp; KONSUMEN . . . . .</b>	
KELOMPOK I . . . . .	281
KELOMPOK II . . . . .	282
KELOMPOK III . . . . .	283
KELOMPOK IV . . . . .	285
<b>DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM KELOMPOK I, II, III, IV, V, VI, VII, DAN VIII PADA PENYUSUNAN TOLOK UKUR KEBERHASILAN MANAJEMEN BERDASARKAN STATUS HUKUM PADA 30 OKTOBER 1990 (Sumber : Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN)</b>	
KELOMPOK I . . . . .	287
KELOMPOK II . . . . .	288
KELOMPOK III . . . . .	288
KELOMPOK IV . . . . .	288
KELOMPOK V . . . . .	289
KELOMPOK VI . . . . .	290
KELOMPOK VII . . . . .	291
KELOMPOK VIII . . . . .	293

<b>DAFTAR BUMN BERDASARKAN KRITERIA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN</b> . . . . .	294
Kelompok I Pusat Keuntungan Dengan Pengaturan Pemerintah . . . . .	294
Kelompok I Pusat Keuntungan Tanpa Turut Campur Tangan Pemerintah . . . . .	295
Kelompok II Pusat Pengeluaran . . . . .	298
Kelompok III Pusat Biaya Standar . . . . .	299
Kelompok IV Pusat Tanggung Jawab Sosial Yang Sebagian Diatur/Ditentukan Oleh Pemerintah . . . . .	299
 <b>DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM KELOMPOK I DAN II BERDASARKAN KRITERIA PERIMBANGAN RELATIF</b> . . . . .	300
Kelompok I Yang Lebih Condong Pada Dimensi Publik . . . . .	300
Kelompok II Yang Lebih Condong Pada Dimensi Badan Usaha . . . . .	302
 <b>PERHITUNGAN PROFIT MARGIN UNTUK PERUSAHAAN YANG GO PUBLIC DI INDONESIA TAHUN 1989</b> . . . . .	305
<b>PERHITUNGAN PROFIT MARGIN UNTUK PERUSAHAAN YANG GO PUBLIC DI INDONESIA TAHUN 1990</b> . . . . .	306

**LAMPIRAN B**

KETERANGAN TABEL 6.1.1 SAMPAI DENGAN TABEL 7.2.66 . . .	307
TABEL 6.1.1. MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN ATAS TUJUAN OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK I ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	310
TABEL 6.1.2. MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.1. . .	310
TABEL 6.1.3. MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.1. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	311
TABEL 6.1.4. MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.2. . .	312
TABEL 6.1.5. NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.4. . . . .	312
TABEL 6.1.6. MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN ATAS TUJUAN OLEH 4 PIMPINAN BUMN KELOMPOK II ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	313
TABEL 6.1.7. MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.6. . .	313
TABEL 6.1.8. MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.6. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	314
TABEL 6.1.9. MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.7. . .	314
TABEL 6.1.10. MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.7. . . . .	315
TABEL 6.1.11. NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.10 . . . . .	315
TABEL 6.1.12. MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN TUJUAN OLEH 16 PIMPINAN BUMN KELOMPOK III ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	316
TABEL 6.1.13. MATRIKS $p$ DARI DATA PADA TABEL 6.1.12 . . .	316

TABEL 6.1.14.	MATRIKS $p$ DARI DATA PADA TABEL 6.1.12 YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	317
TABEL 6.1.15.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.13. . . . .	317
TABEL 6.1.16.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.13 . . . . .	318
TABEL 6.1.17.	NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.16 . . . . .	318
TABEL 6.1.18.	MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN TUJUAN OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK IV ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	319
TABEL 6.1.19.	MATRIKS $p$ DARI DATA PADA TABEL 6.1.18 . . .	319
TABEL 6.1.20.	MATRIKS $p$ DARI DATA PADA TABEL 6.1.18 YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	320
TABEL 6.1.21.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.19 .	320
TABEL 6.1.22.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.19 . . . . .	321
TABEL 6.1.23.	NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.19 . . . . .	321
TABEL 6.1.24.	NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.22 . . . . .	322
TABEL 6.1.25.	NILAI SKALA TUJUAN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV BUMN ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> . . . . .	322
TABEL 6.1.26.	PRIORITAS TUJUAN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV BUMN ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> .	323

TABEL 6.1.27.	ANALISIS UJI KRUSKAL WALLIS NILAI SKALA TUJUAN ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV . . . . .	324
TABEL 6.2.1	MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN BOBOT TOLOK UKUR OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK I ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	325
TABEL 6.2.2.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.1. . .	325
TABEL 6.2.3.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.1. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	326
TABEL 6.2.4.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.1. . .	326
TABEL 6.2.5.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.2 . . . . .	327
TABEL 6.2.6.	NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.5 . . . . .	327
TABEL 6.2.7.	MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN BOBOT TOLOK UKUR OLEH 4 PIMPINAN BUMN KELOMPOK II ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	328
TABEL 6.2.8.	MATRIKS $p$ DARI DATA PADA TABEL 6.2.7. . . .	328
TABEL 6.2.9.	MATRIKS $p$ DARI DATA PADA TABEL 6.2.7. YANG DISUSUN KEMBALI. . . . .	329
TABEL 6.2.10.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.8. . .	329
TABEL 6.2.11.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.8. . . . .	330
TABEL 6.2.12.	NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.11. . . . .	330
TABEL 6.2.13.	MATRIKS $f$ HASIL PENILAIAN BOBOT TOLOK UKUR OLEH 16 PIMPINAN BUMN KELOMPOK III	

	ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	331
TABEL 6.2.14.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.13. .	331
TABEL 6.2.15.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.13. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	332
TABEL 6.2.16.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.14. .	332
TABEL 6.2.17.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.18. . . . .	333
TABEL 6.2.18.	NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.16. . . . .	333
TABEL 6.2.19.	MATRIKS $f$ HASIL PERBANDINGAN OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK IV ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK . . . . .	334
TABEL 6.2.20.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.19. .	334
TABEL 6.2.21.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.19. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	335
TABEL 6.2.22.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.20. . . . .	335
TABEL 6.2.23.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 6.2.20. . . . .	336
TABEL 6.2.24.	NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.22. . . . .	336
TABEL 6.2.25.	NILAI SKALA TOLOK UKUR KELOMPOK BUMN I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> . . . . .	337
TABEL 6.2.26.	BOBOT TOLOK UKUR KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV	

	MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN <i>PAIR COMPARISON FORCED CHOICE</i> . . . . .	337
TABEL 6.2.27.	UJI KRUSKAL WALLIS BOBOT TOLOK UKUR ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV . . .	338
TABEL 6.2.28.	ANALISIS UJI KRUSKAL WALLIS BOBOT TOLOK UKUR ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV . . . . .	339
TABEL 6.2.29.	KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK I . . . . .	339
TABEL 6.2.30.	KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK II . . . . .	341
TABEL 6.2.31.	KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK III . . . . .	343
TABEL 6.2.32.	KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK IV . . . . .	345
TABEL 7.1.1.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . .	347
TABEL 7.1.2.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.1. . .	347
TABEL 7.1.3.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.1. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	348
TABEL 7.1.4	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.3. . .	348
TABEL 7.1.5.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.3. . . . .	349
TABEL 7.1.6.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.1. . . . .	349
TABEL 7.1.7.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PENJABAT BPIS ATAS TUJUAN DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . .	350

TABEL 7.1.8.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.7. . .	350
TABEL 7.1.9.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.7 YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	351
TABEL 7.1.10.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.8 . .	351
TABEL 7.1.11.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.8. . . . .	352
TABEL 7.1.12.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.7. . . . .	352
TABEL 7.1.13.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	353
TABEL 7.1.14.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.13. .	353
TABEL 7.1.15.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.13. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	354
TABEL 7.1.16.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.14. . . . . .	354
TABEL 7.1.17.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.14.. . . . .	355
TABEL 7.1.18.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.16. . . . .	356
TABEL 7.1.19.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PENJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS TUJUAN DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM. . . . .	357
TABEL 7.1.20.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.19. .	357
TABEL 7.1.21.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.19. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	358
TABEL 7.1.22.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.20. .	358

TABEL 7.1.23.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.20..	359
TABEL 7.1.24.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.19.	359
TABEL 7.1.25.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN.	360
TABEL 7.1.26.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.25.	360
TABEL 7.1.27.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.25. YANG DISUSUN KEMBALI	361
TABEL 7.1.28.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.26..	361
TABEL 7.1.29.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.26.	362
TABEL 7.1.30.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.28	362
TABEL 7.1.31.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PENJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN.	363
TABEL 7.1.32.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.31	363
TABEL 7.1.33.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.31. YANG DISUSUN KEMBALI	364
TABEL 7.1.34.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.32..	364
TABEL 7.1.35.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.32.	365
TABEL 7.1.36.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.32	365

TABEL 7.1.37.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN. . . . .	366
TABEL 7.1.38.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.37. . . . .	366
TABEL 7.1.39.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.37. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	367
TABEL 7.1.40	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.38. . . . .	367
TABEL 7.1.41.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.38 . . . . .	368
TABEL 7.1.42.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.40 . . . . .	369
TABEL 7.1.43.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN. . . . .	370
TABEL 7.1.44.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.43. . . . .	370
TABEL 7.1.45.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.43. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	371
TABEL 7.1.46.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.44. . . . .	371
TABEL 7.1.47.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.44.. . . . .	372
TABEL 7.1.48.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.44 . . . . .	373
TABEL 7.1.49.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PENJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN. . . . .	374
TABEL 7.1.50.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.49 . . . . .	374
TABEL 7.1.51.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.49. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	375

TABEL 7.1.52.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.50	375
TABEL 7.1.53.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.50.	376
TABEL 7.1.54.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.52.	376
TABEL 7.1.55.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PENJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN	377
TABEL 7.1.56.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.55.	377
TABEL 7.1.57.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.55. YANG DISUSUN KEMBALI	378
TABEL 7.1.58	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.56.	378
TABEL 7.1.59.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.56	379
TABEL 7.1.60	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.58	380
TABEL 7.1.61.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN	381
TABEL 7.1.62.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.61	381
TABEL 7.1.63.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.61. YANG DISUSUN KEMBALI	382
TABEL 7.1.64.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.62.	382
TABEL 7.1.65.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.62.	383
TABEL 7.1.66.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.64.	384

TABEL 7.1.67	NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . . . . .	385
TABEL 7.1.68.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PENJABAT BPIS ATAS 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . . . . .	386
TABEL 7.1.69.	NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	387
TABEL 7.1.70.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	388
TABEL 7.1.71	NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN . . . . .	389
TABEL 7.1.72.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN . . . . .	390
TABEL 7.1.73.	NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN . . . . .	391
TABEL 7.1.74.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN . . . . .	391

TABEL 7.1.75.	ANALISA UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN/ BPIS . . . . .	392
TABEL 7.1.76.	UJI KRUSKAL WALLIS NILAI SKALA TUJUAN ANTARA PIMPINAN BUMN, PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN DAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN .	393
TABEL 7.2.1	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . . . . .	395
TABEL 7.2.2.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.1. . .	395
TABEL 7.2.3.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.1. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	396
TABEL 7.2.4.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.2. .	396
TABEL 7.2.5.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.2. . . . .	397
TABEL 7.2.6.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.4. . . . .	397
TABEL 7.2.7.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . . . . .	398
TABEL 7.2.8.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.7. . .	398
TABEL 7.2.9.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.7. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	399
TABEL 7.2.10.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.8. .	399
TABEL 7.2.11.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.8. . . . .	400
TABEL 7.2.12.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.10. . . . .	400

TABEL 7.2.13.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	401
TABEL 7.2.14.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.13. . . . .	401
TABEL 7.2.15.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.13. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	402
TABEL 7.2.16.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.14. . . . .	402
TABEL 7.2.17.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.14.. . . . .	403
TABEL 7.2.18.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.16. . . . .	403
TABEL 7.2.19.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	404
TABEL 7.2.20.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.19. . . . .	404
TABEL 7.2.21.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.19. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	405
TABEL 7.2.22.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.20. . . . .	405
TABEL 7.2.23.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.20. . . . .	406
TABEL 7.2.24.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.22. . . . .	406
TABEL 7.2.25.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN . . . . .	407
TABEL 7.2.26.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.25 . . . . .	407

TABEL 7.2.27.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.25. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	408
TABEL 7.2.28.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.26. . . . . .	408
TABEL 7.2.29.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.26. . . . .	409
TABEL 7.2.30.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.28. . . . .	409
TABEL 7.2.31.	MATRIKS $f$ PERSEPSI PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN . . . . .	410
TABEL 7.2.32.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.31. .	410
TABEL 7.2.33.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.31. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	411
TABEL 7.2.34.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.32. . . . . .	411
TABEL 7.2.35.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.32. . . . .	412
TABEL 7.2.36.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.34. . . . .	412
TABEL 7.2.37.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN PERUSAHAAN TERHADAP BOBOT TOLOK UKUR ATAS 10 PERUSAHAAN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN . . . . .	413
TABEL 7.2.38.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.37. .	413
TABEL 7.2.39.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.37. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	414
TABEL 7.2.40.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.38. . . . . .	414

TABEL 7.2.41.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.38. ....	415
TABEL 7.2.42.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.40. ....	415
TABEL 7.2.43.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN TERHADAP BOBOT TOLOK UKUR DARI 10 PERUSAHAAN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ....	416
TABEL 7.2.44.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.43.. ....	416
TABEL 7.2.45.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.43. YANG DISUSUN KEMBALI ....	417
TABEL 7.2.46.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.3.44. .....	417
TABEL 7.2.47.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.44. ....	418
TABEL 7.2.48.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.46. ....	418
TABEL 7.2.49.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN .	419
TABEL 7.2.50.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.49. .....	419
TABEL 7.2.51.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.49. YANG DISUSUN KEMBALI ....	420
TABEL 7.2.52.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.50. .	420
TABEL 7.2.53.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.50. ....	421
TABEL 7.2.54.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.52. ....	421

TABEL 7.2.55.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN . . . . .	422
TABEL 7.2.56.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.55. . . . .	422
TABEL 7.2.57.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.55. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	423
TABEL 7.2.58.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.56. . . . .	423
TABEL 7.2.59.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.56. . . . .	424
TABEL 7.2.60.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.58. . . . .	424
TABEL 7.2.61.	MATRIKS $f$ PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN . . . . .	425
TABEL 7.2.62.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.61. . . . .	425
TABEL 7.2.63.	MATRIKS $p$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.61. YANG DISUSUN KEMBALI . . . . .	426
TABEL 7.2.64.	MATRIKS $z$ UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.62. . . . .	426
TABEL 7.2.65.	MATRIKS PERBEDAAN $z$ UNTUK DATA TABEL 7.2.62. . . . .	427
TABEL 7.2.66.	NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.64. . . . .	427
TABEL 7.2.67.	BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . . . . .	428
TABEL 7.2.68.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI	

	PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS . . . . .	429
TABEL 7.2.69.	BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	430
TABEL 7.2.70.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM . . . . .	431
TABEL 7.2.71.	BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN . . . . .	432
TABEL 7.2.72.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN . . . . .	433
TABEL 7.2.73.	BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN .	434
TABEL 7.2.74.	ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN .	435

TABEL 7.2.75. ANALISA UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN / BPIS ..... 436

TABEL 7.2.76. UJI KRUSKAL WALLIS BBOBOT TOLOK UKUR ANATARA PIMPINAN BUMN, PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN DAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN . 437

*LAMPIRAN C*

KUESIONER ..... 438

## TERMINOLOGI

Sasaran merupakan pernyataan tentang tujuan akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi, mempunyai arti yang luas tidak terikat waktu dan tidak pernah tercapai dengan sempurna. Penetapan sasaran dalam perencanaan strategi mendahului penetapan strategi.

Tujuan merupakan pernyataan yang lebih spesifik tentang sesuatu yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan bagian utama dalam perencanaan dan pengendalian manajemen, dalam rangka penetapan kegiatan dan alokasi sumber daya. Penetapan tujuan erat kaitannya dengan evaluasi kinerja dan merupakan apa yang diharapkan oleh atasan dari bawahannya dalam hirarki manajemen.

*Planning* merupakan perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dalam rangka merealisasikan sasaran organisasi. *Planning* merupakan alternatif keputusan untuk mencapai tujuan. Keputusan itu adalah tentang alokasi sumber daya di antara kegiatan yang direncanakan.

*Programming* merupakan penjabaran strategi menjadi program spesifik jangka menengah (2 sampai 5 tahun) yang merupakan dasar rencana tahunan.

*Budgeting* merupakan penjabaran rencana tahunan yang dinyatakan dalam nilai nominal.

Effisiensi merupakan perbandingan (rasio) antara keluaran dan masukan.

Efektivitas merupakan pernyataan keberhasilan yaitu seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Sikap merupakan reaksi perasaan yang sifatnya evaluatif apabila subyek dihadapkan pada stimulus yang merupakan obyek *psychologi*.

Persepsi menyatakan kemampuan dan cara seseorang dalam mengamati obyek *psychologi*. Persepsi dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, kerangka referensi dan *social learning* yang selanjutnya mempengaruhi sikap dan kepribadiannya.

## DAFTAR NOTASI dan SINGKATAN

- R - *Regulatory*
- D - *Developmental*
- P - *Promotional*
- B - *Business*
- O - *Pemilikan*
- O<sub>1</sub> - *Pesertaan modal pemerintah < 50%*
- O<sub>2</sub> - *Pesertaan modal pemerintah > 50% - < 100%*
- O<sub>3</sub> - *Pesertaan modal pemerintah 100%*
- C<sub>1</sub> - *Pemerintah sepenuhnya turut campur tangan dalam keputusan intern dan ekstern perusahaan.*
- C<sub>2</sub> - *Pemerintah memberi kuasa kepada pimpinan BUMN untuk keputusan intern, sedangkan keputusan ekstern dilakukan oleh pemerintah.*
- C<sub>3</sub> - *Pemerintah memberi kuasa kepada pimpinan BUMN untuk keputusan intern, sedangkan keputusan ekstern didasarkan mekanisme pasar.*
- A - *Otonomi*
- A<sub>1</sub> - *BUMN merupakan kesatuan produksi yang merupakan bagian dari badan pemerintah.*
- A<sub>2</sub> - *BUMN merupakan kesatuan produksi yang merupakan badan usaha yang mempunyai *budget* tersendiri dan merupakan badan hukum.*
- M - *Pemasaran (*Marketedness*)*

- $M_1$  - *Public goods* yang *non exclusion*, hanya dijual kepada negara.
- $M_2$  - *Public goods* yang *exclusion feasible*, hanya dijual kepada negara.
- $M_3$  - *Private goods exclusion feasible* dipasarkan, harga ditetapkan oleh pemerintah sama dengan biaya marginal yang mungkin lebih rendah dari biaya rata-rata tiap satuan/ *zero profit*.
- $M_4$  - *Private goods exclusion feasible* dipasarkan dengan diskriminasi harga yang ditetapkan pemerintah.
- $M_5$  - *Private goods exclusion feasible* dipasarkan, harga ditetapkan pemerintah dengan memperhitungkan laba margin.
- $M_6$  - *Private goods exclusion feasible* dipasarkan dengan berorientasi pada keuntungan, laba ditetapkan berdasarkan mekanisme pasar.
- $M_7$  - Barang yang dapat dihasilkan oleh individu tetapi dapat memberi *benefit* secara kolektif (*toll goods*) dengan membayar suatu harga (tarif tol).
- $M_8$  - Barang yang dihasilkan secara kolektif dan dinikmati secara individu (*common pool goods*) dengan membayar suatu tarif (karcis masuk).
- $P_i$  - Kepentingan masyarakat atas produk berupa barang atau jasa.
- $P_{i_1}$  - Barang yang dihasilkan merupakan kebutuhan primer dan *merit goods* dan *common pool goods* yang merupakan kebutuhan perorangan (*individual needs*).
- $P_{i_2}$  - Barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang penting bagi negara.
- $P_{i_3}$  - Barang yang dihasilkan merupakan *public utility*.
- $P_{i_4}$  - Barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang dapat menciptakan *positive externalities*.
- $P_{i_5}$  - Barang yang dihasilkan merupakan barang/ jasa untuk industri lain yang dapat menciptakan *positive externalities*.

- $P_i$  - Barang yang dihasilkan merupakan sumber pendapatan negara yang akan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Barang yang dihasilkan mempunyai pasar utama di luar negeri.
- $P_i$  - Jasa yang diberikan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan dapat digunakan sebagai sarana mengendalikan inflasi dan stabilitas ekonomi.
- $\cap$  - Merupakan *intersection* yang menyatakan bahwa unsur O, C, A, M, dan  $P_i$  secara bersama-sama menentukan kepribadian dan perilaku BUMN.
- X - Bobot tolok ukur tujuan komersial kelompok BUMN.
- Y - Bobot tolok ukur tujuan non komersial kelompok BUMN.
- $X_{ij}$  - Bobot tolok ukur tiap tujuan komersial masing-masing BUMN.
- $Y_{ij}$  - Bobot tolok ukur non komersial masing-masing BUMN.
- $S_{ij}$  - Skor setiap tolok ukur.
- W - Proporsi kegiatan *strategic business unit* dari seluruh kegiatan perusahaan (*corporate*).
- $R_k$  - jumlah jenjang setiap kelompok sampel.
- Nomor - nomor urut sampel.
- $n_k$  - ukuran setiap sampel ( n kasus).
- k - kasus.
- K - banyaknya kelompok sampel.
- N - jumlah semua sampel.
- H - H observasi (H test).
- $f_o$  - frekuensi observasi.

- $f_e$  - frekuensi yang diharapkan.
- $X^2$  - kai kuadrat.
- $\chi^2_{\alpha;K-1}$  - kai kuadrat tabel dengan signifikansi dan derajat bebas tertentu
- X - variabel independen
- Y - variabel independen yang akan diuji keeratannya dengan uji jenjang Spearman
- t - t statistik
- $t^2_{\alpha;n-2}$  - t tabel
- d - selisih jenjang 2 variabel yang diuji keeratan hubungannya
- $d^2$  - kuadrat dari selisih jenjang
- R - R observasi
- $R_{\alpha}$  - R tabel
- f - frekuensi derajat favorabel suatu pernyataan terhadap pernyataan lain.
- p - proporsi banyaknya suatu pernyataan dianggap lebih favorable.
- z - nilai p yang dikonversikan dengan menggunakan daftar deviasi normal.
- 
- S - nilai skala pernyataan dalam bentuk deviasi normal.
- BUMN - Badan Usaha Milik Negara.
- BUMD - Badan Usaha Milik Daerah.
- R,L,S - Rentabilitas, Likuiditas, Solvabilitas.
- ROI - *Return on Investment*.
- RJP - Rencana jangka panjang.
- RKAP - Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

**M I L I K**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**S U R A B A Y A**

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Masalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan fenomena ekonomi pada abad kedupuluh setelah Perang Dunia II, baik di negara maju maupun di negara berkembang. Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu alat kebijaksanaan pemerintah yang mengatur kehidupan perekonomian di samping perpajakan dan peraturan pemerintah yang mengatur dunia usaha.

Keberadaan BUMN pada suatu negara dapat disebabkan oleh:

- a. Kegagalan mekanisme pasar dalam mencapai alokasi sumber daya yang efisien, yang disebabkan adanya monopoli dan eksternalitas. Monopoli alam cenderung menaikkan harga di atas biaya marginal dan jumlah produksi di bawah tingkat produksi optimal. Eksternalitas menyebabkan adanya perbedaan antara nilai dan manfaat sosial dengan nilai dan manfaat individu, yang disebabkan adanya biaya yang tidak ditanggung oleh produsen dan konsumen produk tetapi oleh masyarakat, atau karena manfaat yang diterima oleh konsumen yang tidak diperhitungkan dalam struktur harga. Pemerintah akan berusaha mencapai alokasi sumber daya yang efisien dengan mengawasi dan mengatur *output* atau harga, untuk menghindarkan keuntungan yang

berlebihan dengan tetap mempertahankan efisiensi skala ekonomis. Pemerintah akan menginternalkan efek eksternal dengan menyadarkan adanya keterkaitan antar partisipan pasar dalam hal terjadi eksternalitas. Kegagalan mekanisme pasar dapat juga bersifat dinamis disebabkan belum berkembangnya pasar modal, kegagalan *entrepreneur* dan tidak adanya peraturan yang mampu mengatur kehidupan bisnis. Kegagalan ini banyak dialami oleh negara-negara berkembang.

b. Alasan idiologi.

Pemilikan perusahaan oleh negara akan menghilangkan eksploitasi atas satu kelas oleh kelas lain, seperti yang dikemukakan oleh Karl Marx. Pemilikan oleh negara atas perusahaan dapat juga digunakan untuk menghadapi kekuatan perusahaan multi nasional. Demikian juga adanya nasionalisme yang tinggi dapat menggunakan pemilikan oleh negara sebagai jalan untuk menghapuskan pengawasan oleh negara lain atas perekonomian nasional seperti dilakukan oleh Mesir pada saat pemerintahan presiden Nasser (Shaikh, 1991: 14).

c. Alasan sosial politis.

Badan Usaha Milik Negara merupakan lembaga politik ekonomi positif dalam keadaan sosial politik tertentu yang mampu menciptakan surplus. Shaikh (1991: 14) mengemukakan bahwa di beberapa negara seperti Pakistan dan Mesir, nasionalisasi terhadap beberapa perusahaan swasta dilakukan untuk menghancurkan kekuatan ekonomi para

pengusaha yang merupakan oposisi terhadap pemerintah. Badan Usaha Milik Negara dapat juga merupakan *patronage* oleh politisi, karena dapat memberikan kesempatan kerja, peluang berusaha, atau mempermudah mendapatkan kredit.

d. Warisan sejarah.

Adanya warisan jaman penjajahan menyebabkan pemerintah tidak mempunyai pilihan lain selain menerima beberapa BUMN yang sebelumnya memang sudah ada. Karena perusahaan itu sudah merupakan BUMN semasa penjajahan, maka pemerintah mempertahankannya, di luar alasan idiologi atau ekonomis.

Di Indonesia berdasarkan data Direktorat Jendral Pembinaan BUMN bulan Desember 1992 terdapat 184 BUMN yang berusaha di berbagai sektor ekonomi. Latar belakang 184 BUMN tersebut berbeda karena alasan didirikannya:

- a. Merupakan warisan sejarah yang didirikan oleh pemerintah penjajahan Belanda sekitar 1927-1939, meliputi BUMN yang merupakan *public service, public utility*, dan pertambangan batu bara.
- b. Berasal dari perusahaan milik Belanda yang dinasionalisasikan pada tahun 1958, meliputi perusahaan perkebunan, bank, perdagangan, pertambangan minyak, percetakan, penerbitan, dan pelayanan jasa.
- c. Sebagai usaha untuk mengubah ekonomi kolonial menjadi ekonomi nasional, maka setelah pengalihan kedaulatan tahun 1949 didirikan Bank Industri Negara pada tahun 1952. Kemudian dengan pembiayaan dari BIN

- didirikan beberapa perusahaan di sektor industri manufaktur yang menghasilkan semen, tekstil, ban, botol, dan kertas.
- d. Melalui Rencana Pembangunan Semesta dan Repelita pemerintah membentuk BUMN di bidang usaha yang memerlukan modal besar, teknologi yang modern dan mempunyai arti strategis bagi pembangunan nasional. Badan Usaha Milik Negara yang dirintis sejak era Rencana Pembangunan Ekonomi Semesta adalah Petrokimia, PUSRI, Krakatau Steel.
  - e. Sebagai usaha patungan antara beberapa BUMN dan pemerintah atau pemerintah dengan pihak swasta nasional atau luar negeri seperti PT Semen Kupang, PT Semen Baturaja, PT Asean Aceh Fertilizer, PT Kertas Kraft Aceh, dan lain-lain.
  - f. Merupakan pemisahan dari sebuah BUMN seperti PT Perkebunan XXXI yang semula merupakan perluasan dari PT Perkebunan XXI-XXII atau PT Perkebunan XXX yang semula merupakan perluasan dari PT Perkebunan XXIV-XXV dan PT Perkebunan XX.

Berdasarkan latar belakang berdirinya BUMN di Indonesia tampak jelas bahwa keberadaan BUMN di Indonesia disebabkan oleh alasan: (a) warisan sejarah, (b) idiologi, (c) sosial politik, (d) ekonomi.

Agar BUMN dapat berjalan sesuai dengan strategi yang ditetapkan pemerintah, maka diperlukan pengendalian yang seragam atas BUMN yang berbeda latar belakangnya. Untuk menyeragamkan pengendalian BUMN yang mempunyai latar belakang yang berbeda pada tahun 1960 pemerintah

mengeluarkan Undang-undang Nomor 19 Tahun 1960 mengenai Perusahaan Negara yang menetapkan bahwa perusahaan negara adalah semua perusahaan yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara. Badan Usaha Milik Negara dikelompokkan berdasarkan sektor ekonomi yang dikoordinir oleh Badan Pimpinan Umum sesuai dengan sektor ekonomi yang merupakan bidang usaha BUMN. Selain berfungsi sebagai koordinator, BPU dapat berfungsi sebagai badan usaha yang merupakan *holding company*. Pemerintah bertindak lebih sebagai pengarah dan bukan sebagai pemimpin atas dasar Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969 sesuai dengan ketetapan MPRS Nomor 23 Tahun 1969, iklim ekonomi berubah ke arah debirokratisasi dan deetatisme. Agar pengelolaan BUMN menjadi lebih terarah maka pemerintah mengadakan pengelompokan BUMN menjadi:

Perjan : merupakan BUMN yang memberikan pelayanan umum, permodalannya merupakan bagian dari APBN yang dikelola oleh Departemen yang membawahnya. Perjan tunduk pada hukum publik.

Perum : menghasilkan *public utility*, yang diharapkan dapat menghasilkan keuntungan. Permodalannya seluruhnya dimiliki negara, berstatus badan hukum dan tunduk pada Undang-undang Nomor 19 Tahun 1960.

Persero : merupakan BUMN yang berorientasi keuntungan. Permodalannya sebagian atau seluruhnya milik negara dan terbagi atas saham-saham. Berstatus badan hukum perdata

yang berbentuk perseroan terbatas sebagaimana diatur dalam hukum dagang.

Pengelompokan tersebut di atas lebih didasarkan pada status hukum dan perimbangan antara fungsi sosial dan fungsi usaha sebuah BUMN. Perjan lebih berstatus sebagai lembaga pemerintah dari pada perusahaan, yang berfungsi melayani masyarakat. Perum dan Persero merupakan badan usaha yang merupakan badan hukum yang berusaha mendapatkan keuntungan, walaupun derajat motif mencari keuntungan pada Perum lebih rendah dari pada Persero.

Keadaan perekonomian tahun tujuh puluhan menuntut semua BUMN melaksanakan tugas pembangunan termasuk kelompok Persero, walaupun pembedaan fungsi sebagaimana disebutkan di atas telah dilakukan. Hal ini dipertegas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 pasal 2 yang menetapkan tujuan BUMN di Indonesia yang berlaku bagi Perjan, Perum, maupun Persero. Dengan ketetapan tersebut maka perbedaan fungsi BUMN pada Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969 menjadi kabur. Adapun tujuan berdasarkan pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 meliputi:

- a. memberi sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya,
- b. mengadakan pemupukan keuntungan/pendapatan,
- c. menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai pemenuhan hajat hidup orang banyak,
- d. menjadi perintisan kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi,

- e. menyelenggarakan kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan antara lain menyediakan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk barang maupun jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu dan memadai,
- f. turut aktif memberikan bimbingan kegiatan pada sektor swasta, khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah dan sektor koperasi,
- g. turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Tujuan tersebut lebih banyak berorientasi pada tujuan non komersial, guna menunjang perkembangan perekonomian, mencapai pemerataan (distribusi) secara horisontal dan vertikal melalui perintisan usaha dan pembinaan pengusaha golongan ekonomi lemah dan koperasi, menjaga stabilitas dengan menyediakan persediaan barang yang cukup terutama yang menyangkut hajat hidup orang banyak, mencapai efisiensi teknik agar dapat menjual dengan harga yang terjangkau tanpa mengurangi mutu dan kemampuan memupuk dana dari keuntungan, serta tujuan lain yang bersifat makro dalam menunjang terselenggaranya rencana pembangunan. Tujuan komersial hanya meliputi tujuan (a) dan (b) agar BUMN dapat menjadi sumber pendapatan negara dan dapat memupuk dana guna pengembangan usaha maka harus dapat meningkatkan kemampuan memperoleh laba.

Tujuan non-komersial dan tujuan komersial sulit untuk dilaksanakan secara terpadu, tetapi BUMN dituntut untuk dapat melaksanakannya secara berimbang.

Pimpinan BUMN harus dapat melaksanakan tujuan non-komersial tanpa menghilangkan eksistensinya sebagai badan usaha yang mampu mencapai keuntungan, tumbuh dan menjaga kelangsungan usahanya.

Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 sebenarnya merupakan peraturan mengenai pengendalian manajemen BUMN di Indonesia sehingga tidak hanya menetapkan tujuan saja tetapi juga struktur organisasi dan posisi kunci (*focal points*) dalam pengendalian, serta otonomi pimpinan BUMN, dan proses pengendalian manajemen. Sebagaimana dikemukakan oleh Anthony *et al* (1989: 12) pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat kepada orang untuk melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai sasaran, dan memberi koreksi atas kekeliruan dan pemborosan sumber daya dalam pelaksanaan. Diharapkan dengan pengendalian manajemen organisasi dapat berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Sebagai sarana pengendalian manajemen digunakan sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen merupakan struktur dan proses yang digunakan dalam pengendalian manajemen (Anthony, *et. al.* 1989: 25). Menurut Maciariello (1984: 3), struktur merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, otonomi dari para manajer, pusat pertanggungjawaban, hubungan diantara pusat pertanggungjawaban, pengukuran kinerja, harga transfer, imbalan dan informasi yang beredar dalam organisasi. Sedangkan proses merupakan apa yang dilakukan dalam sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari: penetapan tujuan, evaluasi kinerja, dan keputusan untuk mengoreksi penyimpangan agar organisasi tetap pada strategi yang telah

ditetapkan. Jadi sebenarnya sistem pengendalian manajemen sebagai sarana pengendalian manajemen adalah luas sekali, dan tidak semuanya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983. Penelitian ini akan membahas sebagian dari sistem pengendalian manajemen yaitu masalah evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang sebelumnya telah didahului dengan penetapan tujuan. Evaluasi kinerja diadakan untuk menilai pencapaian tujuan, juga memberikan umpan balik untuk menetapkan koreksi apabila terjadi penyimpangan dari strategi yang telah ditetapkan. Dalam evaluasi kinerja digunakan tolok ukur yang akan menilai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 telah menetapkan tujuan BUMN tetapi tolok ukur yang akan digunakan dalam evaluasi kinerja tidak diatur, sehingga setiap Menteri bidang teknis mempunyai kebijaksanaan sendiri dalam evaluasi kinerja. Pada tahun 1989 dikeluarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 yang mengatur tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja BUMN di Indonesia. Peraturan ini selain merupakan penyempurnaan terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 juga merupakan tindak lanjut dari Instruksi Presiden tanggal 4 Februari 1986 pada Sidang Kabinet Terbatas untuk mengadakan evaluasi kinerja BUMN. Evaluasi kinerja diadakan untuk menentukan BUMN mana yang akan dijual, merger dengan sesama BUMN atau swasta, dilikuidasi atau sepenuhnya dikelola pemerintah.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 menetapkan tolok ukur keberhasilan sebagai berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Tolok Ukur**

Tolok Ukur	Target (Prosen)	Bobot (Prosen)
Rentabilitas	12	75
Likuiditas	150	12,5
Solvabilitas	200	12,5

Adapun standar keberhasilan yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- a. sehat sekali apabila nilai lebih besar dari 100,
- b. sehat apabila nilai lebih besar 68 sampai 100,
- c. kurang sehat apabila nilai lebih besar 44 sampai 68,
- d. tidak sehat apabila jumlah nilai sama dengan atau kurang dari 44.

Rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas merupakan tolok ukur finansial yang merupakan indikator keberhasilan primer yang bersifat statis. Rentabilitas merupakan tolok ukur kemampuan memperoleh keuntungan pada satu tahun tertentu dihitung dari keuntungan sebelum pajak dibagi jumlah nilai asset yang digunakan (*capital employed*). Likuiditas dan solvabilitas merupakan tolok ukur kemampuan BUMN dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang kepada pihak kreditur. Untuk likuiditas dihitung dengan membagi aktiva jangka pendek dengan nilai pasiva jangka pendek. Untuk solvabilitas dihitung

dengan membandingkan jumlah aktiva dengan jumlah hutang. Jadi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 hanya menetapkan tolok ukur tujuan komersial yaitu tujuan keuntungan dan kelangsungan usaha dari segi finansial saja. Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang mempunyai dua dimensi yaitu dimensi publik dan dimensi badan usaha tetapi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 hanya menilai satu dimensi yaitu BUMN sebagai badan usaha.

Tolok ukur bersifat unik karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha. Sebagaimana telah dikemukakan di Indonesia ada 184 BUMN, bukan saja bidang usahanya yang berbeda tetapi latar belakang, status hukum, struktur permodalan, tingkat pertumbuhan, tingkat teknologi juga berbeda. Perbedaan tersebut akan berpengaruh terhadap perilaku BUMN dan dengan sendirinya juga terhadap kinerja dan tolok ukur. Namun Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama, demikian pula standar keberhasilan yang sama bagi semua BUMN. Sebagai akibatnya sebuah BUMN yang tidak pernah mengadakan perluasan, akan mempunyai rentabilitas yang lebih tinggi dan lebih berhasil daripada BUMN lain yang lebih besar yang sedang mengadakan perluasan, dengan struktur modal yang lebih banyak menggunakan pinjaman modal jangka panjang, atau BUMN yang harus memberikan pembinaan pada petani dengan mendanai pembangunan proyek PIR.

Pemerintah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 berusaha lebih menyempurnakan pengukuran kinerja dengan melengkapi tolok ukur finansial dengan tolok ukur lain. Tolok ukur tersebut dimaksudkan guna

mengukur tingkat efisiensi biaya, produktivitas, dan rasio operasi. Ukuran yang digunakan menyesuaikan dengan bidang usaha BUMN. Oleh karena itu diadakan pengelompokan BUMN berdasarkan produk dan proses usaha ke dalam 47 kelompok.

Evaluasi kinerja menjadi lebih baik karena dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 keuntungan sebagai salah satu indikator efisiensi yang dapat menyesatkan telah dilengkapi dengan tolok ukur lain yang benar-benar mengukur tingkat efisiensi dan produktivitas. Seperti juga Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989, peraturan ini telah menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama bagi semua BUMN. Penilaian hanya meliputi satu dimensi dari BUMN yaitu dimensi badan usaha, walaupun perbandingan antara tolok ukur finansial dengan tolok ukur lain adalah 70 berbanding 30. Dimensi publik dengan tujuan non-komersial yang merupakan sebagian besar dari tujuan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tidak dinilai.

Menurut William (1972:70) dalam evaluasi kinerja ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, karena akan mempengaruhi penentuan keberhasilan :

- a. Relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang akan dinilai,
- b. Kesesuaian dan validitas tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja,
- c. Perbedaan antara efektivitas dan efisiensi, mana di antara keduanya yang dianggap penting.



d. Sejauh mana sistem nilai dan persepsi penilaian mempengaruhi obyektivitas dalam penilaian.

Evaluasi kinerja menilai keberhasilan secara makro dan mikro. Secara makro yang dinilai adalah keberhasilan organisasi, sedangkan secara mikro yang dinilai adalah keberhasilan manajemen.

Sebagai organisasi yang mempunyai 2 dimensi, maka secara makro yang dinilai adalah keberhasilan BUMN sebagai sebuah badan usaha dan sebagai alat kebijaksanaan pemerintah. Sebagaimana telah dikemukakan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 telah mengatur evaluasi kinerja BUMN dengan menetapkan tolok ukur untuk menilai keberhasilan sebagai badan usaha, sedangkan tolok ukur keberhasilan sebagai alat kebijaksanaan pemerintah yang menyangkut tujuan non-komersial belum diatur.

Tujuan BUMN sebagai badan usaha sama seperti perusahaan swasta yaitu mencapai keuntungan, pertumbuhan, kelangsungan usaha, sedangkan sebagai alat kebijaksanaan pemerintah tergantung kepada sasaran yang akan dicapai oleh pemerintah melalui pemilikan BUMN. Sasaran yang akan dicapai berorientasi pada kepentingan masyarakat untuk mencapai efisiensi ekonomi, sebagai sumber pendapatan negara, distribusi pendapatan, dan tujuan lain yang bersifat makro (Rees, 1984: 14-16), sebagai promotor, pendorong pembangunan, prasarana, pelayanan umum atau sebagai bisnis yang bersifat komersial (Pertemuan Tangier, 1981). Adanya perbedaan bidang usaha di antara 184 BUMN menyebabkan sasaran yang akan dicapai melalui BUMN juga berbeda.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 telah menetapkan pengelompokan BUMN sebagai berikut:

- a. Badan Usaha Milik Negara yang usahanya bersifat tugas-tugas perintisan dan pembangunan prasarana tertentu.
- b. Badan Usaha Milik Negara yang menghasilkan barang yang karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaan harus dikuasai negara.
- c. Badan Usaha Milik Negara yang didirikan atas pertimbangan untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah, atau strategis.
- d. Badan Usaha Milik Negara yang didirikan dengan tujuan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat.
- e. Badan Usaha Milik Negara yang didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku harus dimiliki dan dikelola oleh pemerintah.
- f. Badan Usaha Milik Negara yang usahanya bersifat komersial dan fungsinya dapat dilakukan oleh swasta.

Pengelompokan ini tidak sepenuhnya menunjukkan sasaran yang akan dicapai melalui pemilikan BUMN, oleh karena itu sulit untuk dijadikan dasar penilaian keberhasilan organisasi.

Sasaran merupakan pernyataan tujuan akhir yang akan dicapai suatu organisasi, tidak terikat waktu, mempunyai arti yang luas, dan tidak pernah tercapai dengan sempurna. Sasaran akan dijabarkan menjadi tujuan yang lebih spesifik yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu (Anthony, et al., 1989: 96, Kinnunen dan Caplan, 1979: 480). Penetapan tujuan merupakan bagian dari

proses pengendalian manajemen yang dalam evaluasi kinerja akan dinilai sejauh mana tujuan itu dapat dicapai dengan menggunakan tolok ukur. Oleh karena itu untuk menjaga relevansi cara penilaian dengan kinerja yang akan dinilai, dalam hal ini keberhasilan organisasi, maka pengelompokan BUMN dilakukan menurut sasaran yang akan dicapai. Berhubung perbedaan sasaran itu ada pada dimensi publik, maka pengelompokan dilakukan berdasar sasaran yang akan dicapai sebagai alat kebijaksanaan pemerintah.

Menilai keberhasilan secara mikro adalah menilai keberhasilan manajemen. Sebagai sub sistem dari sistem pengendalian manajemen, evaluasi kinerja berfungsi sebagai umpan balik, juga merupakan pertanggungjawaban pimpinan BUMN kepada pemerintah. Tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja harus merefleksikan tanggung jawab dan wewenang. Ketidak sesuaian tolok ukur dengan tanggung jawab dan wewenang akan menyebabkan perilaku yang tidak mendukung berfungsinya sistem pengendalian manajemen. Evaluasi kinerja akan menyebabkan tanggapan negatif terhadap sistem pengendalian manajemen, karena merasa evaluasi kinerja itu arbiter, tidak adil dan tolok ukur dianggap tidak valid sebagai indikator kinerja (Kinnunen and Caplan, 1979: 481-483). Sebagaimana telah dikemukakan, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 telah menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama untuk semua BUMN, demikian juga standar keberhasilannya. Untuk menjaga relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang akan dinilai, dalam hal ini keberhasilan manajemen, maka pengelompokan dilakukan menurut lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja.

Penilaian keberhasilan manajemen penting karena mempunyai dampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Agar dapat memberikan motivasi kepada manajemen untuk meningkatkan kinerja, maka kinerja harus dihubungkan dengan insentif berupa imbalan atas keberhasilan. Pemberian insentif ini akan berhasil memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja apabila penilaian dirasakan adil. Untuk ini diperlukan penyusunan tolok ukur yang dapat mencerminkan batas pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja.

Mengingat pentingnya peningkatan kinerja dalam meningkatkan sumbangan BUMN terhadap pembangunan negara dan peningkatan daya saing dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif dengan adanya globalisasi ekonomi, maka penelitian ini akan lebih menitik beratkan pada penyusunan tolok ukur keberhasilan manajemen.

Sebagai alat untuk mengukur sejauh mana tujuan dapat dicapai maka tolok ukur harus mencerminkan tujuan. Validitas tolok ukur dapat dicapai apabila dalam evaluasi kinerja digunakan tolok ukur majemuk sesuai dengan tujuan majemuk yang telah ditetapkan. Namun sebagaimana telah dikemukakan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 hanya menetapkan tolok ukur yang menilai tujuan komersial, sedangkan tujuan BUMN yang ditetapkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 sebagian besar merupakan tujuan non komersial.

Tujuan merupakan penjabaran dari sasaran, sebagaimana dikemukakan oleh Kinnunen (1979: 478) bahwa intisari pengendalian manajemen merupakan proses penjabaran sasaran menjadi tujuan yang akan dicapai secara efektif dan efisien.

Adanya pengelompokan BUMN dengan sasaran yang berbeda, menyebabkan tujuan setiap kelompok BUMN yang merupakan penjabaran sasaran tentunya juga berbeda. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 telah menetapkan tujuan yang sama bagi seluruh BUMN di Indonesia. Tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan majemuk yang terdiri dari tujuan komersial dan tujuan non komersial. Sebagaimana telah dikemukakan, memadukan tujuan komersial dan tujuan non komersial adalah sulit.

Deregulasi dan globalisasi ekonomi menyebabkan BUMN dituntut untuk mandiri dan mampu bersaing, namun tetap dapat melaksanakan fungsi sebagai agen pembangunan. Seorang pimpinan yang rasional dalam menghadapi tuntutan seperti itu akan menetapkan prioritas tujuan, agar dengan sumber daya yang terbatas dapat dicapai tujuan yang optimal. Prioritas tujuan merupakan pernyataan sikap seseorang atas obyek yang merupakan stimulus. Stimulus pada BUMN adalah tujuan majemuk, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan usaha. Karena sasaran yang berbeda pada setiap kelompok BUMN, maka prioritas tujuan juga berbeda. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tidak menetapkan prioritas tujuan, hingga setiap BUMN akan menetapkan prioritas tujuan. Ini berarti ada 184 macam prioritas tujuan sesuai dengan jumlah BUMN yang ada. Prioritas tujuan merupakan pernyataan sikap dari sekelompok pimpinan BUMN dengan adanya pengelompokan BUMN. Prioritas tujuan dalam penyusunan tolok ukur akan merupakan dasar penetapan bobot tolok ukur. Hal ini karena bobot tolok ukur sebenarnya merupakan pernyataan sikap yang mencerminkan preferensi tujuan (Kuntoro, 1982: 66). Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989

dan Nomor 826 Tahun 1992 menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama untuk semua BUMN. Ini berarti bahwa Pemerintah menganggap bahwa semua BUMN mempunyai tujuan yang sama dengan prioritas yang sama pula.

Pemilikan BUMN oleh negara menyebabkan adanya manajemen publik. Implikasi lebih jauh dari manajemen publik adalah adanya pertanggungjawaban publik. Pertanggung-jawaban publik menyebabkan adanya atasan majemuk (Jones, 1981: 4-6). Walaupun Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 dan Nomor 55 Tahun 1990 telah mengatur struktur pengendalian manajemen BUMN, sebagaimana dikemukakan oleh Warwick (1980), untuk mengetahui perihal BUMN di Indonesia tidak cukup hanya mengetahui struktur formal saja tetapi perlu dipelajari struktur informal. Adanya atasan majemuk akan mempengaruhi tujuan dan kinerja BUMN karena setiap pihak tidak hanya memperhatikan apa yang dicapai BUMN, tetapi masing-masing mempunyai tolok ukur sesuai dengan kepentingan yang ingin dicapai melalui BUMN (Wagiono Ismangil, 1987). Jadi masalahnya bukan saja penting menetapkan posisi kunci (*focal points*) dalam pengendalian manajemen tetapi juga perlu ada persamaan persepsi antara yang menilai dan yang dinilai mengenai tujuan dan tolok ukur. Persepsi dalam pengendalian manajemen adalah penting karena pengendalian manajemen menyangkut faktor manusia. Persamaan persepsi antara pejabat pemerintah yang berkedudukan sebagai posisi kunci dengan pimpinan BUMN akan menjamin jalannya organisasi sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan pemerintah. Pada evaluasi kinerja kesamaan persepsi akan menjamin adanya obyektivitas dalam penilaian.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang permasalahan maka permasalahan yang akan diteliti terdiri dari:

Permasalahan yang tidak disertai dengan pengujian hipotesis:

1. Bagaimana mengelompokkan BUMN menurut sasaran yang akan dicapai sebagai alat kebijaksanaan pemerintah?
2. Bagaimana mengelompokkan BUMN menurut lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja?

Permasalahan yang memerlukan hipotesis untuk diuji:

3. Apakah kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda mempunyai perbedaan tujuan dan prioritas tujuan?
4. Apakah ada korelasi antara prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda?
5. Apakah ada perbedaan persepsi tentang prioritas tujuan dan bobot tolok ukur antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah yang berkedudukan sebagai posisi kunci pada pengendalian manajemen BUMN?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini diadakan dalam rangka penyusunan disertasi sebagai prasyarat untuk mendapat gelar doktor dalam ilmu ekonomi. Adapun tujuan penelitian adalah untuk dapat menetapkan keberhasilan secara benar dengan :

- a. Mengetahui pengelompokan BUMN menurut sasaran yang akan dicapai, sebagai alat kebijaksanaan pemerintah.
- b. Mengetahui pengelompokan menurut lingkup pertanggungjawaban Pimpinan BUMN atas kinerja.
- c. Mengetahui perbedaan tujuan dan prioritas tujuan pada kelompok BUMN dengan sasaran berbeda.
- d. Mengetahui korelasi antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN yang mempunyai sasaran yang berbeda.
- e. Mengetahui sejauh mana adanya kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah yang berkedudukan sebagai posisi kunci pada pengendalian manajemen dalam menetapkan prioritas tujuan dan tolok ukur.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbang saran guna penyempurnaan evaluasi kinerja BUMN di Indonesia, dengan:

- a. Mengelompokkan BUMN menurut sasaran yang akan dicapai sebagai alat kebijaksanaan pemerintah dan lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN, dimungkinkan adanya relevansi cara penilaian dengan kinerja yang akan dinilai. Studi ini tidak berhenti pada pengelompokan BUMN saja tetapi diteruskan dengan penyusunan tolok ukur yang dapat menetapkan keberhasilan manajemen. Penyusunan tolok ukur dilakukan dengan memperhatikan sasaran yang akan dicapai sebagai alat kebijaksanaan pemerintah dan lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan dengan pendekatan *strategic business unit* (unit perusahaan strategik) , sehingga penilaian dapat dilakukan atas seluruh kegiatan BUMN.
- b. Persepsi pimpinan BUMN merupakan unsur penting dalam pengendalian manajemen BUMN pada tingkat pemerintah, karena ialah yang akan menjabarkan tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah menjadi tujuan operasional yang akan dilaksanakan dalam perusahaan. Oleh karena itu penting sekali untuk diketahui sikap pimpinan BUMN pada setiap kelompok BUMN yang mempunyai sasaran yang berbeda.
- c. Dalam struktur pengendalian manajemen BUMN, pimpinan BUMN merupakan sub ordinate dari menteri sebagai pembina. Oleh karena itu penting untuk mengadakan pengujian sejauh mana persamaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah dalam penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur. Hal

ini penting karena akan berpengaruh terhadap tercapainya tujuan pengendalian manajemen agar organisasi berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan pemerintah.

- d. Memberikan masukan untuk penelitian lanjutan mengenai evaluasi kinerja dan sistem pengendalian manajemen BUMN.

### **1.5. Sistematika Penyajian**

Adapun penyajian dalam disertasi ini akan diatur sebagai berikut:

- Bab 1. Adalah pendahuluan yang merupakan latar belakang timbulnya gagasan tentang studi ini, harapan-harapan yang ingin dicapai.
- Bab 2. Merupakan telaah pustaka yang menguraikan penelitian sebelumnya dan teori yang relevan yang akan digunakan dalam analisis data, sehingga harapan hasil yang diinginkan dapat terwujud, hipotesis dan model analisis.
- Bab 3. Merupakan uraian mengenai metode penelitian secara rinci, baik mengenai identifikasi variabel, definisi operasional variabel, populasi, teknik pengumpulan data dan analisis data.
- Bab 4. Merupakan uraian secara deskriptif tentang BUMN di Indonesia. Bab ini dimaksudkan untuk memberi gambaran umum tentang BUMN di Indonesia. Yaitu perkembangan status BUMN dan sumbangannya kepada perekonomian Indonesia, profil BUMN, dan sistem pengendalian manajemen yang

berlaku. Diharapkan dari Bab 4 akan diperoleh pengertian tentang BUMN di Indonesia.

- Bab 5.** Merupakan pemikiran tentang kriteria pengelompokan BUMN di Indonesia. Di sini analisis dilakukan dengan mengemukakan beberapa alternatif kriteria pengelompokan BUMN dan kaitannya dengan penyusunan tolok ukur.
- Bab 6.** Merupakan pengujian atas hipotesis 3 dan 4, yaitu bahwa ada perbedaan tujuan dan prioritas tujuan antara kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda, dan ada korelasi antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda.
- Bab 7.** Merupakan pengujian atas hipotesis 5 yaitu ada perbedaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah yang berkedudukan sebagai posisi kunci pada pengendalian manajemen BUMN, tentang penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur.
- Bab 8.** Merupakan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian terhadap kebijaksanaan pemerintah dan harapan tentang penelitian berikut yang merupakan kelanjutan dari penelitian ini.

**BAB 2.****TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS****2.1. Penelitian Terdahulu**

Di Indonesia penelitian empirik tentang evaluasi kinerja BUMN telah dilakukan oleh Panglaykim (1963) dan Mac Avoy pada tahun 1971. Penelitian Panglaykim dilakukan dengan membatasi pada aspek pemasaran 9 perusahaan niaga negara. Keterbatasan data kuantitatif menyebabkan penilaian dilakukan dengan tolok ukur kualitatif. Penilaian keberhasilan didasarkan pada indikator yang secara inferensial dapat menunjukkan keberhasilan perusahaan niaga negara dalam mencapai tujuan. Salah satu contoh yang dapat dikemukakan di sini adalah gejolak harga, menunjukkan adanya persediaan yang kurang di masyarakat. Secara tidak langsung gejolak harga menunjukkan adanya organisasi pemasaran yang tidak efisien.

Mac Avoy menitik beratkan penelitiannya pada perusahaan negara yang sedang dalam transformasi ke Persero. Penelitian lebih ditekankan pada usaha peningkatan efisiensi Persero sebagai bentuk usaha negara yang dipersiapkan untuk go public. Hasil penelitian menunjukkan adanya kecenderungan laba sebagai tujuan utama, tetapi pengertian laba tidak jelas. Peningkatan kesempatan kerja merupakan tujuan kedua yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan persero.

Kuntoro pada tahun 1982 mengadakan penelitian pengembangan metodologi penjajagan efektivitas sistem usaha dengan menggunakan kriteria deskriptif majemuk berdasarkan persepsi pengambil keputusan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan bertahap sebagai berikut:

- a. memilih kriteria yang relevan melalui cara kelompok nominal yang dipilih oleh pengambil keputusan,
- b. menguji sifat kriteria sebagai refleksi preferensi dan persepsi pengambil keputusan, dan *test independency* di antara kriteria,
- c. menentukan *composit model* dari 3 model yang terdiri dari *additive model*, *multiplicative model* dan *quasi additive model*. Program komputer telah digunakan untuk menetapkan validitas dari *test independency*.

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain bahwa efektivitas yang merupakan pernyataan berkenaan keberhasilan sistem usaha adalah suatu konsep ukuran yang bersifat subyektif karena tergantung pada nilai dan persepsi pengambil keputusan yang memimpin sistem usaha. Sifat subyektif dan juga relatif, tercerminkan berupa sifat dan bentuk kriteria yang digunakan bagi penjajagan efektivitas tersebut. Dalam menilai keberhasilan suatu sistem usaha maka nilai dan persepsi pengambil keputusan perlu menjadi determinan utama karena sentralnya posisi pengambil keputusan.

Penelitian Panglaykim dan Mac Avoy tentang evaluasi kinerja BUMN pada masa tahun enam puluhan dan tujuh puluhan keduanya mengadakan penelitian evaluatif. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti bersifat *exploratory* untuk

mendapatkan pengelompokan BUMN yang dapat dijadikan dasar dalam evaluasi kinerja BUMN dengan menyusun tolok ukur yang meliputi tolok ukur tujuan komersial dan non komersial yang dapat menilai seluruh kegiatan BUMN sesuai dengan sasaran dan lingkup tanggung jawab Pimpinan BUMN. Evaluasi kinerja ini dilakukan dalam rangka pengendalian manajemen BUMN pada tingkat pemerintah.

Penelitian Kuntoro hampir sama dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh peneliti, keduanya meneliti metodologi penetapan efektivitas.

Perbedaan dari 2 penelitian ini adalah:

Kuntoro	Peneliti
a. efektivitas satu sistem usaha atau keberhasilan organisasi dari satu perusahaan,	a. keberhasilan manajemen BUMN dalam rangka pengendalian manajemen BUMN pada tingkat pemerintah,
b. tolok ukur (kriteria) deskriptif majemuk berdasar berdasarkan persepsi pengambil keputusan,	b. tolok ukur berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 meliputi tujuan komersial dan tujuan non-komersial,
c. penelitian ini menyimpulkan sifat subyektif dan relatif bentuk kriteria	c. dengan adanya kebijaksanaan ganda dari pemerintah atas satu BUMN yang disebabkan karena multi

yang digunakan dalam penetapan efektivitas,

produk yang dihasilkan, maka dengan pendekatan *strategic business unit*, penelitian ini berusaha mendapatkan penyusunan tolok ukur yang dapat dipergunakan menilai seluruh kegiatan BUMN,

d. nilai dan persepsi pengambil keputusan merupakan determinan utama karena sentralnya posisi pengambil keputusan.

d. penelitian ini telah membuktikan pengaruh lingkungan terhadap sikap dan hubungan motivasi dengan imbalan.

## 2.2. Landasan Teori

Berdasarkan judul penelitian maka sebenarnya ada 2 pokok bahasan yang terkait, yaitu pengelompokan BUMN dan evaluasi kinerja. Dalam rangka mendapatkan landasan teori mengenai kedua pokok bahasan, bab 2 terdiri dari dua bagian yaitu:

a. Pengenalan secara mendalam terhadap BUMN yang meliputi latar belakang keberadaan BUMN sebagai alat kebijaksanaan pemerintah dalam perekonomian, batasan BUMN, bidang usaha dan produk yang dihasilkan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku BUMN.

- b. Evaluasi kinerja merupakan sub sistem dari sistem pengendalian manajemen. Bagian kedua akan membahas tentang pengendalian manajemen, evaluasi kinerja, dan penyusunan tolok ukur.

### 2.2.1. Peran Pemerintah Dalam Perekonomian

Turut campur tangan pemerintah dalam perekonomian secara ekonomis merupakan tindakan untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar dalam distribusi sumber daya secara optimal yang berarti pula untuk mengatasi adanya kegagalan mekanisme pasar dalam mencapai nilai ekonomis yang optimal atas sumber daya. Kegagalan pasar yang pertama adalah kegagalan yang disebabkan oleh struktur pasar di mana tingkat teknologi yang menyebabkan turunnya biaya (*decreasing cost technology*) menyebabkan terbentuknya monopoli secara alamiah (*natural monopoly*) atau oligopoli. Apabila terjadi monopoli atau oligopoli maka pasar akan dikuasai oleh sebuah atau beberapa perusahaan yang mempunyai kekuatan pasar untuk mendapatkan keuntungan yang berlebihan dengan mengurangi produksi dan menaikkan harga di atas biaya marginal. Aliran Neo Klasik berpendapat bahwa alokasi sumber daya yang optimal akan tercapai apabila biaya marginal sama dengan pendapatan marginal. Dengan adanya kecenderungan monopoli atau oligopoli mengurangi produksi (*output*) dan menetapkan harga di atas biaya marginal maka alokasi sumber daya yang optimal tidak tercapai karena sebenarnya produksi masih dapat ditambah dengan biaya marginal yang lebih rendah dari harga (pendapatan marginal). Campur tangan pemerintah ditujukan untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar dengan mengawasi dan mengatur

dengan tetap mempertahankan efisiensi dari *large scale production (economies of scale)*. Pengawasan ini dapat dilakukan melalui pengaturan misalnya dengan *anti trust policy* di AS atau dapat juga dengan pemilikan langsung oleh pemerintah melalui BUMN terutama pada produksi *public utility*.

Kegagalan pasar yang kedua adalah eksternalitas yaitu adanya perbedaan antara nilai dan manfaat (*value and benefit*) sosial dengan manfaat dan nilai pribadi. Eksternalitas negatif terjadi apabila biaya produksi tidak ditanggung oleh produsen atau konsumen produk yang bersangkutan, misalnya polusi, menimbulkan biaya bagi masyarakat yang tidak ditanggung oleh produsen atau konsumen. Eksternalitas positif terjadi, apabila konsumen menerima manfaat yang tidak diperhitungkan dalam struktur harga barang yang bersangkutan. Teknologi yang menurunkan biaya dapat menimbulkan eksternalitas negatif yang meningkatkan biaya sosial tetapi dapat juga menghasilkan eksternalitas positif yang meningkatkan manfaat sosial karena kemajuan teknologi itu akan menunjang industri lain yang menggunakan produk yang bersangkutan sebagai bahan mentah. Eksternalitas ini akan membawa akibat pada perekonomian masyarakat karena perusahaan yang memberikan manfaat tanpa ada kompensasi tidak akan berusaha secara optimal. Sebaliknya dengan adanya eksternalitas negatif maka produsen dan konsumen tidak menanggung seluruh biaya, hal ini akan menyebabkan alokasi sumber daya yang terlalu banyak pada perusahaan tersebut yang akan menyebabkan mereka memproduksi melebihi tingkat optimal. Oleh karena itu campur tangan pemerintah diperlukan untuk menginternalkan efek eksternal. Internalisasi terjadi apabila partisipan pasar dipaksa untuk menyadari adanya

keterkaitan (*interdependency*) dengan membayar kompensasi atas nilai manfaat atau biaya eksternal kepada pihak yang secara eksternal terkena pengaruh. (Hyman, 1973 : 44). Campur tangan pemerintah akan berupa pemberian subsidi atau hak paten untuk eksternalitas positif dan pengaturan, pengawasan pengenaan pajak untuk eksternalitas negatif.

Kegagalan mekanisme pasar yang lain adalah kegagalan mekanisme pasar secara dinamis yang disebabkan belum berkembangnya pasar modal dan keengganan pihak swasta terhadap resiko usaha. Hal ini terutama dialami oleh negara-negara telah berkembang. Melalui pembentukan BUMN di berbagai sektor ekonomi yang vital dan pembangunan infra struktur diharapkan dapat mendorong investasi oleh pihak swasta. Melalui rencana pembangunan bertahap, pemerintah menetapkan sektor-sektor yang akan dibangun dengan memberi kesempatan dan fasilitas kepada pihak swasta untuk membangun perekonomian negara. Perencanaan terpusat menggantikan mekanisme pasar dalam menetapkan prioritas pembangunan sektor ekonomi tertentu dan alokasi sumber daya dengan tidak menjadikan semua perusahaan menjadi milik negara.

Di beberapa negara maju, pemerintah bertindak sebagai peserta dalam perusahaan besar yang mengalami kesulitan keuangan tetapi masih mempunyai potensi untuk *survive*. Hal ini dilakukan oleh pemerintah karena adanya kegagalan mekanisme pasar dalam mobilisasi dana, yang disebabkan keengganan pemilik modal terhadap resiko. Apabila kondisi ini dibiarkan tanpa adanya turut campur tangan pemerintah maka akan terjadi kebangkrutan dan pengangguran yang mempunyai akibat yang luas terhadap perekonomian suatu negara.

Pengangguran merupakan pemborosan sumber daya yang dapat menurunkan efisiensi. Oleh karena itu pemerintah perlu menjaga stabilitas ekonomi dengan menghindarkan adanya pengangguran (Hyman, 1973:19).

Pemerintah membangun infra struktur untuk mendorong investasi oleh pihak swasta. Infra struktur merupakan *public goods* yang *non exclusion* yang tidak dapat dipasarkan sehingga penanganannya hanya dapat dilaksanakan oleh pemerintah. Pemerintah menciptakan eksternalitas positif dengan pembangunan infra struktur, yang diharapkan dapat mendorong investasi. *Public goods* ada yang bersifat *exclusion* tetapi tidak dipasarkan dan ditangani pemerintah karena menyangkut pertahanan negara, yaitu industri persenjataan. Campur tangan pemerintah dapat juga ditujukan untuk menjaga stabilitas ekonomi dengan mengendalikan tingkat inflasi dan memperkecil risiko usaha yang menyangkut bidang moneter dan pengawasan bisnis. Stabilitas ekonomi dapat dilakukan dengan menghindarkan dari gejolak harga dengan menyediakan pasokan barang yang cukup dan pengawasan pemerintah atas harga.

Peran pemerintah dalam perekonomian secara makro tercermin dengan adanya pengeluaran dan pembiayaan (*finance*) di samping adanya peraturan. Pengeluaran pemerintah disebabkan oleh adanya konsumsi pemerintah baik untuk belanja rutin maupun investasi. Pengeluaran ini dibiayai antara lain dari pendapatan pemerintah dari pajak yang dipungut dari laba yang diperoleh perusahaan baik swasta maupun BUMN sehingga BUMN juga merupakan salah satu sumber pendapatan negara.

### 2.2.2. Batasan Badan Usaha Milik Negara

Ketidakjelasan tujuan yang menyebabkan ketidak-jelasan pada tolok ukur antara lain disebabkan oleh sifat *ambiguity* BUMN dan berbagai persepsi tentang batasan definisi BUMN.

Sepherd (1979:406), berpendapat bahwa untuk memperjelas arti BUMN, ada 3 dimensi ekonomi yang akan menentukan dimensi publik dari sebuah badan usaha:

- a. kepemilikan sebagian atau seluruh modal badan usaha oleh negara,
- b. subsidi dari pemerintah yang disebabkan oleh penetapan harga di bawah biaya atau adanya tambahan modal oleh pemerintah,
- c. pengawasan oleh pemerintah.

Tujuan BUMN selalu terdiri dari tujuan sosial dan tujuan komersial. Sebaiknya tujuan sosial dibedakan dari tujuan komersial. Untuk tujuan sosial pemerintah memberi subsidi, sedang tujuan komersial dibayar oleh konsumen.

Jones (1982:1-2), mengemukakan bahwa BUMN mempunyai 2 dimensi yaitu dimensi publik dan dimensi badan usaha (*enterprise*). Dimensi publik sebuah badan usaha akan ditentukan oleh kepemilikan (*ownership*) dan oleh pengawasan dari pemerintah yaitu sejauh mana keputusan intern dapat dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Sebuah satuan produksi merupakan badan usaha yang ditentukan oleh otonomi sebagai kesatuan produksi yang mempunyai anggaran tersendiri dan dapat mengambil keputusan sendiri serta memasarkan barang/jasa yang dihasilkan (*marketedness*). Apabila barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang tidak dipasarkan maka kesatuan produksi merupakan institusi. Sebaliknya apabila

barang yang dihasilkan merupakan *private goods* maka kesatuan produksi merupakan badan usaha dimana penjualan merupakan sarana utama untuk memperoleh pendapatan.

Pertemuan Tangier (1981) menyimpulkan bahwa BUMN terdiri dari 2 dimensi yaitu, dimensi publik dan dimensi badan usaha.

Dimensi publik dari BUMN terdiri dari:

- a. tujuan yang berorientasi kepentingan masyarakat (*public purpose*),
- b. kepemilikan oleh negara (*public ownership*), dan
- c. pengawasan publik (*public control*).

*Public purpose*, merupakan unsur terpenting dalam dimensi publik, karena merupakan alasan mengapa BUMN didirikan. Tetapi *public purpose* perlu didefinisikan. Pandangan yang berbeda dari *interest group* mengenai *public purpose* menyebabkan pemerintah harus merumuskan *public purposes* secara pragmatis. Implikasi lebih jauh dari kenyataan ini adalah bahwa pergantian pemerintahan akan menyebabkan redefinisi *public purposes* yang berarti juga penentuan kembali sasaran dan tujuan BUMN.

Perbedaan secara konseptual antara BUMN dengan perusahaan swasta terletak pada definisi *public purposes* (Sicherl, 1981:79). Pada perusahaan swasta sasaran perusahaan ditentukan di dalam perusahaan oleh pimpinan/ pemilik untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan kepentingan mereka. Dampak terhadap masyarakat berada di luar kepentingan mereka, dengan asumsi bahwa kepentingan swasta itu mengesampingkan kepentingan masyarakat. Sasaran BUMN ditetapkan berdasarkan tujuan dasar negara yang ditetapkan sebagai *public purpose*. Ini

berarti tujuan BUMN merupakan bagian dari tujuan pembangunan nasional. Oleh karena itu hubungannya antara tujuan nasional dan tujuan BUMN harus ditetapkan dengan jelas sesuai dengan preferensi sosial yang multi dimensi.

*Public ownership* menyatakan adanya pemilikan perusahaan oleh pemerintah. Pemilikan ini dapat secara langsung atau tidak langsung melalui pemilikan saham sebesar 50% dari modal saham atau lebih. Hal ini untuk menjamin pengawasan dari pemerintah atas perusahaan. Pemilikan di bawah 50% dari modal saham hanya akan membawa pengaruh besar atas perusahaan apabila pemerintah melengkapi pemilikan tersebut dengan pengawasan ketat.

*Public control* adalah pengawasan atas pelaksanaan top manajemen yang meliputi keputusan investasi, permodalan, penetapan harga, kebijakan upah, *corporate plan*, dan pengangkatan direksi. Implikasi lebih jauh dari *public control* adalah *public management*. Implikasi *public control* dan *public management* adalah *public accountability* yang merupakan fenomena kompleks yang meliputi evaluasi kinerja atas berbagai tujuan multi dimensi dan ketepatan dari tindakan managerial. Badan Usaha Milik Negara bertanggung jawab kepada berbagai penguasa dengan berbagai kepentingan. Pada perusahaan swasta pertanggungjawaban pimpinan hanya kepada pemilik atas dasar pertimbangan *profitability*.

Unsur badan usaha (*enterprise*) meliputi:

- a. bidang usaha,
- b. konsep *return on investment*,
- c. *public* dan *private goods*,

- d. pemasaran produk,
- e. konsep pendapatan,
- f. konsep *entrepreneurship*,
- g. konsep akuntansi.

Bidang usaha sebuah badan usaha berada pada salah satu sektor ekonomi, seperti: pertanian, industri manufaktur, pertambangan, konstruksi, perdagangan, komunikasi, keuangan, jasa, *utilities*.

Konsep *return on investment*. Suatu badan usaha selalu menyangkut investasi yang diharapkan menghasilkan surplus atau keuntungan.

Suatu usaha bisnis secara tidak langsung menyatakan adanya produksi barang atau jasa untuk *private consumption*. Sejalan dengan tujuan keuntungan dan *private goods* maka keuntungan itu dicapai dengan memasarkan barang/jasa yang dihasilkan. Pendapatan dalam usaha bisnis diperoleh dari harga yang dibayar oleh pemakai.

Sebuah organisasi mempunyai sifat bisnis bila terdapat sifat *entrepreneurship* yaitu kualitas yang dinamis, kreatif, dan berani menanggung resiko.

Organisasi bisnis dan non bisnis mempunyai sistem akuntansi yang berbeda. Dalam organisasi bisnis sistem akuntansinya dapat menunjukkan hubungan antara pendapatan dan biaya, input dan output, modal dan pendapatan.

Sifat-sifat di atas bisa tumpang tindih. Oleh karena itu dapat dikurangi menjadi 3 sifat yang sangat esensial, yaitu:

- a. bidang usaha yang mempunyai sifat bisnis,
- b. investasi dan harapan untuk memperoleh keuntungan,

- c. pemasaran dari produk yang dihasilkan merupakan inti dari dimensi badan usaha sebuah BUMN yang membedakan BUMN dengan sebuah lembaga pemerintah lainnya.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas maka Pertemuan Tangier menyimpulkan batasan BUMN:

Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang dimiliki oleh pemerintah baik pusat maupun daerah dengan penyertaan modal sebesar 50% atau lebih. Badan Usaha Milik Negara berada di bawah *top managerial* pemerintah, yang meliputi hak untuk menunjuk *top management* dan menentukan kebijaksanaan pokok. Badan Usaha Milik Negara didirikan untuk mencapai *public purpose* yang telah ditetapkan yang bersifat multi dimensi yang secara konsekuen ada dalam sistem *public accountability*. Badan Usaha Milik Negara berusaha dalam aktivitas yang mempunyai sifat bisnis, menyangkut ide investasi dan keuntungan dengan memasarkan produk yang dihasilkan berupa barang/jasa.

Fernandes (1981: 99) menetapkan batasan BUMN:

*A public enterprise is an organization, wholly or by a majority public owned, set up to achieve commercial and social goals, engage in economic activities within the sphere of agriculture, industry, commerce or services and whose affairs are capable of being stated in terms of balance sheets and loss accounts*

Pada dasarnya batasan Fernandes dan batasan yang dikemukakan oleh Pertemuan Tangier sama karena merupakan salah satu anggota yang ikut dalam Pertemuan Tangier.

Secara singkat dari berbagai pendapat di atas dapat ditetapkan batasan BUMN, sebagai berikut:

Badan Usaha Milik Negara merupakan badan usaha yaitu organisasi yang dengan mengatur berbagai sumber daya berusaha memproduksi dan menjual barang/jasa untuk mencapai keuntungan. Manajemen sebuah badan usaha meliputi aspek personalia, produksi, pembelanjaan, dan pemasaran.

Badan Usaha Milik Negara merupakan alat kebijaksanaan pemerintah. Oleh karena itu ia didirikan untuk mencapai *public purpose* yang telah ditentukan. Untuk memastikan bahwa BUMN benar-benar berfungsi sebagai alat kebijaksanaan pemerintah maka pemilikan secara mayoritas berada di tangan pemerintah. Pemilikan memberikan hak kepada pemerintah untuk mengawasi BUMN, dengan menunjuk pimpinan puncak dan penetapan kebijaksanaan yang pokok. Adanya pengawasan ini juga berarti penetapan batas sejauh mana pimpinan perusahaan dapat mengambil keputusan intern baik menyangkut jumlah produksi, kombinasi faktor produksi, struktur modal dan organisasi serta keputusan ekstern yang menyangkut pemasaran. Sebagai konsekuensi dari adanya pemilikan, pengawasan, dan manajemen publik maka BUMN berada pada sistem *public accountability*.

### **2.2.3. Tujuan Badan Usaha Milik Negara**

Badan Usaha Milik Negara sebagai alat kebijaksanaan pemerintah dalam perekonomian mempunyai berbagai tujuan. Rees (1984: 14-19) mengemukakan tujuan BUMN yaitu efisiensi ekonomi, kemampuan memperoleh laba, distribusi pendapatan, dan tujuan yang bersifat makro.

#### **2.2.3.1. Efisiensi ekonomi**

Efisiensi ekonomi meliputi efisiensi alokasi, efisiensi teknologi dan efisiensi managerial. Efisiensi alokasi berhubungan dengan alokasi sumber daya dalam ekonomi. Efisiensi teknologi adalah hubungan output dengan input pada proses produksi dengan tingkat teknologi tertentu. Efisiensi managerial dalam arti statis adalah kemampuan manajemen untuk mengadakan penghematan, sedangkan dalam arti dinamis adalah kemampuan manajemen untuk dapat memanfaatkan teknologi baru dan kesempatan pasar. Jadi BUMN bertujuan mengadakan alokasi sumber daya secara efisien dengan memperhatikan efisiensi teknologi dan efisiensi managerial.

#### **2.2.3.2. Kemampuan memperoleh laba**

Badan Usaha Milik Negara sebagai alat kebijaksanaan pemerintah yang penting. Ia merupakan sumber pendapatan negara berupa pajak penghasilan atas laba yang diperoleh BUMN dan bagian laba yang diterima pemerintah sebagai pemilik. Meningkatkan kemampuan laba adalah penting bagi BUMN karena selain menjadi sumber dana intern, juga merupakan sumber pendapatan pemerintah.

### 2.2.3.3. Distribusi pendapatan

Badan Usaha Milik Negara merupakan alat pemerintah untuk mengadakan distribusi pendapatan melalui kebijaksanaan harga di bawah biaya rata-rata (*average cost*) atau dengan melalui keputusan investasi yang mengabaikan *economies of scale* untuk meningkatkan pendapatan riil golongan tertentu.

### 2.2.3.4. Tujuan yang bersifat makro

Badan Usaha Milik Negara sebagai alat kebijaksanaan pemerintah mempunyai tujuan yang bersifat *aggregate*, antara lain untuk memperluas kesempatan kerja, memperbaiki neraca pembayaran, menekan inflasi, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Tujuan BUMN sebagaimana telah dikemukakan di atas merupakan fungsi ganda BUMN sebagai organisasi yang mempunyai 2 dimensi. Sebagai sebuah badan usaha ia mempunyai tujuan komersial yaitu meningkatkan keuntungan dengan meningkatkan efisiensi teknik dan efisiensi manajerial. Sebagai alat kebijaksanaan pemerintah BUMN mempunyai tujuan non-komersial untuk mencapai alokasi sumber daya yang efisien, distribusi pendapatan, dan tujuan-tujuan yang bersifat *aggregate* seperti peningkatan<sup>kesempatan</sup> kerja, memperbaiki neraca pembayaran, menekan inflasi, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Tidak semua BUMN mempunyai tujuan seperti tersebut di atas, tergantung peran yang diberikan kepada BUMN sesuai keadaan dan tuntutan ekonomi negara yang bersangkutan, dan tidak terlepas dari kondisi BUMN yang bersangkutan.

#### 2.2.4. Pengelompokan Badan Usaha Milik Negara

Dalam usaha mengenal BUMN secara mendalam, penetapan batasan (definisi) tidaklah cukup. Untuk itu perlu ditelaah lebih jauh identitas dan sifat BUMN, karena pada dasarnya BUMN dalam suatu negara sangat beragam. Hal ini disebabkan karena perbedaan dalam:

- a. bidang usaha,
- b. kondisi sosial, ekonomi, politik manajemen di mana BUMN itu berada,
- c. sasaran dan tujuan yang ingin dicapai,
- d. status hukum,
- e. pola organisasi,
- f. kondisi pasar,
- g. tingkat teknologi yang digunakan.

Semua faktor di atas sangat mempengaruhi berfungsinya BUMN sebagai aparat kebijaksanaan pemerintah dan akan menentukan kepribadian (*personality*) dan perilaku BUMN.

Dalam pengelompokan BUMN, Pertemuan Tangier (1981) mendasarkan diri pada 10 faktor yang dibedakan dalam pertimbangan normatif dan legal, dan pendekatan positif berdasarkan variabel riil.

Pertimbangan normatif meliputi:

- a. Maksud utama (*primary intent and purpose*),
- b. Status hukum (*legal status*),
- c. Struktur organisasi,

Pendekatan positif berdasar variabel riil meliputi:

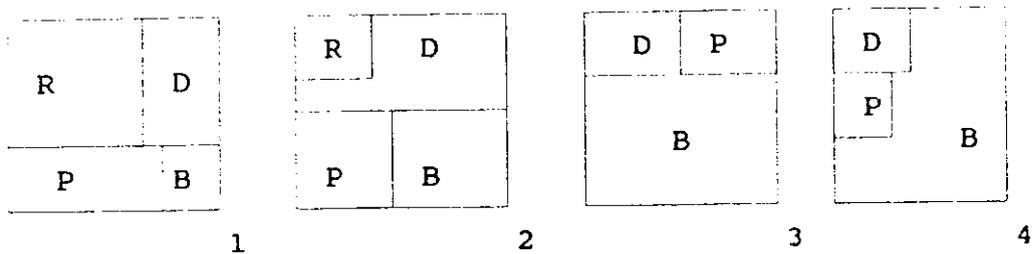
- d. latar belakang sosial politik,
- e. latar belakang asal (*genesis/origin*),
- f. situasi pasar,
- g. tingkat teknologi,
- h. permodalan,
- i. sektor ekonomi,
- j. sistem pengambilan keputusan.

#### 2.2.4.1. Pengelompokan atas dasar maksud utama adanya BUMN (*primary intent and purpose*)

Seperti sudah dikemukakan di atas sasaran dan tujuan dari BUMN bersifat multi dimensi. Maksud didirikannya BUMN karena berbagai alasan yang dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. *regulatory*,
- b. *promotional*,
- c. *developmental*,
- d. *infrastructural*,
- e. *public service*,
- f. *business/commercial*.

Pada kenyataannya maksud didirikannya suatu BUMN tidak dapat dikategorikan secara tegas seperti di atas, melainkan bersifat tumpang tindih yaitu dapat merupakan komposisi dari *regulatory*, *developmental*, *promotional* dan *business*, seperti nampak dalam contoh model berikut ini:



**Gambar 2.1. Bagan Komposisi *Regulatory*, *Developmental*, *Promotional* dan *Business* Dalam Model BUMN (Fernandes dan Sicherl, 1981: 32)**

Keterangan Gambar 2.1:

Gambar 2.1 adalah 4 model BUMN dengan komposisi *regulatory* (R), *developmental* (D), *promotional* (P) dan *business* (B) dengan porsi yang berbeda.

Model 1. adalah Badan Usaha Milik Negara ini merupakan bentuk desentralisasi pelaksanaan fungsi pemerintah dalam memprakarsai dan mendorong pembangunan ekonomi dengan tujuan komersial yang kecil sekali.

Model 2. adalah hampir sama dengan model 1 tetapi mempunyai otonomi yang lebih besar, dan mempunyai tujuan komersial yang lebih besar dibanding dengan model 1.

Model 3. adalah merupakan BUMN yang betul-betul merupakan lembaga otonom dengan tujuan komersial yang lebih menonjol jika dibandingkan dengan tujuan non-komersial untuk bertindak sebagai perintis maupun pendorong pembangunan.

Model 4. adalah hampir sama dengan model 3 hanya saja pada model ini tujuan non-komersial lebih condong pada tugas mendorong pembangunan, jika dibandingkan dengan tugas perintisan.

Prioritas maksud pendirian BUMN dapat diketahui dengan dua cara, yaitu dengan menelaah tujuan yang tertulis atau kegiatan yang sedang dilakukan BUMN. Kegiatan yang dilakukan menunjukkan tujuan operasional yang ingin dicapai. Prioritas maksud dan sasaran yang akan dicapai dengan pendirian BUMN sangat mempengaruhi kebijaksanaan (*policy*) yang akan merupakan dasar dalam pengambilan keputusan kegiatan BUMN. Oleh karena itu, maksud, sasaran, dan tujuan harus jelas. Aparat pemerintah yang harus menentukan, merupakan organisasi yang kompleks dan masing-masing merupakan bagian yang mandiri (*loosely related*) sehingga sasaran yang ingin dicapai BUMN inkonsisten dan kontradiktif. Perlu ada koordinasi dalam mekanisme perencanaan di pihak pemerintah sehingga ada keterkaitan dan keterpaduan dalam maksud, sasaran, dan tujuan di antara BUMN.

#### 2.2.4.2. Pengelompokan atas dasar status hukum

Berdasar status hukum BUMN dapat dikelompokkan:

- a. Perusahaan yang merupakan bagian sebuah departemen. Ini berarti bahwa perusahaan dilaksanakan oleh pemerintah. Di Indonesia bentuk ini dapat disamakan dengan Perjan.
- b. *Statutory corporation*, adalah perusahaan yang mempunyai status khusus yang pendiriannya berdasar undang undang atau Keputusan Presiden. Di Indonesia BUMN yang mempunyai status khusus adalah Pertamina.
- c. *Public company* merupakan perusahaan yang diatur dengan peraturan yang berlaku sama dengan perusahaan swasta. Di Indonesia bentuk ini

adalah Persero yang tunduk pada hukum dagang seperti perseroan terbatas.

Status hukum akan berpengaruh terhadap pengawasan dan otonomi dari pimpinan BUMN. Sebuah perusahaan yang merupakan bagian dari sebuah departemen berada dalam pengawasan yang lebih ketat dan mempunyai otonomi yang lebih terbatas dibandingkan dengan *statutory corporations* dan *public companies*.

#### 2.2.4.3. Pengelompokan atas dasar struktur organisasi

Berdasar struktur organisasi BUMN dapat dikelompokkan:

- a. Perusahaan yang merupakan unit tunggal. Dalam kelompok ini diperlukan kesatuan kebijaksanaan,
- b. Kelompok BUMN yang merupakan multi unit. Dalam kelompok ini diperlukan delegasi kekuasaan,
- c. Kelompok BUMN yang merupakan integrasi baik ke hulu (*upstream*) maupun ke hilir (*down stream*),
- d. Kelompok yang menghasilkan multi produk sebagai akibat adanya diversifikasi usaha atau diversifikasi produk,
- e. Kelompok perusahaan yang merupakan *holding company* yang terdiri dari beberapa anak perusahaan (*subsidiaries*).

#### 2.2.4.4. Pengelompokan atas dasar kondisi sosial ekonomi

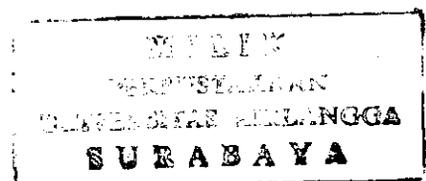
Kondisi sosial ekonomi suatu negara sangat mempengaruhi sifat dan perilaku BUMN.

- a. Dalam suatu negara yang menganut sistem ekonomi pasar, perusahaan swasta memegang peranan penting. Badan Usaha Milik Negara hanya merupakan pelengkap apabila swasta tidak berperan atau dalam suatu kondisi di mana alternatif turut campur tangan pemerintah yang paling tepat adalah dengan melalui pemilikan perusahaan.
- b. Dalam sistem ekonomi campuran (*mixed economy*) swasta dan BUMN mempunyai peran yang sama.
- c. *Mixed economy* dengan disertai perencanaan ekonomi dan peran aktif dari sektor publik. Dalam sistem ekonomi campuran seperti ini BUMN mempunyai peran strategis.
- d. Sistem ekonomi sosialis dimana sebagian besar aktivitas ekonomi dilakukan melalui sektor publik, sehingga BUMN merupakan satu-satunya pelaku ekonomi.

Keadaan sosial ekonomi yang tidak ada kaitannya dengan keadaan politik maupun ideologi tetapi mempunyai pengaruh besar adalah masalah etnik dan ras, seperti halnya di Malaysia dengan *New Economic Policy*. Badan Usaha Milik Negara dimaksudkan untuk meningkatkan peran pribumi dalam perekonomian.

Faktor lain yang berpengaruh pada perkembangan dan perilaku BUMN adalah:

- a. keadaan dari masa penjajahan,
- b. tingkat pembangunan ekonomi,
- c. adanya keahlian *entrepreneurship* dan *managerial*,
- d. ketergantungan terhadap dunia industri.



#### 2.2.4.5. Pengelompokan atas dasar Latar belakang BUMN (*origin/ genesis*)

Latar belakang terjadinya BUMN merupakan dasar pengelompokan karena dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan sifat, perilaku BUMN.

- a. Perusahaan yang berasal dari jaman penjajahan akan membawa pengaruh terhadap gaya kepemimpinan dengan gaya yang sama dengan perusahaan asal.
- b. Perusahaan patungan dengan pihak swasta akan menimbulkan konflik antar pimpinan karena adanya perbedaan orientasi. Swasta berorientasi pada keuntungan sedang BUMN pada kepentingan masyarakat.
- c. Pimpinan perusahaan yang berorientasi pasar dan *entrepreneurship* akan lebih obyektif.

#### 2.2.4.6. Pengelompokan atas dasar Situasi pasar

Berbagai BUMN berada dalam situasi pasar yang berbeda dan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku BUMN. Badan Usaha Milik Negara yang berada dalam situasi pasar monopoli harus diawasi jangan sampai timbul inefisiensi dan merugikan kepentingan konsumen. Monopoli oleh BUMN adalah untuk menguasai sektor yang rawan demi kepentingan masyarakat. Sebaliknya dalam pasar yang sangat kompetitif BUMN akan berusaha mencapai posisi pasar yang sebaik mungkin dengan meningkatkan efisiensi dan pelayanan yang memuaskan.

Daerah pemasaran dalam negeri dan ekspor juga besar pengaruhnya. Apabila pasar BUMN di dalam negeri maka lebih diawasi sedang pasar luar negeri lebih diatur berdasar mekanisme pasar.

Perilaku BUMN pada struktur pasar oligopoli akan ditentukan oleh pangsa pasar dan derajat konsentrasi. Secara teoritis, BUMN diharapkan menjadi contoh yang baik dalam pelayanan kepada konsumen apabila dia jadi *leader*. Perilaku BUMN pada struktur pasar persaingan monopolistik, akan tergantung pada keadaan pasar apakah terdapat surplus atau kelangkaan. Apabila terjadi surplus maka BUMN akan menjadi lebih efektif secara *entrepreneurial* dan apabila terjadi kelangkaan maka terjadi paksaan di mana BUMN diharapkan menjadi stabilisator.

Kepada siapa produk dijual juga ikut menentukan. Apabila produk dijual kepada pemerintah atau sesama BUMN maka akan terjadi *family settlement*, sedang kalau kepada perusahaan swasta akan dijual menurut aturan bisnis. Apabila kepada masyarakat maka akan lain.

#### **2.2.4.7. Pengelompokan berdasarkan tingkat teknologi**

Berdasarkan tingkat teknologi, BUMN dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. yang intensif modal dan yang intensif tenaga kerja,
- b. yang menggunakan teknologi yang berasal dari manca negara dan yang berasal dari pengembangan teknologi yang ada (*indigenous*),
- c. teknologi dan pengaruhnya terhadap lingkungan,
- d. intensitas penelitian dan pengembangan,
- e. kemungkinan diversifikasi melalui pengembangan teknologi.

Teknologi berpengaruh terhadap kebijaksanaan BUMN, misalnya saja antara teknologi padat karya dan intensif modal. Terutama di negara-negara

berkembang yang padat penduduk dan kekurangan modal, BUMN diharapkan dapat menjadi perintis dalam pengembangan teknologi yang sudah ada dalam negeri.

#### 2.2.4.8. Pengelompokan atas dasar permodalan

Masalah permodalan yang dapat mempengaruhi pengelompokan BUMN adalah:

- a. sumber dana untuk investasi,
- b. sumber dana untuk modal kerja,
- c. *debt/equity ratio*,
- d. tingkat suku bunga.

Keempat masalah tersebut menyangkut kebijaksanaan permodalan yang saling terkait satu dengan lainnya, dan berpengaruh terhadap perilaku BUMN.

Sumber dana untuk investasi akan menentukan struktur modal karena *debt/equity ratio* akan berpengaruh terhadap besarnya beban bunga yang akan menentukan besarnya biaya dan keuntungan. Sumber dana dapat merupakan sumber dana intern yang berasal dari dalam perusahaan berupa laba yang ditahan, atau sumber dana ekstern yang berasal dari luar perusahaan berupa *equity* atau pinjaman. Pinjaman dapat berasal dari sumber dalam negeri atau luar negeri, yang akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan perusahaan.

Tingkat suku bunga merupakan masalah sendiri dalam permodalan BUMN, apakah tingkat suku bunga yang harus dibayar adalah tingkat suku bunga yang berlaku di pasar atau tingkat suku bunga yang merupakan *konsesi* yang ditetapkan pemerintah. Apabila tingkat suku bunga yang ditetapkan lebih rendah dari pada

tingkat suku bunga yang berlaku di pasar, maka BUMN telah menerima subsidi. Besarnya subsidi yang diterima akan diperhitungkan dalam penetapan *public profit*.

#### 2.2.4.9. Pengelompokan atas dasar Sistem pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pengelompokan BUMN dalam hal:

- a. bentuk pengawasan oleh pemerintah,
- b. mekanisme pengawasan, penunjukan dewan komisaris,
- c. proses pengambilan keputusan oleh pemerintah,
- d. otonomi yang diberikan kepada pimpinan,
- e. prosedur pengangkatan pimpinan,
- f. struktur organisasi intern BUMN,
- g. birokratisasi dan partisipasi intern perusahaan,
- h. koordinasi intern,
- i. *recruitment, training* dan promosi,
- j. upah dan penggajian.

#### 2.2.4.10. Pengelompokan atas dasar Sektor ekonomi

Bertambah pentingnya peran BUMN dalam pembangunan ekonomi dan sosial nampak dari luasnya bidang usaha BUMN yang meliputi berbagai sektor ekonomi seperti pertanian, industri manufaktur, jasa, perdagangan dan prasarana. Bidang usaha akan mempengaruhi perilaku BUMN karena akan menentukan filosofi, gaya bisnis, tujuan, di samping faktor lain seperti, maksud didirikannya BUMN, struktur pasar, tingkat teknologi yang digunakan.

Sektor ekonomi yang merupakan bidang usaha BUMN akan menunjukkan kelompok masyarakat yang menjadi konsumen dari produk yang dihasilkan, dan sekaligus akan menunjukkan tingkat tanggung jawab sosial BUMN.

Dalam pengelompokan BUMN, Dorojatun, K (1991) menggunakan pendekatan dari pada *public economics* yang membedakan *public goods* dan *private goods*. *Public goods* yang memberikan manfaat secara kolektif yang sebaiknya diselenggarakan oleh negara, sedang *private goods* yang manfaatnya dapat dinikmati oleh orang seorang, penanganannya dapat dilakukan oleh perusahaan (*individual firm*). Namun dalam kenyataan BUMN lebih banyak menghasilkan *private goods* dari pada *public goods*. Di antara *private goods* yang dihasilkan oleh BUMN terdapat perbedaan pengaturan oleh pemerintah di mana sebagian pemasaran dan harga ditentukan oleh pemerintah dan sebagian lagi berorientasi pasar. Perbedaan pengaturan tersebut di atas berdasar keputusan politik.

Pengaturan yang merupakan bentuk intervensi pemerintah tentu sangat ditentukan oleh kepentingan masyarakat atas produk. Kepentingan masyarakat atas barang/jasa yang dihasilkan sebagaimana dapat disimpulkan dari peran pemerintah dalam perekonomian dan tujuan BUMN (sub bab 2.2.1. dan 2.2.4.):

- a. barang yang dihasilkan merupakan *private goods* dan *public goods* yang merupakan kebutuhan perorangan (konsumsi rumah tangga),
- b. barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang *exclusion feasible* tetapi tidak dijual di pasaran karena menyangkut kepentingan pertahanan negara,

- c. barang yang dihasilkan merupakan *public utility* yang dihasilkan secara massal (*large scale economies*) yang membutuhkan modal besar,
- d. barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang *non exclusion* dan dapat menimbulkan eksternalitas positif yang pelaksanaannya hanya mungkin oleh pemerintah,
- e. barang yang dihasilkan merupakan bahan dasar untuk industri yang dapat menimbulkan eksternalitas positif yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi,
- f. barang yang dihasilkan mempunyai pasar di luar negeri yang dapat merupakan sumber pendapatan negara, yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi melalui pembiayaan pengeluaran negara,
- g. jasa yang dihasilkan berhubungan dengan kebutuhan uang dan modal masyarakat serta pertanggung jawaban resiko di mana kegiatannya di samping dapat mendorong pertumbuhan ekonomi, erat kaitannya dengan pengendalian inflasi dan stabilitas ekonomi dalam masyarakat.

Barang/jasa yang dihasilkan oleh BUMN akan menentukan maksud pendirian BUMN yang sekaligus menyatakan fungsi BUMN. Misalnya saja PT Telkom yang menghasilkan jasa pemasangan transmisi dan telepon, mempunyai maksud infra struktur dan pelayanan umum dalam bidang komunikasi yang akan dapat mempercepat/menunjang pertumbuhan ekonomi. PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia merupakan *venture company*, mempunyai maksud *promotional*

yang akan mendorong pertumbuhan perusahaan terutama perusahaan kecil yang mempunyai potensi untuk berkembang menjadi perusahaan menengah, terutama milik pribumi. Sebaliknya PT Cipta Niaga mempunyai maksud bisnis/komersial yang lebih tinggi dari pada *promotional* yang merupakan bagian yang kecil dari aktivitasnya yang berhubungan perdagangan antar pulau, yang meliputi pulau-pulau terpencil.

#### 2.2.5. Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses yang meliputi perencanaan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan (Anthony *et al.*, 1989: 11). Tiga tahap pengendalian manajemen diterapkan pada setiap tingkat manajemen dalam organisasi, mulai dari manajemen pelaksana.

Pengendalian manajemen merupakan salah satu kegiatan perencanaan dan pengendalian yang diadakan dalam suatu organisasi yang meliputi perencanaan strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian operasional. Ketiganya saling terkait satu dengan lainnya karena perencanaan strategi memberikan petunjuk dan pedoman bagi pengendalian manajemen yang memberikan petunjuk dan pedoman pengendalian operasional. Perencanaan strategi merupakan sesuatu yang sudah ditentukan dalam pengendalian manajemen. Demikian pula dalam penyusunan pengendalian operasional, pengendalian manajemen sebagai sesuatu yang sudah ditentukan.

Perencanaan strategi menetapkan bidang usaha, merumuskan sasaran organisasi, dan atas dasar sasaran akan ditetapkan kebijaksanaan dan rencana

kegiatan yang menyeluruh dalam rangka mencapai sasaran. Organisasi dihadapkan dengan lingkungan eksternal yang berubah-ubah dalam perencanaan strategi. Penyusunan strategi didasarkan pada peluang dan ancaman yang akan dihadapi, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan sumber daya yang ada dalam perusahaan serta mempertimbangkan sistem nilai pembuat keputusan dan pandangan perusahaan terhadap tanggung jawab sosial terhadap masyarakat. Perencanaan strategi memberikan garis besar pedoman proses pengendalian manajemen. Inti sari pengendalian manajemen merupakan proses penjabaran sasaran dan strategi menjadi tujuan yang akan dicapai secara efektif dan efisien dalam jangka waktu tertentu (Kinnunen dan Caplan, 1979: 478).

Apabila dalam perencanaan strategi perusahaan dihadapkan dengan lingkungan eksternal maka dalam pengendalian manajemen strategi dihadapkan dengan organisasi intern perusahaan. Pengendalian manajemen menyangkut manusia dalam perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Anthony (1989: 12), pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberikan semangat kepada orang untuk melaksanakan kegiatan organisasi guna mencapai sasaran, dan memberikan koreksi atas kekeliruan dan pemborosan sumber daya dalam pelaksanaan. Diharapkan dengan pengendalian manajemen organisasi berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Sebagai sarana pengendalian manajemen digunakan sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen merupakan struktur dan proses yang sistematis yang digunakan dalam pengendalian manajemen (Anthony *et al.*, 1989: 25). Menurut Maciarello (1984:3) struktur merupakan elemen sistem

pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, otonomi dari para manajer, pusat pertanggungjawaban, pengukuran kinerja, harga transfer, dan informasi yang beredar diantara bagian-bagian organisasi. Proses merupakan apa yang dilakukan dalam sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari penetapan tujuan, pelaksanaan, evaluasi kinerja dan keputusan koreksi terhadap penyimpangan agar organisasi tetap pada strategi yang telah ditetapkan. Struktur dalam pengendalian manajemen berfokus pada pusat pertanggungjawaban yaitu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas masukan dan keluaran. Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan berdasarkan masukan dan keluaran yang dapat dinilai dengan uang.

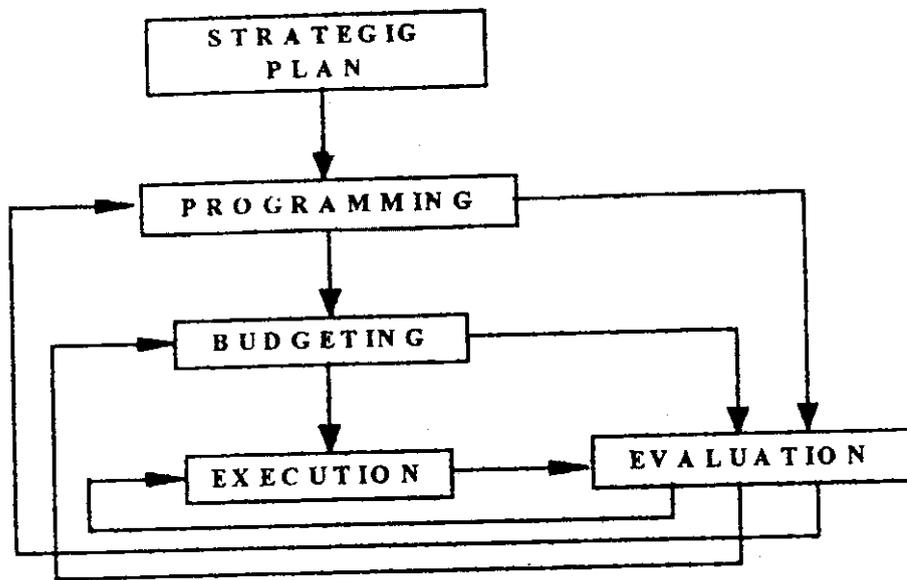
Pusat pengeluaran merupakan pusat pertanggungjawaban yang masukannya saja yang dapat dinilai dengan uang sedangkan keluarannya tidak dapat. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang keluarannya saja dapat dinilai dengan uang. Pusat pendapatan berkewajiban menaikkan pendapatan dengan menaikkan penjualan. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang masukan dan keluarannya dapat dinilai dengan uang.

Proses dalam sistem pengendalian manajemen diawali dengan penyusunan program yang merupakan penseleksian kegiatan yang akan dilakukan organisasi. Program akan menunjukkan jadwal, jenis kegiatan, dan pemakaian sumber daya. Dalam perusahaan yang berorientasikan keuntungan, jenis produk yang dihasilkan, dan kegiatan penelitian, dan pengembangan merupakan program. Setelah program ditetapkan lalu disusun anggaran.

Anggaran merupakan rencana kegiatan dalam jangka waktu tertentu (biasanya 1 tahun), yang dinyatakan dalam nilai uang. Anggaran dalam perusahaan merupakan agregasi dari anggaran yang dibuat oleh setiap departemen atau divisi. Dalam anggaran, program dijabarkan menjadi kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pusat pertanggungjawaban. Sebenarnya proses anggaran merupakan negosiasi antara pusat pertanggungjawaban dengan atasan. Hasil akhir negosiasi ini adalah jumlah pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan dalam waktu satu tahun. Setelah anggaran disusun, proses selanjutnya adalah pelaksanaan.

Pencatatan atas pengeluaran biaya dan pendapatan diadakan dalam pelaksanaan. Data akan tersusun menurut program dan pusat pertanggungjawaban. Data ini akan memberikan informasi apa yang sedang terjadi, meyakinkan bahwa berbagai pusat pertanggungjawaban berjalan secara terkoordinir, dan juga merupakan alat pengawasan. Informasi ini diperoleh melalui pelaporan dan analisa dalam evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan bagian sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai umpan balik yang merupakan kontrol yang menetapkan posisi dalam pelaksanaan dan menganalisa problem yang memerlukan keputusan lebih lanjut. Keputusan ini dapat merupakan koreksi terhadap pelaksanaan atau perubahan terhadap rencana yang telah dibuat, sehingga proses merupakan lingkaran yang tidak terputus (Anthony, *et al.*, 1989: 28). Sebagaimana nampak pada Gambar 2.2.



**Gambar 2.2.**  
**Bagan Sistem Pengendalian Manajemen**  
 (Sarmiento, 1988 : 13)

Dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen meliputi perencanaan dan pengawasan, dan merupakan proses pengalokasian sumber daya, koordinasi, dan informasi.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengendalian manajemen:

- a. Pandangan makro dan mikro terhadap organisasi. Pandangan makro terhadap organisasi berhubungan dengan organisasi keseluruhan sebagai satu kesatuan, meliputi struktur, manusia secara agregat, teknologi, dan lingkungan. Pandangan mikro berfokus pada kepemimpinan, motivasi, dan kinerja orang yang terkait dalam organisasi secara individu.

Pada pandangan makro, pengawasan ditujukan pada kinerja organisasi, sedang pada pandangan mikro, pengawasan lebih ditujukan pada kinerja manajemen. Hal yang di luar kontrol manajemen tidak diperhitungkan dalam kinerja manajemen pada pengendalian manajemen.

- b. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam pengendalian manajemen adalah 2 faktor yang membedakan pengendalian manajemen dari pengendalian lainnya, yaitu motivasi dan persepsi. Keduanya penting, karena pengendalian manajemen menyangkut faktor manusia.

Persepsi tentang tujuan adalah penting karena pimpinan pelaksana harus mengetahui dengan benar apa yang menjadi tujuan organisasi. Pimpinan pelaksanaan harus mengetahui kegiatan apa yang harus dilaksanakan, dan bagaimana mengerjakannya dalam rangka usaha mencapai tujuan. Informasi tentang tujuan dapat diperoleh melalui berbagai cara, baik dokumen resmi seperti anggaran, maupun secara informal melalui pembicaraan.

Semua masukan informasi dapat memberikan pesan yang meragukan dan berlawanan dengan maksud sebenarnya. Persepsi yang keliru mengenai kegiatan yang harus dilaksanakan dapat juga disebabkan adanya organisasi informal (Anthony, *et al.*, 1989: 54). Sistem

pengendalian manajemen yang efektif dapat meniadakan keraguan dan kekeliruan persepsi.

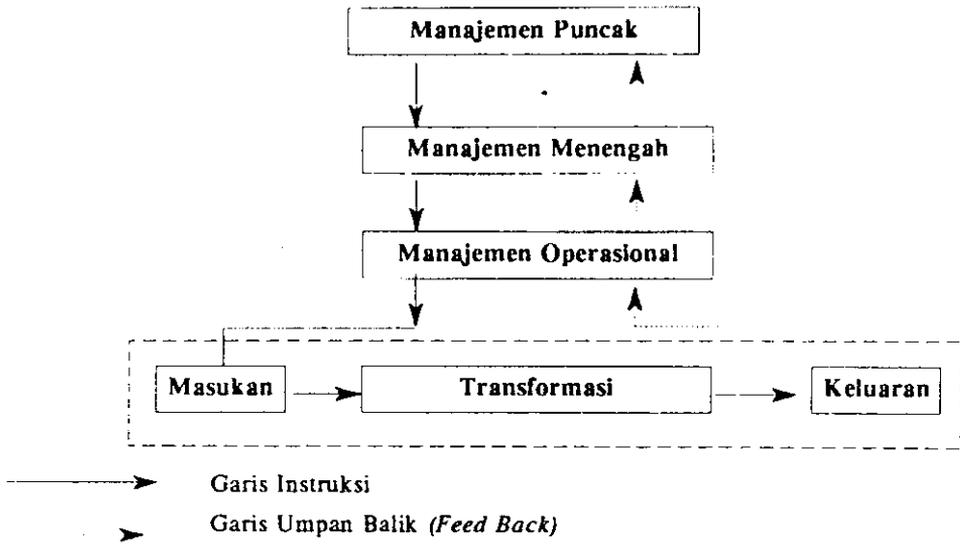
Informasi tentang tujuan tidak akan menyebabkan orang bertindak, tergantung pada reaksi atas informasi yang diterima. Reaksi akan tergantung pada motivasi yang merupakan dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak. Motivasi dan kecenderungan bertindak nampak dari reaksi seseorang terhadap rangsangan yang ditimbulkan oleh pengendalian manajemen. Reaksi ini tergantung kepekaan sistem pengendalian manajemen dalam memperhatikan tujuan pribadi (*personal goal*), kebutuhan seseorang untuk mencapai sesuatu (*achievement needs*) dan pemberian insentif yang sesuai dengan harapan perorangan.

#### 2.2.6. Sistem Pengendalian Manajemen BUMN

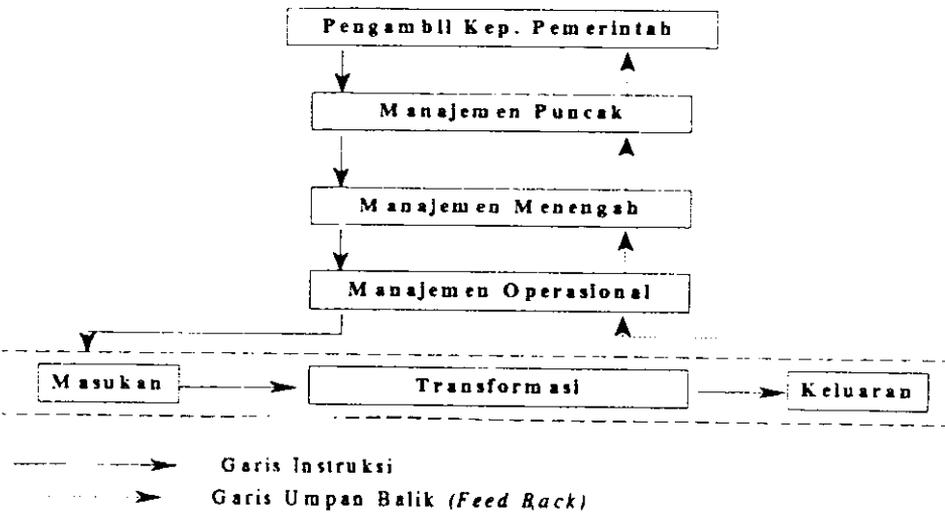
Sistem pengendalian manajemen BUMN merupakan struktur dan proses yang sistematis yang digunakan pemerintah untuk memastikan bahwa manajemen tunduk pada tujuan dan kebijaksanaan sektor BUMN. Sistem pengendalian manajemen diadakan untuk mendorong, memberi motivasi, dan memastikan bahwa manajemen mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Menurut Sarmiento (1988:10-13) struktur organisasi dalam pengendalian manajemen BUMN dapat disamakan dengan organisasi divisional. Pemerintah merupakan pimpinan puncak (*companies headquarter*). Pada organisasi divisional

kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pemerintah merupakan batas (*constraint*) pada kebebasan pimpinan dalam mengelola BUMN yang sekaligus merupakan batas otonomi dalam pengambilan keputusan. Hirarki manajerial pada struktur organisasi BUMN harus ditambah dengan satu tingkat lagi yaitu pengambil keputusan pemerintah (*government decision makers*) sehingga spektrum keputusan manajemen meliputi keputusan pemerintah, dan garis batas sistem pada BUMN melampaui garis batas perusahaan (*enterprise contour*) pada umumnya, sebagaimana nampak pada Gambar 2.3 dan Gambar 2.4.



**Gambar 2.3.**  
**Bagan Struktur Organisasi Pada Perusahaan Swasta**  
 Sumber: Somoasundram, 1985: 43, yang telah diolah



**Gambar 2.4.**  
**Bagan Struktur Organisasi Pada Badan Usaha Milik Negara**  
 Sumber: Somoasundram, 1985: 45, yang telah diolah

### Keterangan Gambar

Gambar 2.3 adalah struktur organisasi pada perusahaan swasta, hirarki manajerial yang teratas adalah manajemen puncak yang merupakan pengambil keputusan tertinggi (*CEO*). Keputusan dibuat di dalam perusahaan dan garis batas sistem ada dalam garis batas perusahaan.

Gambar 2.4 adalah struktur organisasi BUMN, hirarki manajerial yang tertinggi adalah pengambil keputusan pemerintah. Pengambil keputusan pemerintah tidak digabung dalam manajemen puncak karena dalam organisasi divisional pimpinan BUMN merupakan bawahan (*sub ordinate*) dari pemerintah (*Menteri*) sebagai pimpinan pusat (*head quarter*). Tidak semua keputusan dibuat oleh pimpinan BUMN di dalam perusahaan. Beberapa keputusan penting seperti investasi yang diputuskan oleh pemerintah, dan keputusan yang sepenuhnya dilakukan oleh pemerintah terutama yang menyangkut misi yang harus dilaksanakan oleh BUMN terutama yang menyangkut pertimbangan sosial politis. Keputusan yang semacam ini menyebabkan spektrum keputusan manajemen di dalam BUMN meliputi keputusan pemerintah, di mana garis batas sistem melampaui garis batas perusahaan.

Spektrum keputusan manajemen pada BUMN bertambah 2 tingkat (*tiers*) dengan adanya perluasan garis batas perusahaan, yaitu perencanaan dan pengendalian strategi pada tingkat makro dan perencanaan dan pengendalian pada puncak hirarki, karena pengendalian manajemen ini bukan pada tingkat perusahaan tetapi pada tingkat pemerintah.

Proses perencanaan dan pengendalian strategi pada BUMN ada 2 tingkat (Sarmiento, 1988: 7-8) yaitu:

- a. Tingkat makro merumuskan peran, lingkup, dan komposisi sektor BUMN dalam perekonomian nasional. Perencanaan dan pengendalian strategi tingkat makro diadakan untuk memilih dan mengoptimasikan portofolio sektor BUMN dan memonitor apakah keadaan yang sudah berubah masih sesuai dengan asumsi yang secara implisit dipakai pada keputusan awal penetapan strategi. Keputusan pada tingkat makro lebih bersifat sosial politis dan ekonomi. Perubahan pada sektor BUMN sering terjadi karena desakan dari badan internasional, misalnya Bank Dunia mensyaratkan perubahan pada sektor BUMN sebelum mereka memberikan bantuan pembangunan. Namun restrukturisasi sektor BUMN memerlukan evaluasi kinerja dan potensi BUMN. Evaluasi kinerja BUMN sebagai organisasi merupakan penunjang perencanaan strategi secara makro.
- b. Perencanaan strategi BUMN secara mikro hampir sama dengan perencanaan strategi pada perusahaan swasta, hanya saja karena BUMN merupakan alat kebijaksanaan pemerintah, maka penetapan sasaran ini ditetapkan olehnya. Perencanaan strategi pada tingkat pemerintah menyebabkan batas sistem yang melebihi batas perusahaan. Pada sub bab 2.2.3. tujuan yang akan dicapai melalui BUMN dapat berupa sumber pendapatan negara, distribusi pendapatan, efisiensi ekonomi, dan tujuan yang bersifat makro. Sub bab 2.2.4.1. menunjukkan pengelompokan BUMN yang diadakan berdasar sasaran yang akan dicapai melalui BUMN,

apakah sebagai promotor, pendorong pembangunan (*developmental*), sebagai prasarana, pelayanan umum atau sebagai bisnis yang komersial.

Setelah dilakukan penetapan sasaran dan strategi maka dirumuskan bagaimana pengendalian manajemen harus dilaksanakan agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Perlu ditetapkan sistem pengendalian manajemen yang dapat mempermudah pengawasan dan dapat mendorong para manajer untuk melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Menetapkan posisi kunci yang dapat mengambil keputusan (*focal point*) dengan peran yang jelas dalam struktur organisasi penting dalam pelaksanaan pengawasan. Posisi kunci sebagai pengambil keputusan ini fungsinya sama dengan pimpinan pusat pada organisasi divisional, yang bertanggung jawab atas perumusan tujuan, kebijaksanaan, penunjukan top eksekutif, mengadakan koordinasi, dan penilaian kinerja. Setelah posisi kunci ditetapkan maka langkah selanjutnya adalah menetapkan pusat pertanggungjawaban.

Sarmiento (1988:11) mengusulkan 3 pusat pertanggungjawaban dalam sistem pengendalian manajemen BUMN, yaitu:

- a. Pusat keuntungan, yaitu apabila manajemen dapat mengontrol sebagian besar elemen yang dapat mempengaruhi besarnya keuntungan. Pemerintah akan ikut menetapkan harga dalam pasar yang tidak sempurna berupa monopoli atau oligopoli. Harga yang ditetapkan sebagai dasar penyusunan anggaran merupakan hasil negosiasi dengan pemerintah. Dalam kondisi

seperti ini tolok ukur harus sesuai dengan kemampuan manajer untuk mengontrol.

- b. Pusat pembiayaan, yaitu apabila manajemen tidak dapat mengontrol harga dan volume penjualan atau apabila keluaran tidak dapat diukur dengan uang. Sebagai alat kontrol utama adalah anggaran biaya, dengan membandingkan keluaran dengan jumlah biaya, atau menilai komitmen manajemen terhadap anggaran biaya yang telah disetujui.
- c. Pusat tanggung jawab sosial, yaitu apabila kegiatan BUMN lebih diarahkan pada tujuan sosial seperti misalnya memenuhi usaha di daerah terpencil, perintisan usaha dengan teknologi canggih, atau penelitian pengembangan untuk mendorong industrialisasi.

Evaluasi kinerja tidak dapat dilakukan berdasar keuntungan yang dicapai tetapi diharapkan manajemen dapat menekan kerugian. Anggaran biaya merupakan alat kontrol yang penting dalam pusat pertanggung jawaban.

Pendapat Sarmineto dapat diperluas dengan pusat investasi sebagai kelanjutan dari pusat keuntungan dan pusat biaya standar. Pada pusat investasi, pimpinan BUMN mempunyai wewenang untuk membuat keputusan investasi, disamping keputusan tentang masukan dan keluaran, sehingga manajemen bertanggung jawab atas semua masukan, keluaran, dan investasi yang meliputi modal kerja dan aktiva tetap. Apabila tolok ukur pada pusat keuntungan adalah jumlah keuntungan, maka pada pusat investasi tolok ukurnya adalah kemampuan memperoleh keuntungan dengan modal yang digunakan dalam operasi atau ROI. Pada pusat biaya standar, manajer tidak dapat mengontrol variasi aktivitas pada

pusat pertanggungjawaban, tetapi bertanggung jawab atas efisiensi selama permintaan ada pada kapasitas yang terpasang. Keluaran dapat diukur, dan demikian pula masukan. Operasi dilakukan berulang-ulang dan fungsi input-output dapat ditetapkan. Tolok ukur selain efisiensi teknik juga ketepatan pada *schedule* dan kualitas yang telah ditetapkan.

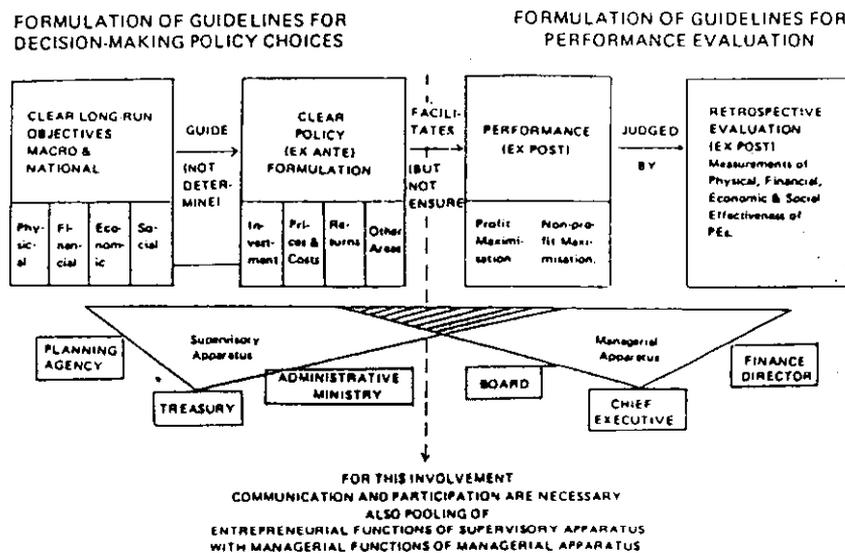
Tambahan atas pendapat Sarmiento ini penting karena keputusan investasi merupakan keputusan yang tidak dapat sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan BUMN. Demikian pula pusat biaya standar adalah perlu, karena ada BUMN yang tidak dapat mengontrol variasi aktivitas karena ditentukan oleh badan internasional dan kebijaksanaan pemerintah seperti Pertamina untuk produk minyak. Tetapi ia dapat mengontrol efisiensi karena operasi dilakukan berulang-ulang dan fungsi input-output dapat ditetapkan.

Setelah struktur pengendalian ditetapkan maka langkah berikutnya adalah penetapan proses pengendalian yang terdiri dari penetapan program, anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja selain berfungsi sebagai umpan balik terhadap penetapan program, anggaran, dan pelaksanaan kegiatan, juga merupakan pertanggungjawaban dari manajer terhadap atasannya. Pada BUMN, evaluasi kinerja merupakan pertanggungjawaban dari pimpinan BUMN terhadap pemerintah. Pertanggungjawaban ini harus memberikan refleksi dari tanggung jawab dan wewenang. Tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja harus sesuai dengan kemampuan manajer untuk mengontrol. Ketidaksesuaian tolok ukur dengan tanggung jawab dan wewenang akan menyebabkan fungsi kontrol tidak

berjalan dan menyebabkan sikap negatif terhadap pengendalian manajemen (Kinnunen dan Caplan, 1979:481-483).

Sikap semacam ini akan dapat mengurangi kemampuan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan motivasi kepada para pimpinan BUMN untuk bertindak sesuai yang dikehendaki pemerintah. Pada sub bab 2.2.5. dikemukakan bahwa evaluasi kinerja selain menilai keberhasilan manajemen juga menilai keberhasilan organisasi. Pada BUMN, menilai keberhasilan organisasi berarti menilai keberhasilan sebuah badan usaha dan alat kebijaksanaan pemerintah.

Basu (1979:3-12) mengemukakan model pengambilan keputusan kebijaksanaan dan evaluasi kinerja BUMN, yang melibatkan unsur pemerintah dan pimpinan BUMN, sebagaimana nampak pada Gambar 2.5



Gambar 2.5. Bagan Policy Formulation and Performance Evaluation Cycle (Sumber: Basu, 1979: 9)

Basu mengemukakan bahwa rencana jangka panjang merupakan tujuan makro pada tingkat nasional, yang meliputi tujuan yang bersifat fisik, finansial, ekonomi, dan sosial atau distribusi (pemerataan). Tujuan jangka panjang pembangunan ekonomi tingkat nasional merupakan dasar untuk merumuskan kebijaksanaan manajemen BUMN. Sebagai agen pembangunan maka BUMN akan berusaha mencapai tujuan pembangunan nasional, oleh karena itu penjabaran tujuan makro menjadi tujuan mikro pada BUMN secara implisit terdapat dalam keputusan pemerintah tentang BUMN. Perumusan tentang garis kebijaksanaan yang jelas dari pemerintah akan menunjang keberhasilan di samping kemampuan pimpinan BUMN mengelola organisasi. Kinerja akan dinilai secara kontinyu untuk menilai keberhasilan yang merupakan umpan balik (*feedback*) bagi pemerintah dan pimpinan BUMN. Pengambil keputusan pemerintah (*supervisory apparatus*) bertanggung jawab atas penentuan kebijaksanaan, sedang pimpinan BUMN bertanggung jawab atas kinerja dan hasil evaluasi. Keterlibatan pemerintah dan pimpinan BUMN dalam keputusan kebijaksanaan, kinerja dan evaluasi tidak dapat dipisahkan, oleh karena itu kesamaan persepsi di antara mereka adalah penting.

Mengenai pentingnya persepsi dalam sistem pengendalian manajemen, selain Anthony juga ditekankan oleh Kuntoro (1982: 64). Pimpinan BUMN merupakan pengambil keputusan tertinggi dalam perusahaan, maka merekalah yang akan menjabarkan tujuan yang ditetapkan pemerintah menjadi tujuan yang lebih operasional. Oleh karena itu adanya kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah adalah penting. Penilaian akan merupakan

penilaian yang adil (*fair*) apabila yang menilai dan yang yang dinilai mengerti tujuan yang akan dicapai dan tolok ukur yang digunakan dalam menilai keberhasilan.

### 2.2.7. Pendekatan Strategic Business Unit (Unit Perusahaan Strategik) dalam Penyusunan *Corporate Plan*

Sarmiento (1988:10) mengemukakan struktur organisasi divisional dalam pengendalian manajemen BUMN. Apabila pendekatan divisional ini digunakan dalam penyusunan *corporate plan* maka akan ada beberapa kelemahan, sebagaimana dikemukakan oleh Hall (1979:395). Sebagai akibat adanya wewenang pada tiap divisi untuk menyusun rencana jangka panjang, tujuan dan target yang akan dicapai, maka *corporate plan* hanya merupakan penjumlahan dari semua rencana yang telah disusun oleh semua divisi yang ada. Manajemen tidak menguasai baik strategi divisi maupun strategi perusahaan, karena rencana yang telah disusun setiap divisi diterima tanpa memahami secara eksplisit strategi yang ada dibalik rencana yang telah disusun.

Hall mengemukakan suatu pendekatan yang lebih luas dalam perencanaan melalui konsep strategic business unit (unit perusahaan strategik). Pendekatan itu berdasarkan prinsip sebagai berikut :

- a. perusahaan yang mempunyai diversifikasi usaha merupakan *portfolio* dari berbagai unit perusahaan strategik,

- b. setiap unit usaha akan menyusun strategi sesuai dengan kemampuan dan posisi dalam persaingan, tetapi tetap konsisten dengan kapabilitas dan kebutuhan perusahaan sebagai satu kesatuan,
- c. *portfolio* dari berbagai unit usaha akan dikelola dengan mengalokasikan modal, sumber daya manajerial untuk dapat menunjang keberhasilan perusahaan sebagai satu kesatuan sesuai dengan strategi perusahaan yang telah ditetapkan.

Langkah-langkah dalam penyusunan *corporate plan* adalah sebagai berikut:

- a. Analisis strategik atas unit-unit perusahaan strategik yang ada untuk menentukan posisi dalam persaingan dan daya tarik produk di pasar dalam jangka panjang .  
  
Posisi dalam persaingan dapat diketahui melalui pendekatan segmen pasar relatif terhadap persaingan. Daya tarik produk di pasar dapat diketahui melalui analisis: *product life cycle*, ukuran segmen pasar, pertumbuhan dari segmen, diversifikasi persaingan, struktur persaingan dan sebagainya.
- b. Manajemen strategik atas unit perusahaan strategik yang ada setelah diketahui posisi masing-masing.
- c. Tindakan strategik setelah diadakan penilaian atas kinerja masing-masing unit usaha.

### 2.2.8. Tolok Ukur

Pembahasan tolok ukur selalu dikaitkan dengan evaluasi kinerja untuk menetapkan keberhasilan yang dinyatakan sebagai efektivitas, karena tolok ukur merupakan indikator keberhasilan. Jones (1991) mengemukakan 3 macam indikator keberhasilan:

- a. Indikator primer merupakan indikator yang bersifat statis dan dapat dinyatakan dalam nilai uang.
- b. Indikator suplemen merupakan indikator dinamis yang tidak dapat dinyatakan dalam uang tetapi dapat ditentukan skalanya (*rating*).
- c. Indikator diagnostik yang menyatakan gerak dari indikator primer.

Keberhasilan sebuah badan usaha diukur dengan tolok ukur finansial seperti ROI yang merupakan indikator keberhasilan badan usaha dalam mencapai keuntungan dengan menggunakan sumber daya yang ada. ROI merupakan indikator primer yang bersifat statis karena dihitung dari laporan keuangan badan usaha pada suatu saat tertentu. Badan usaha merupakan organisasi yang dinamis sehingga perlu diadakan penilaian terhadap faktor penunjang pertumbuhan badan usaha di masa datang, seperti kegiatan penelitian dan pengembangan, *corporate plan* yang baik, pengembangan tenaga kerja, dan pemeliharaan yang terjadwal dengan baik. Pengukuran atas kegiatan tersebut tidak dapat dinyatakan dalam nilai uang tetapi dapat diadakan *rating*. Sejalan dengan pertumbuhan badan usaha maka penilaian yang bersifat statis adalah tidak tepat, karena tidak dapat menunjukkan ukuran atas pencapaian tujuan strategi sehingga untuk ini perlu penilaian yang dapat menunjukkan perkembangan yang lebih menitikberatkan pada trend.

Perubahan lingkungan yang cepat akibat kemajuan teknologi dan inovasi mengakibatkan daur hidup produk menjadi sangat pendek, maka kedudukan indikator diagnostik menjadi sangat penting.

Apabila efektivitas ditentukan atas dasar pencapaian seluruh tujuan, maka penyusunan tolok ukur akan meliputi (Middlemist, 1981: 410 - 413, Song, 1987):

- a. perumusan tolok ukur,
- b. penetapan ukuran dan nilai,
- c. penetapan peringkat,
- d. penetapan bobot (*weighting*).

#### 2.2.8.1. Perumusan Tolok Ukur

Tolok ukur merupakan indikator keberhasilan karena mengukur kedekatan hasil yang dicapai terhadap tujuan, oleh karena itu dalam perumusannya harus sejalan dengan tujuan operasional. Anggaran (*budget*) merupakan pernyataan tentang apa yang akan dicapai sehingga dapat sekaligus menyatakan tujuan dan target (Chamberlain, 1962: 50). Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan dalam angka dan nilai uang. Oleh karena itu anggaran dapat dikatakan sebagai pernyataan tujuan operasional dan sekaligus merupakan target. Sebagaimana dikemukakan pada awal pembicaraan sub bab 2.2.8. untuk menilai pertumbuhan badan usaha maka penilaian badan usaha tidak hanya dilakukan terhadap pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga dengan melihat bagaimana kemungkinan dan pengaruhnya terhadap tujuan jangka panjang. Oleh karena itu untuk mengetahui tujuan operasional sebagai pedoman dalam menetapkan tolok ukur maka tidak cukup hanya dengan anggaran tetapi harus berpedoman pada *corporate plan*.

Dalam menilai keberhasilan dapat digunakan tolok ukur dengan 2 pendekatan:

- a. Menggunakan tolok ukur tunggal (*univariate*)
- b. Menggunakan tolok ukur majemuk (*multivariate*)

Tolok ukur tunggal yang sering digunakan adalah keuntungan yang maksimal, tetapi akhir-akhir ini keuntungan bukan lagi menjadi tujuan utama. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Campbell tentang tolok ukur tunggal yang digunakan oleh berbagai organisasi (Campbell, 1973) sebagaimana tampak pada Tabel 2.1.

**TABEL 2.1**  
**BEBERAPA TOLOK UKUR TUNGGAL YANG DIGUNAKAN DALAM**  
**PENENTUAN EFEKTIVITAS HASIL PENELITIAN CAMPBELL**

- 
1. Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai kuantitas atau volume barang/jasa yang dihasilkan. Bisa diukur secara individual, kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan.
  2. Efisiensi, merupakan rasio yang menunjukkan perbandingan antara *unit performance* dengan biaya yang terpakai.
  3. Kualitas, dapat dilihat dengan berbagai cara yang terlalu luas untuk dikemukakan.
  4. Keuntungan, sebagai selisih antara pendapatan dan biaya tetapi dapat juga diukur sebagai persentasi atas jumlah investasi atau persentasi laba atas penjualan.
  5. Pertumbuhan (*growth*) merupakan perbandingan keadaan perusahaan sekarang dan sebelumnya, baik dalam pengembangan tenaga kerja, investasi, penjualan, inovasi.
  6. Flexibilitas/ adaptasi menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengubah cara beroperasi dengan adanya perubahan lingkungan.
  7. Readiness, menunjukkan kesiapan organisasi untuk melaksanakan fungsinya (*missinya*).
  8. *Achievement*, menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghargai tujuan baru.
  9. *Training*, jumlah pendidikan yang diselenggarakan untuk mengembangkan sumber daya manusia.
  10. Pengawasan, menunjukkan tingkat distribusi pengawasan manajemen untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota.

---

Sumber: Dessler, JP Campbell, "Research Into The Nature of Organizational Effectiveness: An Endangered Species? (Unpublished Manuscript, University of Minnesota, 1973)." Reproduced in Steer, *Organizational Effectiveness* (Santa Monica: Goodyear, 1977: 40-41).

Menggunakan tolok ukur tunggal mempunyai kelemahan karena tidak menunjukkan cara pencapaian tujuan. England berpendapat, tujuan majemuk merupakan pernyataan tujuan dari pihak-pihak yang berkepentingan (Dessler: 401). Yuchtman, Seashore, Pefer, dan Salancik berpendapat bahwa akhirnya efektivitas dalam arti luas adalah keberhasilan perusahaan untuk *survive* dan

kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai kepentingan (Dessler: 401). Pada tahun 1975 Steers, R dalam *Problems in Measurement of Organization Effectiveness*, Administration Quarterly Journal Vol. 20, No. 4, halaman 549 mengemukakan frekuensi penggunaan tolok ukur pada 17 *multivariate model* dalam pengukur efektivitas sebagaimana tampak pada Tabel 2.2.



**Tabel 2.2.**  
**FREKUENSI PENGGUNAAN TOLOK UKUR YANG MAJEMUK**  
**DALAM PENGUKURAN EFEKTIFITAS PADA 17 PERUSAHAAN**  
**SEBAGAI HASIL PENELITIAN (STEERS, 1975).**

No.	Tolok Ukur	Frekuensi Pemakaian (N = 17)
1.	Fleksibilitas/ adaptasi	10 kali
2.	Produktifitas	6 kali
3.	Kepuasan	5 kali
4.	Kemampuan memperoleh laba	3 kali
5.	Kemampuan memperoleh sumber daya	3 kali
6.	Tidak ada ketegangan	2 kali
7.	Pengawasan atas lingkungan	2 kali
8.	Pembangunan	2 kali
9.	Efisiensi	2 kali
10.	Pengurangan buruh	2 kali
11.	Pengembangan	2 kali
12.	Keterpaduan	2 kali
13.	Komunikasi yang terbuka	2 kali
14.	Survival	2 kali
15.	Lain-lain	1 kali

Sumber: Dessler, Richard Steers, Problems in Measurement of Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4 (Dec. 1974), 549.

Adanya frekuensi yang berbeda pada penggunaan tolok ukur menunjukkan tidak adanya konsensus dalam penggunaan tolok ukur yang sah guna menilai efektivitas.

### 2.2.8.2. Penetapan ukuran dan nilai

Penetapan ukuran dan nilai berkaitan dengan penetapan jumlah yang harus dicapai sebagai ukuran keberhasilan. Ukuran ini tidak selalu dinyatakan dalam nilai nominal tetapi dapat juga dinyatakan dalam angka relatif (%) atau *ratio*. Ada berbagai cara untuk menetapkan jumlah yang harus dicapai (*target*), Chamberlain (1962: 407) mengemukakan:

- a. Menetapkan standar pada industri sejenis sebagai target. Karena perusahaan-perusahaan dalam satu industri menghadapi resiko bisnis yang sama maka pengalaman yang dialami perusahaan yang bersangkutan akan relevan.
- b. Menggunakan tingkat hasil yang dicapai oleh dunia usaha pada umumnya.
- c. Tingkat hasil yang dicapai oleh pesaing.
- d. Perbandingan selalu menyangkut data historis di mana keadaan sekarang dan akan datang akan berubah. Perbandingan dengan badan usaha lain menghadapi kelemahan karena kemungkinan perbedaan sistem akuntansi. Oleh karena itu sebagai pelengkap penting untuk diperhatikan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan (data historis).

Sebuah badan usaha dengan orientasi strategik akan menggunakan tingkat hasil yang dicapai oleh pesaing sebagai standar (Wagiono Ismangil, 1988:10).

Penetapan target jangka panjang memungkinkan koreksi atas kelemahan yang terjadi dan memperkuat kekuatan yang ada. Penetapan target jangka panjang merupakan dasar penetapan tujuan yang (*reasonable*) dapat dicapai. Apabila target ditetapkan untuk jangka pendek maka sulit untuk menetapkan tingkat toleransi

penyimpangan secara obyektif. Target ditetapkan untuk mengukur keberhasilan di masa datang (*ex ante*) berdasarkan ekspektasi hasil yang dapat dicapai apabila perusahaan beroperasi secara efisien seperti perusahaan lain. Data historis hanya digunakan sebagai pembanding untuk menetapkan (*judgement*) atas hasil yang dicapai.

Perlu dipertegas maksud dari penilaian dalam rangka penetapan target, apakah penilaian dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan organisasi, keberhasilan manajemen atau keberhasilan BUMN sebagai satu sektor ekonomi dalam masyarakat. Apabila yang dinilai keberhasilan manajemen dimana hasil penilaian akan dikaitkan dengan imbalan (*reward*), maka harus diperhatikan faktor di luar kekuasaan manajer untuk mengawasi atau memutuskan. Faktor di luar kekuasaan manajemen akan mempengaruhi penetapan besarnya target yang harus dicapai. Adanya unsur publik pada BUMN memerlukan penyesuaian atas perhitungan finansial, karena adanya perbedaan dalam kategori akuntansi dan harga. Perbedaan dalam kategori akuntansi disebabkan karena perbedaan pandangan terhadap penerimaan dan pengeluaran jika dilihat dari kepentingan masyarakat dan kepentingan BUMN sebagai pelaku ekonomi. Pajak merupakan pengeluaran untuk pembayarannya, sedang dari kepentingan masyarakat, pajak bukan pengeluaran karena pajak merupakan bagian dari pendapatan yang diterima pemerintah.

Tolok ukur yang ditetapkan dalam evaluasi kinerja bukan keuntungan sesudah pajak tetapi keuntungan sebelum pajak. Bunga deposito, dari segi

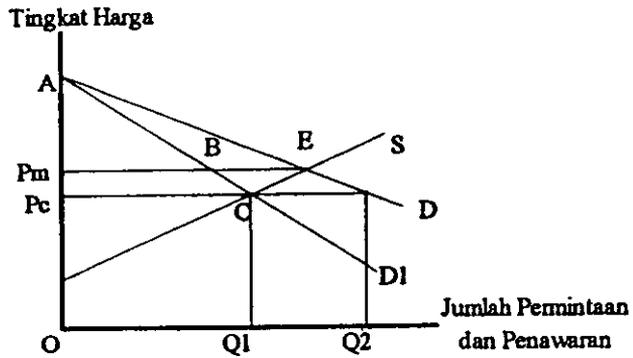
kepentingan masyarakat bukan merupakan pendapatan lain-lain karena bunga hanya merupakan *transfer of payment* dari satu rumah tangga produksi ke rumah tangga produksi yang lain. Restrukturisasi modal dengan mengubah pinjaman menjadi penyertaan modal pemerintah maka kenaikan keuntungan yang disebabkan turunnya bunga bukan merupakan keberhasilan manajemen. Kenaikan keuntungan BUMN diimbangi dengan penurunan pendapatan bunga bank pemerintah, jadi dari kepentingan masyarakat tidak ada tambahan keuntungan.

Badan Usaha Milik Negara sering terpaksa harus beroperasi dalam pasar yang dikendalikan pemerintah, di mana harga jual ditetapkan lebih rendah dari kesanggupan masyarakat untuk membayar, atau BUMN dapat membeli barang impor dengan nilai tukar khusus yang lebih rendah dari nilai tukar yang berlaku. Harga yang ditetapkan menjadi dasar perhitungan pendapatan dan biaya dalam menetapkan keuntungan dari kepentingan pelaku ekonomi. Perhitungan keuntungan publik harga harus menunjukkan kelangkaan ekonomi dengan menggunakan *shadow price*, yaitu tingkat harga yang berlaku di pasar andaikata tidak ada campur tangan pemerintah.

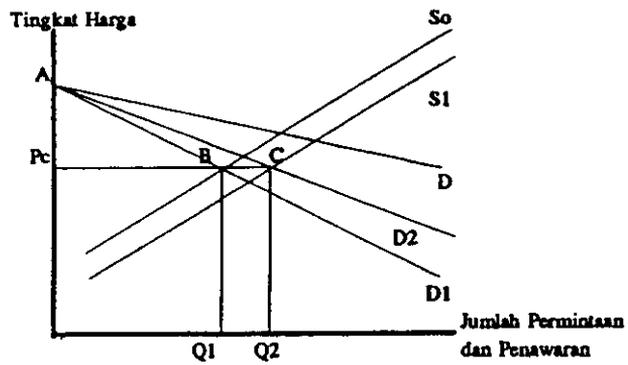
Campur tangan pemerintah dalam penetapan harga di bawah harga pasar akan menambah *consumer's surplus*, sedangkan bagi BUMN sebagai rumah tangga produksi penetapan harga ini akan mengurangi *producer's surplus*. Penetapan harga di bawah harga pasar menyebabkan terjadi *rationing* karena jumlah yang dijual pada tingkat harga tersebut menjadi berkurang sehingga

terjadilah pengurangan atas kemakmuran (*dead weight loss*), Gambar 2.6.1. Apabila pada harga yang ditetapkan pemerintah (*price ceiling*) penawaran bertambah, *rationing* menjadi lebih longgar dan terjadilah tambahan *Consumer's surplus* tanpa mengakibatkan pengurangan *producer's surplus*, Gambar 2.6.2. Kenaikan *consumer's surplus* merupakan tambahan bersih atas kemakmuran masyarakat, apabila terjadi kenaikan penawaran oleh BUMN yang mempunyai pengaruh besar atas tingkat harga di pasar. Kenaikan penawaran akan menyebabkan turunnya tingkat harga. Kenaikan jumlah barang yang ditawarkan dengan harga yang lebih rendah menyebabkan tambahan kemakmuran masyarakat berupa tambahan *social output* walaupun *producer's surplus* berkurang, Gambar 2.6.3.

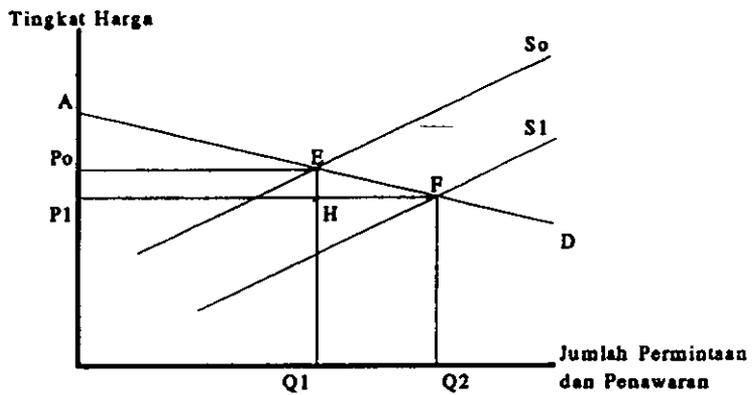
Gambar 2.6.1.



Gambar 2.6.2



Gambar 2.6.3



Gambar 2.6.  
**Grafik Consumer's Surplus**  
 (Sumber: Malcolm, Glenn, 1979:113)

Keterangan Gambar**Gambar 2.6.1.:**

$P_c$  merupakan tingkat harga yang ditetapkan pemerintah.

$P_m$  adalah harga pasar.

$Q_1$  adalah jumlah barang yang bersedia dijual pada harga  $P_c$ .

$Q_2$  adalah jumlah barang yang diminta pada harga  $P_c$ .

Karena jumlah barang yang ditawarkan hanya  $Q_1$  yang lebih sedikit dari  $Q_2$ , maka terjadi *rationing*. Apabila setiap konsumen mendapatkan barang proposional dengan jumlah barang andai kata harga  $P_c$ , maka kurve permintaan menjadi  $AD_1$ .

$P_cAC$  merupakan *consumer's surplus*

$P_cP_mBC$  merupakan pengurangan atas *producer's surplus* yang ditambahkan pada *consumer's surplus*

$BEC$  merupakan pengurangan atas kemakmuran masyarakat (*dead weight loss*) yaitu pengurangan atas *producer's surplus* yang tidak diterima konsumen maupun produsen.

**Gambar 2.6.2.:**

$P_c$  merupakan tingkat harga yang ditetapkan pemerintah. Dengan *supply* yang bertambah menjadi  $S_1$  maka *rationing* pada harga  $P_c$  menjadi lebih longgar, karena jumlah barang yang bersedia dijual pada  $P_c$  naik dari  $Q_1$  menjadi  $Q_2$ . Kurve permintaan menjadi  $AD_2$ .

*Consumer's surplus* naik dari  $P_cAB$  ke  $P_cAC$  sebesar  $ABC$ .

Jadi penetapan harga oleh pemerintah akan menghasilkan kenaikan *consumer's surplus* dan menyebabkan kenaikan kemakmuran masyarakat, apabila harga ditetapkan pada harga yang lebih rendah daripada harga pasar dan supply barang bertambah.

**Gambar 2.6.3.:**

*Supply* bertambah dari  $S_0$  menjadi  $S_1$  dengan jumlah permintaan tetap menyebabkan harga turun dari  $P_0$  menjadi  $P_1$ .

Jumlah barang yang terjual naik dari  $Q_1$  ke  $Q_2$ .

Penurunan harga dan kenaikan supply akan menyebabkan kenaikan *consumer's surplus* dari  $P_0AE$  menjadi  $P_1AF$ .

$P_1P_0EH$  merupakan pengurangan atas *producer's surplus*. Kenaikan penawaran yang mengakibatkan penurunan harga, menambah kemakmuran masyarakat, karena adanya *consumer's surplus*  $HEF$ .

Mengukur tujuan non-komersial sulit dilaksanakan karena pada umumnya tujuan non-komersial mempunyai dampak eksternal (*positive externalities*). Jones (1986) membedakan tujuan non-komersial yang eksistensial dan operasional. Tujuan non-komersial yang eksistensial berhubungan dengan keputusan investasi, oleh karena itu tujuan tercapai apabila investasi telah dilaksanakan. Gillis dan Jenkin (1979:116-140) mengemukakan beberapa cara perhitungan dampak *positive externalities* dari pembangunan sebuah perusahaan di daerah terpencil. Pembangunan jalan yang menyertai pembangunan perusahaan akan dapat

digunakan oleh masyarakat sekitar. *Social benefit* yang diterima oleh masyarakat adalah jumlah pengeluaran untuk jalan kali proporsi pemakaian jalan oleh masyarakat. Jaringan listrik merupakan substitusi atas pemakaian minyak sebagai bahan penerangan. Pemerintah dapat menghemat subsidi atas minyak karena ada listrik. BUMN akan menghitungnya sebagai *indirect benefit* dari listrik yaitu pendapatan dari penjualan listrik kepada penduduk sekitar, *consumer's surplus* yang disebabkan penjualan listrik dengan harga yang rendah, dan penurunan subsidi pemerintah atas minyak. Jumlah biaya jalan maupun listrik diperhitungkan sebagai biaya perusahaan.

Tujuan non-komersial yang operasional hanya pengeluarannya saja dapat diukur sedang hasilnya sulit karena tidak tercatat dalam perusahaan. Jones tidak memasukkannya sebagai biaya tetapi merupakan bagian dari keuntungan yang dibagikan kepada pemerintah (*dividend in kind*), dalam perhitungan keuntungan publik. Pertimbangan ini berarti bahwa dengan tidak dimasukkannya pengeluaran untuk tujuan non-komersial yang operasional pada biaya maka penilaian pada BUMN betul betul didasarkan atas efisiensi sebagai unit usaha.

Keuntungan publik merupakan hasil dari *social adjustment accounting* yaitu suatu cara praktis untuk memetik manfaat dari teori (Jones, 1976). Apabila dibandingkan dengan perhitungan keuntungan ditinjau dari kepentingan pelaku (*private profit*) maka perhitungan keuntungan publik adalah sebagai berikut (Mehdi, 1985: 203-220):

## Keuntungan setelah pajak

- + Pembagian keuntungan kepada bukan pemilik berupa:
  - pajak langsung, pembayaran bunga, social expense, dividend in kind
- Pendapatan non operasional berupa:
  - pendapatan finansial dan sewa, *capital gain* dan transfer
- + depresiasi dan amortisasi
- *opportunity cost* dari modal kerja
- penyesuaian dari masa datang
- = keuntungan publik atas dasar biaya
- subsidi (dikurangi pajak tidak-langsung)
- = keuntungan publik atas dasar harga pasar

Kemampuan memperoleh laba:

$$\text{Public Profitability} = \frac{\text{Keuntungan Publik}}{\text{Operating Assets}}$$

Pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan serta pelatihan akan berguna bagi pengembangan perusahaan di masa datang (investasi yang strategis) harus ditambahkan pada keuntungan publik, untuk mendapat gambaran yang sebenarnya dari kinerja BUMN.

Sebagai *target rate of return* atau *cost of capital* untuk menilai keberhasilan ekonomis investasi yang dilakukan BUMN maka digunakan *marginal social opportunity cost* dipotong pajak. Badan Usaha Milik Negara

merupakan milik pemerintah sehingga tambahan pengeluaran dana investasi pada BUMN akan mengurangi konsumsi dan investasi swasta. *Social opportunity cost* sama dengan rata-rata tertimbang tambahan dana yang diperoleh dikalikan tingkat pendapatan (*rate of return*) yang dicapai sektor swasta. Pada *program contract system* yang merupakan kontrak antara pemerintah dan pimpinan BUMN dalam pelaksanaan tujuan non-komersial, jumlah biaya yang disetujui bersama merupakan target biaya. Keputusan akan diambil atas dasar pertimbangan apakah biaya lebih besar daripada benefit atas dasar perbandingan biaya berbagai alternatif cara pencapaian manfaat yang sama. Keputusan ini merupakan keputusan terbaik kedua (*second best*).

#### 2.2.8.3. Penetapan peringkat (*rating scale*)

Menilai efektivitas suatu badan usaha atas dasar pencapaian seluruh tujuan yang telah ditetapkan memerlukan penilaian terhadap setiap tujuan. Penilaian ini dilakukan dengan menetapkan peringkat untuk menetapkan skala dan memberi skor pada setiap tujuan atas dasar perbandingan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Penetapan peringkat memungkinkan penilaian atas pencapaian tujuan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, misalnya penilaian terhadap indikator penunjang (suplemen) seperti kegiatan penelitian dan pengembangan, pelatihan, pemeliharaan, dan *corporate plan* yang baik, dan tujuan non-komersial yang hasilnya tidak dapat diukur secara kuantitatif.

#### 2.2,8.4. Penetapan bobot tolok ukur (*weighting*)

Langkah terakhir dalam penyusunan tolok ukur adalah penetapan bobot dari setiap tujuan sehingga jumlah skor dapat ditetapkan sebagai dasar penetapan efektivitas. Penetapan bobot ini dilakukan berdasar kepentingan relatif setiap tolok ukur (Song, 1987).

Karena tujuannya adalah majemuk dengan sumber daya yang terbatas maka seorang pimpinan yang rasional dalam membuat keputusan akan menyusun skala prioritas tujuan, sehingga dapat dicapai hasil yang optimal. Pendapat ini berdasar pada teori perilaku konsumen yang selalu berusaha mencapai kepuasan secara maksimal dengan pendapatan yang terbatas dan kebutuhan majemuk (*axiom utility*).

Penetapan prioritas tujuan berdasarkan pada urgensi setiap tujuan dalam hubungannya dengan keberhasilan badan usaha. Kuntoro (1982: 66) mengemukakan bahwa dalam menghadapi banyak tujuan maka sistem nilai pengambil keputusan secara langsung dan sadar digunakan untuk menyatakan preferensi atau derajat kepentingan tujuan. Berdasarkan sistem nilai pengambil keputusan itu maka dalam evaluasi kinerja mekanisme pengukuran pencapaian antara satu tujuan dengan tujuan lainnya akan memiliki perbedaan derajat kepentingan. Efektivitas merupakan pernyataan keberhasilan pencapaian seluruh tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan tolok ukur, maka penetapan bobot tolok ukur yang merupakan derajat kepentingan satu tolok ukur dalam pencapaian seluruh tujuan akan sejalan dengan prioritas yang merupakan derajat kepentingan tujuan.

#### 2.2.8.5. Penetapan Prioritas Tujuan dan Bobot Tolok Ukur Sebagai Pernyataan Sikap

Ada beberapa pendapat tentang sikap seperti dikemukakan oleh Saifuddin Azwar (1988: 3-4):

- Louis Thurstone dan Charles Osgood:  
sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap adalah derajat afek positif atau afek negatif yang dikaitkan dengan obyek psikologis.
- Gordon Allport:  
sikap merupakan kesiapan untuk bereaksi terhadap sesuatu obyek dengan cara-cara tertentu.
- Berkowitz:  
sikap merupakan respon evaluatif seseorang pada posisi *favorable* dan *unfavorable*, setuju dan tidak setuju apabila subyek dihadapkan pada stimulus yang menghendaki reaksi individual.

Dapat disimpulkan dari semua pendapat di atas bahwa sikap sebenarnya merupakan reaksi perasaan yang sifatnya evaluatif apabila subyek dihadapkan pada stimulus. Penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur merupakan pernyataan sikap karena keduanya merupakan reaksi perasaan dari pengambil keputusan saat dihadapkan pada tujuan, sumber daya, kondisi perusahaan dan lingkungan usaha. Timbulnya reaksi didahului dengan proses evaluasi pada diri individu yang memberi kesimpulan pada stimulus yang kemudian mengkristal sebagai potensi reaksi terhadap obyek sikap. Respon individu terhadap stimulus akan

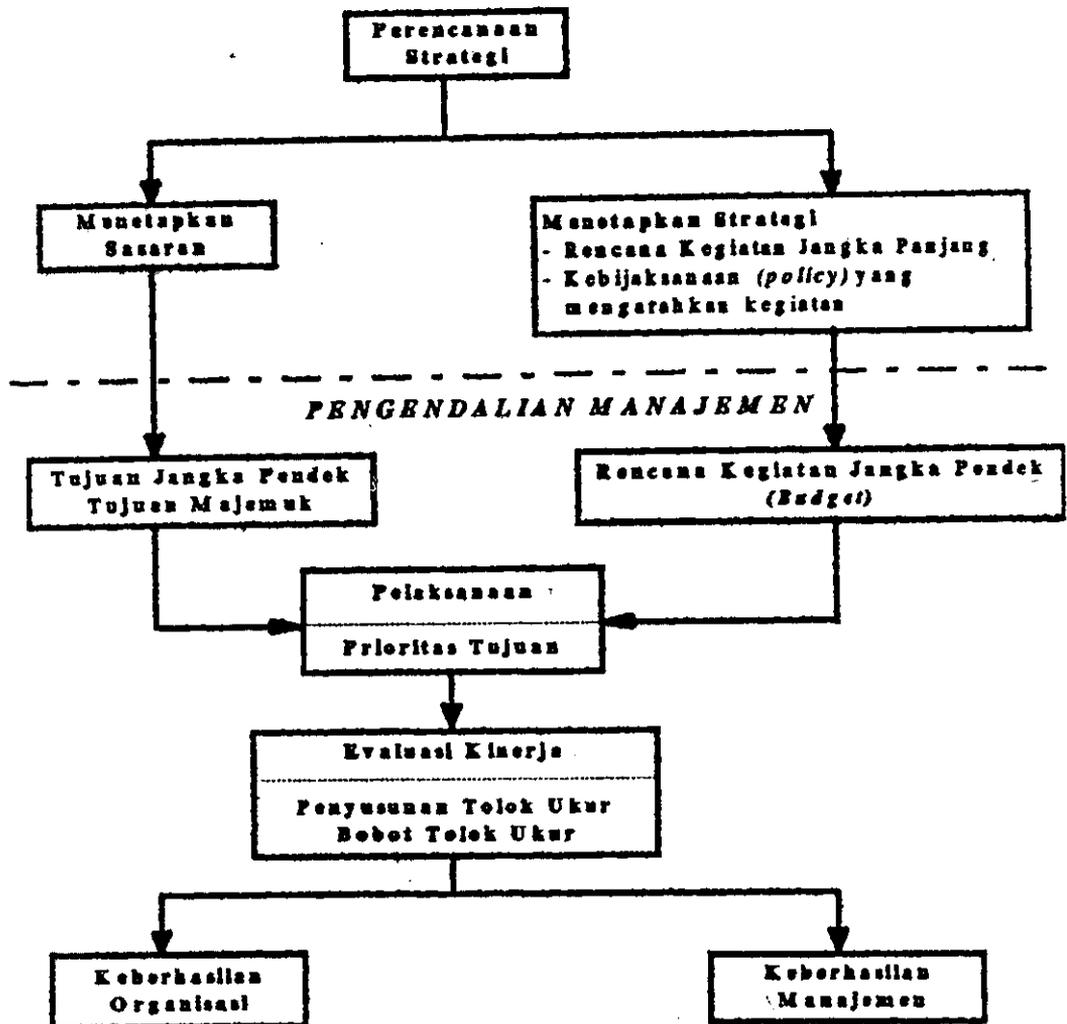
tergantung pada hakekat stimulus, pengalaman pribadi, dan motivasi (Saifuddin Azwar, 1988: 5).

Sikap bersifat dinamis dan terbuka terhadap kemungkinan perubahan dikarenakan interaksi seseorang dengan lingkungan sekitarnya. Sikap hanya mempunyai arti apabila dinyatakan dalam perilaku baik perilaku lisan maupun perilaku perbuatan. Sikap dan perilaku tidak selalu sesuai, tergantung pada kondisi lingkungan dan situasi saat tertentu. Ini berarti bahwa perilaku perbuatan dalam mencapai tujuan tidak selalu sesuai dengan prioritas yang telah ditetapkan. Ini tergantung pada keadaan lingkungan dan situasi pada suatu saat tertentu.

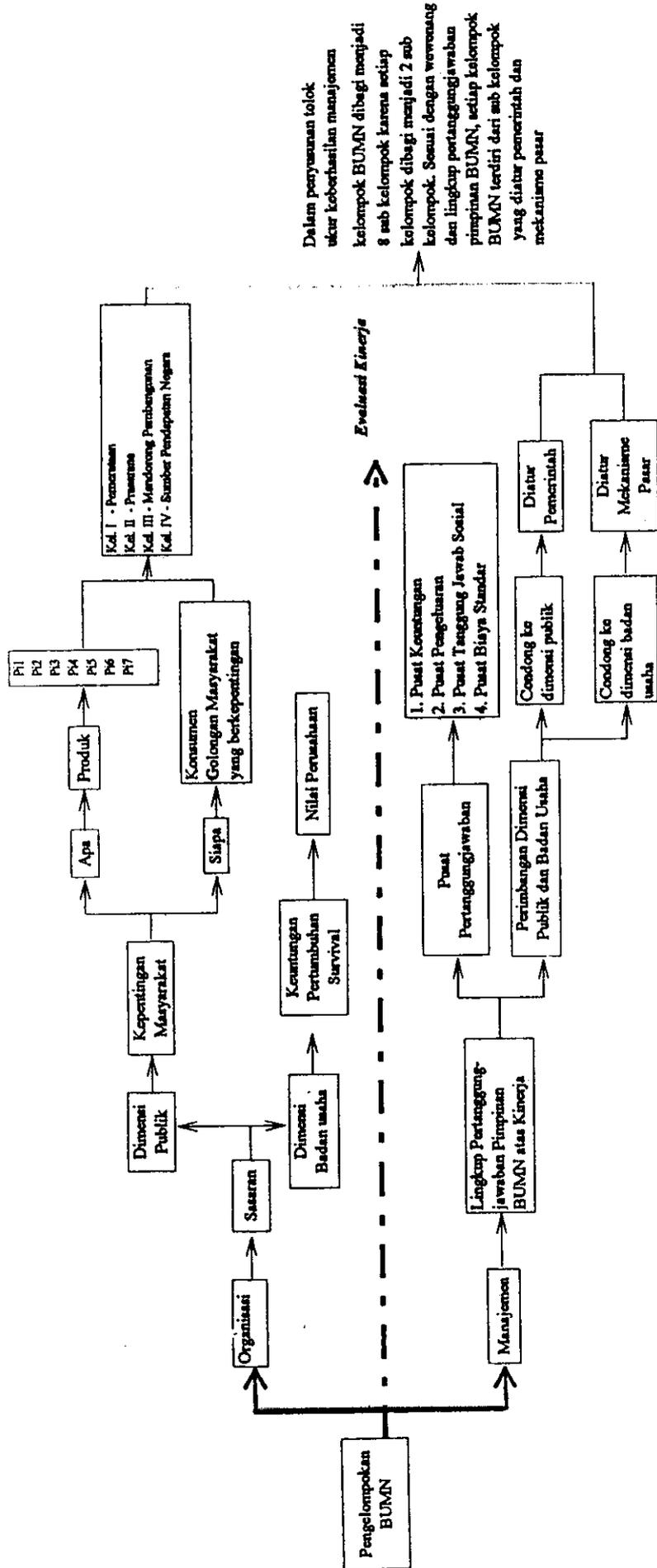
### 2.3. Hipotesis Penelitian

Untuk permasalahan pokok 1 dan 2 karena merupakan penelitian exploratory maka tidak ada hipotesis. Sebagai pedoman pada penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka berpikir seperti nampak pada Gambar 2.7 dan Gambar 2.8. Kerangka berpikir dimulai dengan mengemukakan bagan proses perencanaan dan pengendalian yang dilakukan dalam satu perusahaan yang dimulai dengan perencanaan strategi kemudian diikuti dengan pengendalian manajemen. Penelitian ini sebagaimana telah dikemukakan pada bab 1 membahas masalah evaluasi yang merupakan sub sistem dari sistem pengendalian manajemen.

Dengan demikian dari Gambar 2.7 akan nampak posisi penelitian ini dan keterkaitannya dengan sub sistem yang lain dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen. Gambar 2.8 merupakan bagan penyusunan kriteria pengelompokan BUMN dalam rangka evaluasi kinerja. Dengan mengemukakan kerangka berpikir, maka dalam menyelesaikan permasalahan pokok 1 dan 2 diadakan pendekatan dengan inferensi logika yang kemudian diikuti penyusunan tolok ukur.



Gambar 2.7.  
Bagan Proses Pengendalian Manajemen



Dalam penyusunan tolok ukur keberhasilan manajemen kelompok BUMN dibagi menjadi 8 sub kelompok karena setiap kelompok dibagi menjadi 2 sub kelompok. Sesuai dengan wewenang dan lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN, setiap kelompok BUMN terdiri dari sub kelompok yang diatur pemerintah dan mekanisme pasar

Gambar 2.8. Bagan Pengelompokan BUMN

Untuk permasalahan 3, 4 dan 5 berdasarkan telaah pustaka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

3. ada perbedaan tujuan dan prioritas tujuan antara kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda,
4. ada korelasi antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda,
5. ada perbedaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah yang berkedudukan sebagai posisi kunci pada pengendalian manajemen BUMN tentang penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur.

Pembuktian hipotesis 3,4, dan 5 dilakukan dengan analisis statistik dengan model analisis seperti dikemukakan pada sub bab 2.4.

#### 2.4. Model Analisis

Untuk membuktikan hipotesis 3 dilakukan dengan menggunakan 2 model analisis:

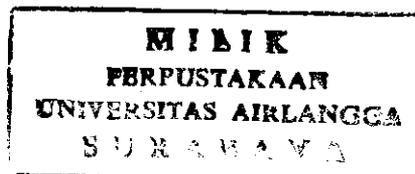
- a. Model analisis kai kuadrat digunakan untuk membuktikan perbedaan tujuan antara kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda. Model analisis ini digunakan karena menyangkut uji perbedaan dari 2 variabel yang independen. Data yang dianalisis merupakan data

nominal. Uji kai kuadrat dilakukan berulang-ulang sesuai dengan tujuan majemuk yang akan dicapai BUMN.

**Tabel 2.3.**  
**Model Analisis Uji Kai Kuadrat Perbedaan Tujuan**  
**Antara BUMN Kelompok I, II, III dan IV**

Kelompok BUMN	Ya	Tidak	Jumlah
Kelompok I			
Kelompok II			
Kelompok III			
Kelompok IV			
<b>Jumlah</b>			

- b. Model analisis Kruskal Wallis digunakan untuk membuktikan perbedaan prioritas tujuan antar kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda. Model analisis ini digunakan karena akan membandingkan lebih dari 3 kelompok sampel. Data yang dianalisis merupakan data ordinal.



Tabel 2.4.  
Model Analisis Uji Kruskal Wallis Nilai Skala Tujuan  
Antara BUMN Kelompok I, II, III dan IV

Nomor	BUMN Kel. I		BUMN Kel. II		BUMN Kel. III		BUMN Kel. IV	
	Nilai Skala	Jenjang	Nilai Skala	Jenjang	Nilai Skala	Jenjang	Nilai Skala	Jenjang
		$R_{k1}$		$R_{k2}$		$R_{k3}$		$R_{k4}$

Pada model analisis Kruskal Wallis nilai skala prioritas yang merupakan jenjang dianggap variabel kontinyu.

$R_{ki}$  adalah jumlah jenjang pada analisis Kruskal Wallis

$i = 1, 2 \dots 4.$

Untuk membuktikan hipotesis 4: ada korelasi antara prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda, digunakan model analisis Korelasi Jenjang Spearman. Model analisis ini digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara 2 variabel yang tidak mempunyai *joint normal distribution* dan *condition variance* tidak diketahui sama. Data yang dianalisis merupakan data ordinal.

**Tabel 2.5.**  
**Model Analisis Korelasi Jenjang Spearman Skala Prioritas Tujuan dan Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok I, II, III dan IV**

subyek	Skala Prioritas Tujuan		Bobot Tolok Ukur		d	d <sup>2</sup>
	X	Jenjang	Y	Jenjang		

X adalah nilai skala tujuan

Y adalah bobot tolok ukur

d adalah selisih antara X dan Y

d<sup>2</sup> adalah kuadrat dari selisih X dan Y

Untuk membuktikan hipotesis 5: ada perbedaan persepsi antara Pimpinan BUMN dengan Pejabat Pemerintah yang berkedudukan sebagai posisi kunci pada pengendalian manajemen BUMN tentang penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur, digunakan model analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon. Model analisis ini digunakan karena menyangkut 2 sampel yang tidak berpasangan dan berasal dari populasi yang tidak diketahui distribusinya. Data yang dianalisis merupakan data ordinal.

**Tabel 2.6.**  
**Model Analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon Skala Prioritas Tujuan/ Bobot**  
**Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN**  
**dan Pejabat Pemerintah**

Nomor	Pimpinan BUMN		Nomor	Pejabat Pemerintah	
	Nilai Skala	Jenjang		Nilai Skala	Jenjang
		$R_{wj}$			$R_{wj}$

$R_{wj}$  adalah jumlah jenjang pada analisis jumlah jenjang Wilcoxon

$j = 1$  dan  $2$

## **BAB 3.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Variabel Dalam Penelitian**

##### **3.1.1. Identifikasi Variabel**

Variabel pada penelitian ini terdiri dari:

- a. kelompok BUMN;
- b. tujuan;
- c. prioritas tujuan;
- d. bobot tolok ukur;
- e. persepsi pimpinan BUMN;
- f. persepsi pejabat pemerintah.

Keenam variabel tersebut merupakan variabel independen pada model analisis Kai Kuadrat , Kruskal Wallis , Korelasi Jenjang Spearman , dan Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon.

##### **3.1.2. Definisi Operasional Variabel**

- a. Kelompok BUMN adalah kelompok BUMN menurut sasaran yang berbeda sebagai hasil dari pengelompokan BUMN.
- b. Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu.

- c. Prioritas tujuan merupakan tingkat urgensi suatu tujuan di antara tujuan majemuk yang ada. Pengukuran prioritas tujuan dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan (*paired comparison forced choice*).
- d. Bobot tolok ukur merupakan bobot yang ditetapkan bagi setiap tolok ukur berdasarkan kepentingan relatif setiap tolok ukur dalam menilai keberhasilan. Pengukuran terhadap bobot tolok ukur dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan.
- e. Pimpinan BUMN adalah direksi. Persepsi pimpinan BUMN, diukur dari penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur.
- f. Pejabat pemerintah adalah posisi kunci dalam pengendalian manajemen BUMN yang berada dalam satu lingkungan departemen teknis. Persepsi pejabat pemerintah diukur dari prioritas tujuan dan bobot tolok ukur.

### 3.2. Populasi Dan Sampel

Badan Usaha Milik Negara di Indonesia terdiri dari badan usaha yang dimiliki dan dibina oleh pemerintah pusat yang biasa disebut dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan badan usaha yang dimiliki dan dibina oleh pemerintah daerah yang biasa disebut Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Obyek penelitian ini adalah BUMN yang tidak termasuk anak perusahaan. Menurut Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN pada bulan April tahun 1986 ada 215 BUMN tidak termasuk anak perusahaan. Penelitian dilakukan 2 tahap:

- a. Pada tahap I dilakukan sensus dengan kuesioner yang dikirim kepada pimpinan BUMN. Dari 215 BUMN yang diketahui alamatnya secara jelas hanya 187, maka besarnya populasi adalah 187. Dari 187 kuesioner yang dikirim pada akhir tahun 1989, yang diterima kembali sampai pertengahan tahun 1990 hanya 113. Setelah diperiksa hanya 106 yang dapat digunakan. Penelitian tahap I ini setelah diproses memberikan informasi yang diperlukan pada penelitian tahap II yaitu kelompok BUMN.
- b. Tahap II diadakan pada tahun 1991 setelah proses tahap I selesai. Tahap II diadakan dalam rangka membuktikan hipotesis 1 dan 2 untuk mendapatkan data tentang prioritas tujuan dan bobot tolok ukur dari kelompok BUMN. Tahap II juga diadakan dalam rangka pembuktian hipotesis 3 untuk mendapatkan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur dari pimpinan BUMN dan pejabat Pemerintah. Tahap II diadakan dengan mengadakan stratifikasi sampling dengan kuesioner yang dikirim kepada BUMN dan departemen teknis , Departemen Keuangan, dan BPIS. Stratifikasi dilakukan berdasarkan kelompok BUMN sebagai hasil penelitian tahap I. Yang berhak menjawab adalah anggota direksi BUMN, dan Direktur atau Kepala Biro Tata Usaha BUMN, departemen teknis, deputy ekonomi BPIS. Besarnya sampel pada kuesioner yang dikirim adalah 89. Jumlah ini lebih besar dari sampel wawancara

sejumlah 45, dengan memperhitungkan risiko tidak kembali.

Sample ditetapkan dengan cara *random sampling*.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian dengan judul : ***PENGELOMPOKAN BUMN DALAM RANGKA PENYUSUNAN TOLOK UKUR PADA EVALUASI KINERJA DI INDONESIA*** dilakukan secara empirik.

Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi pustaka guna memperoleh informasi tentang landasan teori, hasil-hasil penelitian terdahulu, metode dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Studi lapangan dilakukan untuk memperoleh data sekunder berupa undang-undang dan peraturan yang relevan dengan penelitian ini, data statistik dan laporan keuangan BUMN, rencana kerja dan *corporate plan* dari beberapa BUMN.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan kuesioner yang dikirim melalui pos dan wawancara. Sesuai dengan judul penelitian maka metode pengumpulan data dilakukan dengan sensus. Mengingat jumlah populasi tersebar di seluruh Indonesia dan mengingat adanya keterbatasan dana dan tenaga, maka pengumpulan data melalui kuesioner yang dikirim melalui pos terpaksa dilakukan walaupun mengandung risiko pengisian bukan oleh responden yang dimaksud. Untuk mengatasi kelemahan ini ditempuh wawancara dengan beberapa pimpinan BUMN.

Pengumpulan data dilakukan 2 tahap masing-masing sebagai berikut.

Tahap I dilakukan untuk memperoleh data tentang hal-hal seperti di bawah ini.

- a. Unsur dimensi publik dan dimensi usaha yang akan berpengaruh pada perilaku BUMN. Data ini akan memberikan informasi untuk pengelompokan BUMN menurut sasaran dan lingkup pertanggung-jawaban pimpinan BUMN atas kinerja. Data itu mengenai besarnya penyertaan modal pemerintah pada BUMN yang diketahui dari struktur modal, pengambil keputusan mengenai masalah intern dan ekstern perusahaan, bentuk hukum, pemasaran jenis produk yang dihasilkan, dan konsumen dari produk yang dihasilkan.
- b. Kegiatan yang sedang dan akan dilakukan dalam masa 5 tahun mendatang.
- c. Tolok ukur yang digunakan.

Pertanyaan menyangkut data sampai akhir tahun 1988, karena tahap I ini dilaksanakan pada tahun 1989.

Tahap II dilakukan untuk memperoleh data tentang sikap Pimpinan BUMN dan Pejabat departemen teknis dan Departemen Keuangan tentang tujuan dan tolok ukur. Wawancara dilakukan sebagai *counter check* atas jawaban pada kuesioner I dan kuesioner yang sudah diterima jawabannya. Untuk menghemat waktu wawancara dilakukan hampir bersamaan dengan kuesioner II, sehingga wawancara digunakan juga untuk menjelaskan kuesioner II bagi yang belum mengirim jawaban.

### 3.4. Teknik Analisis Data

Teknis analisis data yang digunakan adalah kai kuadrat, uji Kruskal Wallis, uji jenjang korelasi Spearman, dan uji jumlah jenjang Wilcoxon (Djarwanto, 1985: 3-56).

#### 1. Pada Uji Kai Kuadrat

$$H_0 \text{ diterima bila } X_0^2 \leq X_{\alpha(r-1)(k-1)}^2$$

$$H_0 \text{ ditolak bila } X_0^2 > X_{\alpha(r-1)(k-1)}^2$$

$$X_0^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Pengujian dilakukan beberapa kali sesuai dengan tujuan majemuk yang ada.

$f_o$  adalah frekuensi observasi

$f_e$  adalah frekuensi yang diharapkan

$r$  adalah jumlah observasi

$k$  adalah jumlah variabel independen

2. Pada uji Kruskal Wallis :

$$H_0 \text{ diterima bila } H \leq X_{\alpha}^2; (K-1)$$

$$H_0 \text{ ditolak bila } H > X_{\alpha}^2; (K-1)$$

$$N = n_1 + n_2 + n_3$$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

N adalah jumlah dari semua sampel

n adalah jumlah sampel pada setiap kelompok

H adalah H test

K adalah jumlah kelompok sampel

k = 1, 2, ... 4

R adalah jumlah jenjang

3. Pada Uji Korelasi Jenjang Spearman :

$$H_0 \text{ diterima apabila } -t_{\frac{\alpha}{2}; n-2} \leq t \leq t_{\frac{\alpha}{2}; n-2}$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } t > t_{\frac{\alpha}{2}; n-2} \text{ atau } t < -t_{\frac{\alpha}{2}; n-2}$$

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2-1)}$$

n lebih kecil dari 30 oleh karena itu menggunakan daftar statistik t.

n adalah jumlah subyek

$r_s$  adalah rho

Pengujian dilakukan beberapa kali sesuai jumlah kelompok BUMN.

4. Pada Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon :

$H_0$  diterima apabila  $R \geq R_\alpha$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_\alpha$

$R = R$  yang terkecil di antara  $R_1$  dan  $R_2$

Pengujian dilakukan beberapa kali sesuai dengan jumlah departemen teknis yang diminta penilaiannya.

5. Dalam pengukuran prioritas tujuan dan bobot tolok ukur digunakan metode perbandingan berpasangan. Dalam metode perbandingan berpasangan berlaku hukum perkiraan komperatif yang berasumsi bahwa bagi suatu stimulus tertentu terdapat satu proses diskriminal atau proses pembedaan yang paling sering timbul. Proses diskriminal yang paling sering timbul disebut proses diskriminal mode pada satu kontinum psikologis. Proses diskriminal yang paling sering timbul merupakan konsepsi teoritis yang merupakan pengalaman atau reaksi seseorang apabila dihadapkan stimulus tersebut. Diasumsikan

bahwa proses diskriminal itu tersebar menyerupai distribusi normal dengan mode ditengah-tengah. Mean, mode dan median sama besar. Dalam pengukuran skala sikap perbandingan berpasangan ada 3 matriks yaitu:

1. matriks  $f$  - frekuensi derajat *favorable* antar semua pernyataan yang dilakukan kelompok pengira;
2. matriks  $p$  - proporsi banyaknya suatu pernyataan dianggap lebih *favorable* dari pernyataan lain.  $p$  sama dengan  $f$  dibagi  $n$ , digunakan untuk mengetahui bobot perbandingan dalam bentuk deviasi normal;
3. matriks  $z$  -  $p$  dikonversikan menjadi harga  $z$  dengan tabel deviasi normal.

Mean - jumlah harga  $z$  dibagi jumlah pernyataan pada setiap kolom. Harga mean untuk setiap pernyataan merupakan nilai skala pernyataan dalam bentuk deviasi dari mean nilai skala semua pernyataan.

## BAB 4.

### GAMBARAN UMUM BUMN DI INDONESIA

Pada Bab 4 akan dikemukakan gambaran umum BUMN di Indonesia yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Perkembangan status BUMN dari April 1986 sampai dengan tahun 1992 dan sumbangan BUMN kepada perekonomian Indonesia.
- b. Profil BUMN di Indonesia ditinjau dari pemilikan; pengawasan; otonomi; pemasaran (*marketedness*) dan kepentingan masyarakat atas produk.
- c. Sistem pengendalian manajemen BUMN di Indonesia.

Gambaran deskriptif ini terutama b dan c akan dibahas lebih mendalam pada bab 5, 6 dan 7.

#### 4.1. Perkembangan Status BUMN dan Sumbangannya Kepada Perekonomian Indonesia

##### 4.1.1. Perkembangan Status BUMN

Berdasarkan data April tahun 1986 ada 215 BUMN yang berusaha di berbagai sektor perekonomian dan mempunyai status Persero, Perum, Perjan, PN, PT lama dan status khusus sebagaimana nampak pada Tabel 4.1. di bawah ini :

**Tabel 4.1.**  
**REKAPITULASI PERKEMBANGAN STATUS BUMN**  
**PER 1 APRIL 1986**

NO	DEPARTEMEN	PERSERO		PERUM	PERJAN	PN	PT LAMA	STATUS KHUSUS	Jumlah
		TUNGGAL	BERGABUNG						
1.	Keuangan	12	10	2	1	-	-	8	33
2.	Perhubungan	5	1	9	1	-	1	-	17
3.	Perdagangan	9	1	-	-	-	-	-	10
4.	Penerangan	2	-	-	-	2	-	-	4
5.	Hankam	-	-	-	3	-	-	-	3
6.	Kesehatan	1	-	3	-	-	-	-	4
7.	Pendidikan & Kebudayaan	-	-	1	-	-	-	-	1
8.	Tenaga Kerja	-	-	1	-	-	-	-	1
9.	Pekerjaan Umum	16	-	2	-	1	-	-	19
10.	Pertanian	31	3	3	-	3	1	-	41
11.	Pertambangan & Energi	3	2	3	-	-	1	1	10
12.	Perindustrian	30	16	2	-	3	3	-	54
13.	Kehutanan	4	-	1	-	-	-	-	5
14.	Pariwisata Pos & Telekomunikasi	6	-	2	-	-	-	-	8
15.	Non Departemen	4	-	-	-	-	1	-	5
<b>Jumlah</b>		<b>123</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>215</b>

Sumber : Dirjen Pembinaan BUMN

Jumlah BUMN menjadi berkurang dengan adanya Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 1988, sebagaimana disebutkan pada lampirannya, karena persero patungan yang merupakan BUMN hanya terbatas pada pesero di mana penyertaan pemerintah sama dengan atau lebih besar dari 51 %.

**Tabel 4.2.**  
**REKAPITULASI PERKEMBANGAN STATUS BUMN**  
**PER 31 OKTOBER 1990**

No	Kategori	PESERO				PERSERU	PERSERU	PERSERU	PERSERU	STATUS KHUSUS	PROSES PERUBAHAN	JUMLAH			
		UMUM	PATUNGAN		PERSERU								PERSERU	PERSERU	PERSERU
			BOR	UMUM											
1.	Perindustrian	22	10	10	1	-	2	1	.	5	51				
2.	Pertanian	31	1	2	3	-	1	1	.	.	39				
3.	Keuangan	13	5	3	3	-	.	.	8	.	32				
4.	Perhubungan	6	.	.	11	-	.	.	.	.	17				
5.	Pekerjaan Umum	16	.	.	3	-	.	.	.	.	19				
6.	Pertambangan & Energi	3	.	2	2	-	.	.	1	1	9				
7.	Perdagangan	7	1	.	.	-	.	.	.	.	8				
8.	Perpostal	5	.	.	2	-	.	.	.	.	7				
9.	Kehutanan	3	.	.	.	-	.	.	.	.	3				
10.	Hankam	.	.	.	2	-	.	.	.	.	2				
11.	Kesehatan	1	.	.	1	-	.	.	.	.	2				
12.	Penerangan	2	.	.	2	-	2	.	.	.	6				
13.	Tenaga Kerja	1	.	.	3	-	.	.	.	.	4				
14.	Dikbud	.	.	.	1	-	.	.	.	.	1				
15.	Non Departemen	.	.	.	.	-	.	1	.	.	1				
16.	BPIS	8	.	.	1	-	.	.	.	.	9				
<b>Jumlah</b>		<b>116</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>210</b>				

Sumber: Dirjen Pembinaan BUMN

Selama tahun 1991-1992 terjadi perubahan status beberapa BUMN dari Perjan menjadi Perum, dari Perum menjadi Persero dan dari status khusus menjadi Persero. Selain dari perubahan status juga terjadi pengalihan penyertaan modal pemerintah pada usaha patungan, likuidasi sehingga jumlah BUMN pada akhir tahun 1992 mengalami penurunan menjadi 184, sebagaimana tampak pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**REKAPITULASI PERKEMBANGAN STATUS BUMN**  
**PERIODE 31 DESEMBER 1992**

NO	DEPT/ REKUIS	PESERO		PT	PT	PT	PT	STATUS KUSUS	JUML
		UMUM	PADJEM						
1.	Perindustrian	22	10	.	.	.	.	.	32
2.	Pertanian	33	-	.	.	.	.	.	35
3.	Keuangan	21	7	2	.	.	.	.	31
4.	Perhubungan	14	.	3	.	.	.	.	17
5.	Pekerjaan Umum	16	.	3	.	.	.	.	19
6.	Pertambangan & Energi	7	1	3	.	.	.	1	9
7.	Perdagangan	3	.	2	.	.	1	.	6
8.	Parpostel	6	.	1	.	.	.	.	7
9.	Kehutanan	5	.	1	.	.	.	.	6
10.	Hankam	2	.	.	.	.	.	.	2
11.	Kesehatan	2	.	2	.	.	.	.	4
12.	Penerangan	1	.	2	.	1	.	.	4
13.	Tenaga Kerja	1	.	.	.	.	.	.	1
14.	Dikbud	.	.	1	.	.	.	.	1
15.	Non Departemen	.	.	.	.	.	.	.	.
16.	BPIS	10	.	.	.	.	.	.	10
<b>JUMLAH</b>		<b>143</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>184</b>

Sumber: Dirjen Pembinaan BUMN

#### 4.1.2. Sumbangan BUMN Kepada Perekonomian Indonesia

Berdasarkan harga konstan tahun 1983 sebagai tahun dasar, maka perkembangan investasi, penjualan dan laba sebelum pajak BUMN selama tahun 1988 akhir Repelita IV sampai dengan tahun 1991 adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.4.**  
**Rata-rata Pertumbuhan Investasi, Penjualan**  
**dan Keuntungan BUMN Selama Tahun 1988-1991**  
**Atas Dasar Harga Konstan Tahun 1983**  
**(dalam milyar rupiah)**

Keterangan	1988	1989	1990	1991	Pertumbuhan Rata-rata per Tahun (%)
Investasi	87.271	92.837	104.706	108.627	7,7
Penjualan	28.194	30.647	35.646	33.556	6,3
Laba sebelum pajak	3.638	4.250	4.851	4.191	5,6
Margin Laba	12,9%	13,8%	13,6%	12,5%	

Sumber : Pidato Presiden Republik Indonesia tahun 1993

Data di atas menunjukkan pertumbuhan investasi tidak diikuti dengan pertumbuhan penjualan dan laba secara seimbang. Tingkat margin laba yang dapat merupakan indikator efisiensi, rata-rata 13,2%. Jika dibandingkan dengan 68 perusahaan swasta yang go publik tingkat efisiensi ini lebih tinggi, karena margin laba 68 perusahaan yang go publik pada tahun 1989 berdasarkan harga konstan tahun 1983, adalah sebesar 4,3% sedangkan pada tahun 1990 sebesar 12,75% (lihat lampiran A).

**Tabel 4.5.**  
**Kontribusi dan Pertumbuhan BUMN terhadap Penerimaan Negara**  
**yang berasal dari Pajak Penghasilan Badan dan Non Pajak**  
**Tahun 1988/1989 - 1992/1993**

Tahun	Pajak Penghasilan Badan			Non Pajak		
	Su. BUMN (Rp. milyar)	Pen. Neg. (Rp. milyar)	Kontribusi	Su. BUMN (Rp. milyar)	Pen. Neg. (Rp. milyar)	Kontribusi
1988/1989	858,6	2.244,5	38,3%	636,4	1.568,8	40,6%
1989/1990	1.092,7	2.555,5	42,8%	958,0	2.096,2	45,7%
1990/1991	1.438,3	3.489,0	41,2%	1.096,0	2.383,2	46,0%
1991/1992	1.450,0	4.005,8	36,2%	1.311,2	2.715,7	48,3%
1992/1993	1.600,0	5.050,0	31,7%	979,0	2.909,0	33,7%
<i>Pertumbuhan</i>	<i>16,51%</i>	<i>23,01%</i>	<i>5,22%</i>	<i>12,47%</i>	<i>16,11%</i>	<i>3,14%</i>
<i>Rata-rata</i>	<i>1.287,92</i>	<i>3.469,0</i>	<i>38,0%</i>	<i>996,31</i>	<i>2.334,1</i>	<i>42,8%</i>

Sumber : Pidato Presiden Republik Indonesia, Maret 1993, diolah kembali

Keterangan : Su. BUMN = Sumbangan BUMN terhadap penerimaan negara

Pen. Neg = Penerimaan Negara

Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara dari pajak penghasilan badan rata-rata per tahun selama akhir Repelita IV sampai dengan tahun 1992/1993 adalah sejumlah Rp 1287,92 milyar yang merupakan 38% dari seluruh penerimaan pajak penghasilan badan yang diterima negara. Kontribusi yang berasal dari laba berupa dividen, dana pembangunan semesta, dan bagian laba pemerintah rata-rata per tahun selama lima tahun adalah 42,8% dari seluruh penerimaan negara yang berasal dari sumber non pajak. Jika dibandingkan antara jumlah BUMN yang hanya 184 dengan perusahaan swasta yang ribuan jumlahnya maka sumbangan itu cukup besar, sehingga BUMN tetap masih merupakan sumber pendapatan negara yang dapat diandalkan.

**Tabel 4.6.**  
**Kontribusi Nilai Tambah Bruto BUMN**  
**terhadap PDB Nasional menurut Lapangan Usaha**  
**Tahun 1978-1986 (%)**

No	Lapangan Usaha	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	Rata-rata
1.	Pertanian	0.76	1.04	0.69	0.48	0.40	0.54	0.74	0.50	0.51	0.63
2.	Pertambangan	0.52	0.73	0.58	0.37	0.20	0.48	4.38	5.16	5.70	2.01
3.	Industri Pengolahan	1.24	1.35	1.23	0.92	0.96	0.58	0.81	0.69	0.93	0.97
4.	Listrik dan Gas	0.21	0.19	0.13	0.24	0.18	0.25	0.30	0.36	0.43	0.25
5.	Transportasi dan Komunikasi	0.55	0.63	0.55	0.50	0.59	0.51	0.56	0.53	0.57	0.55
6.	Konstruksi	0.10	0.10	0.13	0.15	0.17	0.09	0.11	0.53	0.57	0.55
7.	Perdagangan dan Perhotelan	0.09	0.09	0.07	0.08	0.09	0.09	0.09	0.09	0.10	0.09
8.	Lembaga Keuangan dan Jasa Perusahaan	1.43	1.78	1.38	1.89	1.97	2.13	2.42	2.95	3.31	2.14
<b>JUMLAH</b>		<b>4.90</b>	<b>5.92</b>	<b>4.77</b>	<b>4.63</b>	<b>4.55</b>	<b>8.57</b>	<b>10.20</b>	<b>10.92</b>	<b>6.07</b>	<b>6.76</b>

Sumber : Biro Pusat Statistik, Statistik BUMN 1978-1982 dan hasil survey yang tidak diterbitkan 1983-1986

Perhitungan PDB Nasional ini tidak termasuk Pertamina

Dari Tabel 4.6. di atas ternyata bidang usaha BUMN telah merata hampir di semua sektor ekonomi yang meliputi: pertanian, pertambangan, industri pengolahan, listrik dan gas, transportasi dan komunikasi, konstruksi, perdagangan dan perhotelan, lembaga keuangan dan jasa perusahaan. Sumbangan nilai tambah bruto BUMN terhadap pendapatan bruto nasional adalah berkisar antara 4,55%-10,92% selama 9 tahun (1978-1986) atau rata-rata 6,76% per tahun. Jumlah ini tidak termasuk nilai tambah bruto Pertamina. Saikh (1991) memperkirakan nilai tambah bruto BUMN terhadap PDB Nasional sebesar 8%. Jumlah ini berdasarkan perkiraan jumlah penjualan BUMN terhadap PDB Nasional  $\pm 25\%$  dan nilai tambah terhadap penjualan  $\pm 31\%$ .



**Tabel 4.7.**  
**Peran Sektor BUMN di Asia Selatan (dalam persentase)**

	1965	1971	1977	1981	1985	1990	1995	2000
<b>BANGLADESH</b>								
Nilai tambah BUMN/PDB	-	-	8.9	8.8	9.9	10.5	10.6	10.7
Nilai tambah P.Swasta/PDB	-	-	13.5	13.5	15.9	17.3	19	20.6
<b>INDIA</b>								
Nilai tambah BUMN/PDB	5.15	8.12	9	9.6	9.91	10.27	10.5	10.69
Nilai tambah P.Swasta/PDB	13.56	16.6	17.94	19.54	20.54	20.1	20.65	21.1
<b>PAKISTAN</b>								
Nilai tambah BUMN/PDB	4.92	4.23	5.34	5.5	7.76	7.67	7.76	8.1
Nilai tambah P.Swasta/PDB	-	13.33	14.56	15.63	16.2	17.36	18.76	19
<b>SRI LANKA</b>								
Nilai tambah BUMN/PDB	7.0	8.6	10.6	10.8	11.4	11.6	12.4	12.8
Nilai tambah P.Swasta/PDB	14.4	18.2	19.2	20	21.5	21.6	21.7	24.5

Sumber: Ahmad, N. Public Enterprises in South Asia. A Study in Comparison Monograph No.3, Ljubljana, 1982:20.

Sebagai bahan perbandingan pada Tabel 4.7. dikemukakan kontribusi nilai tambah BUMN terhadap PDB Nasional di beberapa negara Asia Selatan. Ternyata porsi swasta dalam produk domestik bruto lebih besar daripada BUMN. Hal ini menunjukkan peran swasta dalam perekonomian lebih besar jika dibandingkan dengan BUMN. Di Indonesia juga demikian, terutama sejak Repelita V.

#### **4.2. Profil BUMN di Indonesia Ditinjau dari Aspek Pemilikan, Pengawasan, Otonomi, Pemasaran, dan Kepentingan Masyarakat atas Produk**

Landasan konstitusional BUMN di Indonesia adalah pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 yang menyatakan:

1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan.
2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.
3. Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Sesuai dengan ketentuan ayat 2 dan 3 maka cabang-cabang produksi yang dapat dikuasai negara adalah:

- a. yang penting bagi negara,
- b. yang menguasai hajat hidup orang banyak, dan
- c. yang mengelola sumber daya alam, baik bumi, air, dan kekayaan yang terkandung di dalamnya.

Penguasaan cabang-cabang produksi tersebut adalah dimaksudkan untuk kemakmuran rakyat. Jadi pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 selain menyatakan cabang-cabang produksi yang dapat dikuasai negara, juga sasaran yang akan dicapai dengan penguasaan oleh negara adalah kemakmuran rakyat. Kemakmuran rakyat merupakan pengertian yang luas, karena dapat dilihat dari berbagai aspek. Secara ekonomis kemakmuran rakyat dapat diukur dari tingkat pendapatan nasional dan pendapatan per kapita.

Kemakmuran masyarakat sebagai sasaran merupakan *public purpose* keberadaan BUMN di Indonesia. Sebagaimana telah dikemukakan pada sub bab 2.2.2 *public purpose* merupakan unsur terpenting dalam dimensi publik BUMN.

Badan Usaha Milik Negara merupakan pemilikan atas cabang produksi untuk mendapatkan pengawasan atas cabang produksi. Pengawasan atas cabang produksi disebabkan adanya kepentingan masyarakat atas produk yang dihasilkan. Produk yang dihasilkan BUMN tidak selalu berupa *public goods* tetapi lebih banyak berupa *private goods*.

Sebagaimana dikemukakan pada sub bab 2.2.4.10 kepentingan masyarakat atas produk disebabkan oleh alasan seperti di bawah ini.

- a. Barang yang dihasilkan merupakan *private goods* dan *public goods* yang merupakan kebutuhan rumah tangga konsumsi (orang per orang).
- b. Barang yang dihasilkan merupakan *publics goods* yang *exclusion feasible* tetapi tidak dijual di pasar karena menyangkut kepentingan pertahanan negara.
- c. Barang yang dihasilkan merupakan *public utility* yang dihasilkan secara masal (*large scale economies*) yang membutuhkan modal besar.
- d. Barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang *non exclusion* dan dapat menimbulkan *positive externalities* yang pelaksanaannya hanya mungkin oleh negara.

- e. Barang yang dihasilkan merupakan bahan dasar untuk industri yang dapat menimbulkan eksternalitas positif yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi.
- f. Barang yang dihasilkan mempunyai pasar di luar negeri yang dapat merupakan sumber pendapatan negara, yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi, melalui pembiayaan pengeluaran negara.
- g. Jasa yang dihasilkan berhubungan dengan kebutuhan dan modal masyarakat serta pertanggung jawaban resiko dimana kegiatannya dapat mendorong pertumbuhan ekonomi serta erat kaitannya dengan pengendalian inflasi dan stabilitas ekonomi dalam masyarakat.

Dimensi publik BUMN di Indonesia sebagaimana telah dikemukakan di atas adalah:

1. *public purpose* keberadaan BUMN yaitu mencapai kemakmuran rakyat,
2. kepemilikan oleh negara, dan
3. pengawasan atas cabang produksi melalui kepemilikan.

Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang mempunyai 2 dimensi yaitu dimensi badan usaha dan dimensi publik. Untuk dapat dikatakan sebagai badan usaha maka BUMN di Indonesia harus merupakan kesatuan produksi yang mempunyai otonomi dalam pengambilan keputusan, mempunyai anggaran sendiri, dan memasarkan barang/ jasa yang dihasilkan. Memasarkan barang/ jasa yang dihasilkan

merupakan sarana untuk mencapai keuntungan yang merupakan tujuan sebuah badan usaha.

Untuk dapat mengetahui sejauh mana dimensi publik dan dimensi badan usaha nampak pada BUMN di Indonesia, maka akan dikemukakan profil BUMN di Indonesia ditinjau dari unsur pemilikan, pengawasan, otonomi, pemasaran, dan kepentingan masyarakat atas produk. Pemilikan, pengawasan, dan kepentingan masyarakat atas produk merupakan bagian dari dimensi publik, sedangkan otonomi, dan pemasaran merupakan bagian dimensi badan usaha.

Untuk dapat memperlihatkan profil BUMN secara menyeluruh, akan digunakan notasi bagi masing-masing unsur dimensi publik maupun unsur dimensi badan usaha, sehingga diperoleh berbagai tipe BUMN. Tipe BUMN yang dikemukakan disini merupakan hasil kuesioner tahap I. Kuesioner yang dikirim sebanyak 187, jumlah yang kembali 113, setelah diseleksi hanya 106 yang dapat digunakan. Data yang digunakan adalah data sampai tahun 1988.

Notasi yang digunakan adalah sebagai berikut.

Pemilikan (O)

O<sub>1</sub> adalah penyertaan modal negara < 50 %

O<sub>2</sub> adalah penyertaan modal negara > 50 % < 100 %

O<sub>3</sub> adalah penyertaan modal negara = 100 %

**Pengawasan (C)**

$C_1$  adalah pemerintah sepenuhnya turut campur tangan dalam keputusan intern dan keputusan ekstern perusahaan.

$C_2$  adalah pemerintah memberi kuasa kepada pimpinan BUMN untuk keputusan intern, sedangkan keputusan ekstern dilakukan oleh pemerintah.

$C_3$  adalah pemerintah memberi kuasa kepada pimpinan BUMN untuk keputusan intern, sedangkan keputusan ekstern didasarkan pada mekanisme pasar.

**Otonomi (A)**

$A_1$  adalah BUMN merupakan kesatuan produksi yang merupakan bagian dari badan pemerintah.

$A_2$  adalah BUMN merupakan kesatuan produksi yang merupakan badan usaha yang mempunyai budget tersendiri dan merupakan badan hukum.

**Pemasaran (M)**

$M_1$  adalah *public goods* yang *non exclusion*, hanya dijual kepada negara.

$M_2$  adalah *public goods* yang *exclusion feasible*, hanya dijual kepada negara.

$M_3$  adalah *private goods exclusion feasible* dipasarkan, harga ditetapkan oleh pemerintah sama dengan biaya marginal yang mungkin lebih rendah dari setiap biaya rata-rata tiap satuan barang/ *zero profit*.

$M_4$  adalah *private goods exclusion feasible* dipasarkan dengan diskriminasi harga yang ditetapkan pemerintah.

$M_5$  adalah *private goods exclusion feasible* dipasarkan, harga ditetapkan pemerintah dengan memperhitungkan margin laba.

$M_6$  adalah *private goods exclusion feasible* dipasarkan dengan berorientasi pada keuntungan, harga ditetapkan berdasarkan mekanisme pasar.

$M_7$  adalah barang yang dapat dihasilkan oleh individu tetapi dapat memberikan *benefit* secara kolektif (*toll goods*). Tarif diatur oleh pemerintah.

$M_8$  adalah barang yang dihasilkan secara kolektif dapat dinikmati oleh individu (*common pool goods*), berupa taman nasional. Tarif diatur oleh pemerintah.

Kepentingan masyarakat atas produk barang/ jasa ( $P_i$ )

$P_{i_1}$  adalah barang/ jasa yang dihasilkan merupakan kebutuhan primer dan *merit goods* yang merupakan kebutuhan perorangan (*individual needs*). Dalam  $P_{i_1}$  termasuk juga barang yang dapat memenuhi kebutuhan individu akan rekreasi. Taman nasional merupakan *public goods* yang dapat dinikmati oleh individu, karena memenuhi kebutuhan akan rekreasi.

$P_{i_2}$  adalah barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang penting bagi pertahanan negara.

$Pi_3$  adalah barang yang dihasilkan merupakan *public utility*

$Pi_4$  adalah barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang dapat menciptakan eksternalitas positif.

$Pi_5$  adalah barang/ jasa yang dihasilkan merupakan barang/ jasa untuk industri lain yang dapat menciptakan eksternalitas positif.

$Pi_6$  adalah barang yang dihasilkan merupakan sumber pendapatan negara yang akan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Barang yang dihasilkan mempunyai pasar di luar negeri.

$Pi_7$  adalah jasa yang diberikan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan dapat digunakan sebagai sarana mengendalikan inflasi dan stabilitas ekonomi.

$\cap$  adalah merupakan *intersection* yang menyatakan bahwa unsur O, C, A, M, dan  $Pi$  secara bersama-sama menentukan kepribadian (*personality*) BUMN.

Tipe BUMN di Indonesia dengan memperhatikan unsur pemilikan (O), pengawasan (C), otonomi (A), pemasaran (M), kepentingan masyarakat atas produk/jasa ( $Pi$ ).

1.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_1$
2.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{5,6} \cap Pi_{1,5}$
3.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_4 \cap Pi_1$
4.  $O_3 \cap C_1 \cap A_1 \cap M_{3,5} \cap Pi_{1,5}$
5.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_{1,5}$

6.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{5,6} \cap Pi_{1,5;6}$
7.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{4,6} \cap Pi_{1,5}$
8.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_1$
9.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_{1,7}$
10.  $O_3 \cap C_1 \cap A_1 \cap M_5 \cap Pi_{1,7}$
11.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_{2,6} \cap Pi_{2,5;6}$
12.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_4 \cap Pi_3$
13.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_{3,4} \cap Pi_3$
14.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_{1,6} \cap Pi_{4,5}$
15.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_7 \cap Pi_4$
16.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{7,6} \cap Pi_{4,5}$
17.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_3$
18.  $O_1 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_5$
19.  $O_2 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_{5,6}$
20.  $O_2 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{5,6} \cap Pi_{5,6}$
21.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_{5,6}$
22.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_5$
23.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{5,6} \cap Pi_{5,6}$
24.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap Pi_5$
25.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_{2,6} \cap Pi_3$

26.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_6$
27.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_7$
28.  $O_3 \cap C_{2;3} \cap A_2 \cap M_{3;6} \cap Pi_{1;5;6}$
29.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_7$
30.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_8 \cap Pi_1$

(Daftar BUMN ada pada lampiran A)

Dari berbagai tipe BUMN sebagaimana nampak di atas dapat disimpulkan:

1. Pemilikan oleh negara atas BUMN tidak selalu merupakan pemilik tunggal, dapat juga merupakan usaha patungan dengan swasta nasional maupun dengan negara lain. Pada usaha patungan pengaruh pemerintah atas BUMN tergantung pada besarnya peserta, karena bentuk hukum usaha patungan merupakan Persero yang menetapkan voting atas dasar besarnya modal peserta. Dengan demikian penyertaan yang dapat menjamin kekuatan untuk mengawasi BUMN adalah penyertaan yang lebih besar dari 50 %. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 menetapkan bahwa usaha patungan merupakan BUMN, apabila penyertaan pemerintah lebih besar dari 50 %, yaitu minimal 51 %.
2. Sampai tahun 1988 hampir semua BUMN di Indonesia merupakan kesatuan produksi yang merupakan badan usaha yang mempunyai budget sendiri dan

merupakan badan hukum. Dua di antara BUMN di Indonesia merupakan bagian dari lembaga pemerintah yang tidak merupakan badan usaha, walaupun memasarkan produk barang/jasa namun tidak memiliki budget tersendiri dan tidak mempunyai otonomi dalam memasarkan produknya. Status kedua BUMN tersebut sudah dirubah dari Perjan menjadi Perum, sehingga lebih dapat berfungsi sebagai badan usaha.

3. Produk yang dihasilkan tidak selalu merupakan produk tunggal, tetapi dapat juga merupakan multi produk. Model BUMN di atas tidak termasuk anak perusahaan. Satu-satunya BUMN yang merupakan *holding company* adalah PT. Rajawali Nusantara Indonesia. Adanya multi produk akan berpengaruh terhadap pengawasan pemerintah (C) dan pemasaran (M).
4. Apabila produk yang dihasilkan merupakan kebutuhan primer dengan persediaan yang cukup, maka pemerintah menyerahkan keputusan intern kepada pimpinan. Demikian pula keputusan ekstern dimana harga ditetapkan oleh mekanisme pasar seperti nampak pada tipe  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_1$ . Tetapi apabila produk yang dihasilkan merupakan kebutuhan primer dengan persediaan terbatas, maka pemerintah akan ikut campur dalam penetapan keputusan ekstern dengan mengatur pemasaran dan penetapan harga seperti nampak pada tipe  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_1$ . Demikian pula untuk produk yang merupakan bahan dasar/ jasa untuk industri lain, yang mempunyai arti

penting dalam pembangunan ekonomi dan mempunyai pengaruh terhadap stabilitas ekonomi, maka pemerintah akan ikut mengatur keputusan ekstern terutama yang menyangkut pemasaran dan penetapan harga, seperti nampak dalam tipe  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_3$ . Sebaliknya untuk produk yang mempunyai fungsi yang sama yang tidak mudah menimbulkan gejolak yang dapat mengganggu stabilitas ekonomi, pemerintah tidak ikut mengatur keputusan ekstern, harga ditentukan oleh mekanisme pasar, seperti nampak dalam tipe  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_3$ . Apabila produk yang dihasilkan merupakan *public utility* dan *toll goods* maka pemerintah akan ikut campur tangan dalam penetapan harga, seperti nampak dalam tipe:  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_{3,4} \cap Pi_3$  dan  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_7 \cap Pi_4$ . Pada BUMN yang menghasilkan multi produk akan terjadi kebijakan ganda apabila di antara produk yang dihasilkan mempunyai derajat kepentingan yang berbeda bagi pembangunan nasional atau mempunyai pasar yang berbeda, pasar dalam negeri dan pasar luar negeri. Pengawasan oleh pemerintah akan meliputi campur tangan pemerintah dalam penetapan harga apabila produk yang dihasilkan mempunyai pasar di dalam negeri, merupakan kebutuhan primer, atau produk yang penting bagi industri lain dengan persediaan terbatas dan mudah menimbulkan gejolak harga, serta *toll goods* dan *public goods* yang penting bagi pertahanan negara, seperti nampak dalam tipe  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{5,6} \cap Pi_{1,5}$ ;

$$O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap Pi_{1,5,6} ; O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{7,6} \cap Pi_{4,5} ; O_3 \cap C_3 \cap A_2 \\ \cap M_{2,6} \cap Pi_{2,5,6}$$

5. Tipe BUMN sebagaimana nampak di atas akan merupakan dasar dalam evaluasi kinerja, karena alasan sebagai berikut:
- a. Kepentingan masyarakat atas produk barang/jasa akan menetapkan sasaran yang akan dicapai BUMN dalam pembangunan nasional, yang akan merupakan dasar dalam penetapan tujuan BUMN. Sejalan dengan tujuannya maka akan dapat ditetapkan tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja.
  - b. Derajat kepentingan yang berbeda atas produk bagi pembangunan nasional, perbedaan dalam jumlah persediaan (cukup dan terbatas), serta adanya pasar yang berbeda (dalam negeri dan luar negeri), berpengaruh atas keterlibatan pemerintah atas keputusan terutama yang menyangkut harga dan pasar. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pimpinan BUMN tidak mempunyai kewenangan yang sama dalam mengatur unsur yang menentukan keuntungan, khususnya pasar dan harga sehingga perlu menjadi pertimbangan dalam evaluasi kinerja.
  - c. Dengan memperhatikan butir (a) dan (b), maka perlu dibedakan keberhasilan BUMN sebagai organisasi dan keberhasilan manajemen dalam evaluasi kinerja. Misalnya saja keterlibatan pemerintah dalam

penetapan harga kebutuhan primer dan *merit goods* akan bertujuan pemerataan, karena dengan penetapan harga tersebut kebutuhan akan barang akan terpenuhi secara merata sampai golongan yang berpendapatan rendah. Keterlibatan pemerintah dalam penetapan harga menyebabkan keterbatasan dalam meraih peluang keuntungan sehingga dalam penilaian keberhasilan manajemen BUMN tidak dapat ditetapkan tingkat keuntungan (*required rate*) yang sama dengan perusahaan swasta atau BUMN yang mempunyai kebebasan dalam penetapan harga. Penilaian keberhasilan BUMN sebagai organisasi yang merupakan penilaian secara makro, harus memperhitungkan adanya *consumer's surplus*. Demikian juga halnya untuk produk yang penting bagi industri lain maka pengaturan pasar dan harga oleh pemerintah bertujuan menjaga stabilitas ekonomi dan pencapaian target dalam pembangunan.

Penilaian keberhasilan manajemen BUMN tidak dapat diukur dengan tingkat keuntungan yang sama dengan BUMN yang mempunyai kebebasan dalam memasarkan dan menetapkan harga, karena manajemen tidak mempunyai kontrol yang penuh dalam meraih peluang keuntungan. Dalam penilaian keberhasilan BUMN harus diperhitungkan eksternalitas positif. Badan Usaha Milik Negara yang menghasilkan multi produk dengan kebijakan ganda dari pemerintah, maka produk yang tidak diatur oleh

pemerintah akan merupakan subsidi silang (*cross subsidy*) untuk produk yang diatur. Keberhasilan manajemen BUMN dapat diukur dengan keberhasilan menciptakan peluang bisnis yang akan dapat merupakan subsidi silang, yang akan dapat meningkatkan kemampuan memperoleh keuntungan.

#### **4.3. Sistem Pengendalian Manajemen BUMN di Indonesia**

Sistem pengendalian manajemen BUMN di Indonesia diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983. Peraturan ini merupakan kristalisasi dari peraturan yang sebelumnya telah diadakan dalam rangka menyeragamkan pengendalian BUMN di Indonesia yang mempunyai latar belakang yang berbeda, sebagaimana telah dikemukakan pada sub bab 1.1 latar belakang permasalahan.

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 meliputi penetapan:

- a. tujuan BUMN;
- b. struktur pengendalian manajemen;
- c. proses pengendalian manajemen.

Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 mengalami penyempurnaan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 1990 tentang struktur pengendalian

manajemen untuk BUMN *go public*, dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan 826 Tahun 1992 tentang tolok ukur dalam evaluasi kinerja. Pada sub bab 4.3. akan dibahas ketentuan mengenai pengendalian manajemen BUMN di Indonesia satu persatu.

#### 4.3.1 Tujuan BUMN di Indonesia

Sebagaimana telah dikemukakan pada sub bab 4.2. sasaran yang akan dicapai BUMN di Indonesia adalah kemakmuran masyarakat. Untuk mencapai sasaran ini maka ditetapkan tujuan sebagai berikut:

- a. Memberi sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara. Tujuan ini merupakan tujuan makro yang bersifat *aggregate*. Badan Usaha Milik Negara diharapkan berfungsi sebagai sumber pendapatan negara. Karena sumbangan BUMN pada pendapatan negara berupa pajak dan bagian laba, maka tujuan ini berorientasi pada keuntungan.
- b. Dapat memupuk keuntungan/pendapatan. Tujuan ini jelas berorientasi pada keuntungan, karena kemampuan BUMN untuk memupuk dana tergantung pada tingkat keuntungan dan politik dividen. Sedang kemampuan memperoleh keuntungan akan sangat dipengaruhi oleh efisiensi teknologi dan efisiensi managerial.

- c. Dapat menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Tujuan ini meliputi jumlah, mutu dan harga barang-barang dan jasa yang dihasilkan oleh BUMN. Selain jumlah yang memadai, mutu yang baik, juga harga yang terjangkau oleh rakyat karena menyangkut hajat hidup orang banyak, sehingga tujuan ini bukan hanya menyangkut efisiensi teknologi tetapi juga distribusi pendapatan apabila pemerintah menetapkan harga di bawah harga pasar.
- d. Menjadi perintis kegiatan yang belum dilaksanakan oleh swasta dan koperasi. Kegiatan yang belum dilaksanakan swasta dan koperasi adalah kegiatan yang membutuhkan modal besar dan kurang menguntungkan karena risiko yang dihadapi cukup besar, sedang keberadaannya secara nasional sangat dibutuhkan. Badan Usaha Milik Negara diharapkan menjadi perintis dengan harapan akan mendorong para investor swasta dan untuk meratakan pembangunan di seluruh wilayah Indonesia. Oleh karena itu tujuan ini erat kaitannya dengan efisiensi alokasi dan distribusi pendapatan.
- e. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan antara lain menyediakan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk barang dan jasa dengan memberi pelayanan yang memadai.

Tujuan ini hampir sama dengan tujuan 3 dan 4. Oleh karena itu erat kaitannya dengan distribusi pendapatan dan efisiensi alokasi.

- f. Turut aktif memberi bimbingan kegiatan kepada swasta khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah dan koperasi. Tujuan ini jelas erat kaitannya dengan distribusi pendapatan, subsidi dan pemerataan.
- g. Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Tujuan ini sangat luas dan bersifat makro. Sebagaimana dikemukakan oleh Rees tujuan makro meliputi memperluas kesempatan kerja, memperbaiki neraca pembayaran dengan meningkatkan penerimaan devisa atau menghemat devisa, menekan inflasi dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Di Indonesia BUMN dituntut juga untuk ikut mengembangkan daerah lokasi di mana BUMN itu berada.

Jadi secara keseluruhan tujuan BUMN di Indonesia meliputi tujuan sebagai berikut.

Tujuan sebagai badan usaha untuk:

- a. mencapai keuntungan,
- b. pertumbuhan,
- c. menjaga kelangsungan usaha.

Tujuan sebagai alat kebijaksanaan pemerintah untuk:

- a. menjaga stabilitas,
- b. alokasi sumber daya yang efisien,
- c. menambah penerimaan devisa,
- d. menghemat devisa,
- e. meningkatkan kesempatan kerja,
- f. perintisan usaha,
- g. pembinaan golongan ekonomi lemah,
- h. peningkatan nilai tambah, dan
- i. pengembangan daerah.

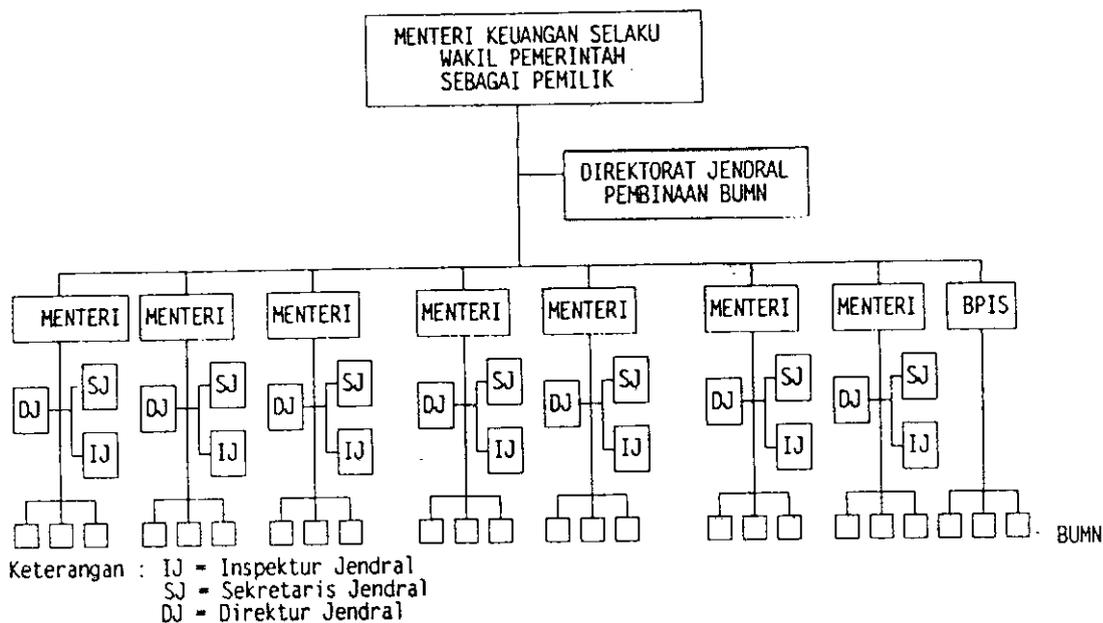
Tujuan BUMN menurut pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 sebagaimana telah dikemukakan di atas, hanya ada dua yaitu tujuan nomor 1 dan 2 yang berorientasikan tujuan komersial, selebihnya merupakan tujuan non komersial. Tujuan itu berlaku bagi semua BUMN tanpa menghiraukan bentuk usaha, bidang usaha, dan kondisi perusahaan. Pimpinan BUMN yang rasional dalam menghadapi keadaan yang demikian, akan menentukan prioritas tujuan, agar dengan sumber daya yang terbatas dapat tercapai tujuan secara optimal.

#### 4.3.2. Struktur Pengendalian Manajemen BUMN

Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 menetapkan Menteri Keuangan mewakili pemerintah sebagai pemilik, yang selanjutnya mendelegasikan wewenang pembinaan kepada Menteri Bidang Teknis. Pembinaan dilakukan oleh Menteri Bidang Teknis dengan dibantu oleh Direktur Jenderal untuk urusan teknis operasional dan Sekretaris Jenderal untuk urusan administratif, sedangkan pemeriksaan dilakukan oleh Inspektur Jenderal. Menteri Keuangan dibantu oleh Direktur Jenderal Pembinaan BUMN dalam pengendalian manajemen.

Ada 14 Menteri Bidang Teknis dan BPIS dalam pelaksanaan pengendalian manajemen. Setiap Menteri Bidang Teknis membina sejumlah BUMN sesuai dengan produk yang dihasilkan, seperti Menteri Perindustrian membina semua BUMN industri manufaktur, sedangkan Menteri Pertanian membina BUMN perkebunan dan pertanian, perikanan dan peternakan.

Berdasarkan pengaturan dalam pengendalian manajemen yang membagi kedalam pembinaan Menteri bidang teknis berdasarkan produk, maka struktur organisasi dalam pengendalian manajemen BUMN di Indonesia menyerupai struktur organisasi divisional, sebagaimana nampak pada Gambar 4.1.



**Gambar 4.1.**  
**Bagan Struktur Formal Pembinaan Sektor BUMN**  
**di Indonesia Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983**

Pembinaan oleh Menteri Bidang Teknis dalam pelaksanaannya akan dipengaruhi oleh kebijaksanaan setiap Menteri yang berorientasikan pada rencana pembangunan sektor ekonomi yang menjadi tanggung jawabnya. Sektor BUMN sebenarnya merupakan *portfolio* dari berbagai usaha yang mempunyai keterkaitan, sehingga adanya kebijaksanaan yang berbeda akan menyulitkan dalam perumusan kebijaksanaan umum sektor BUMN dan menghitung tingkat laba gabungan *portfolio investment* yang merupakan sumbangan sektor BUMN terhadap pembangunan nasional.

Dalam pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 ditetapkan bahwa pembinaan oleh Menteri pada Persero dilakukan melalui RUPS selaku kuasa

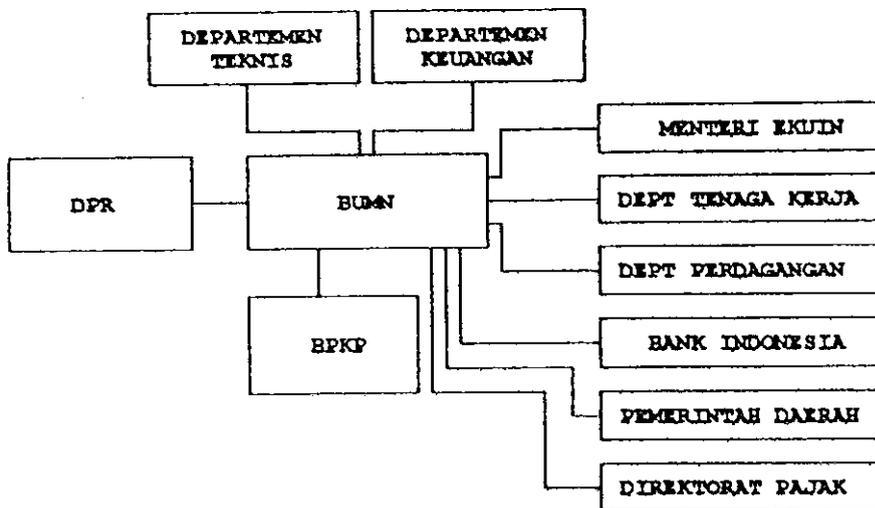
pemegang saham. Pemberian kuasa kepada Menteri Bidang Teknis hanya terbatas pada pengesahan anggaran dan laporan keuangan yang telah diaudit oleh BPKP. Sedangkan pengambilan keputusan mengenai investasi permodalan, perubahan status kontrak dengan badan usaha lain, pembagian laba, penghapusan piutang, penggajian direksi, dan perubahan anggaran dasar harus dengan persetujuan Menteri Keuangan selaku pemegang saham.

Pada perusahaan swasta terutama yang sudah *go public* rapat umum pemegang saham dihadiri oleh pemegang saham yang jumlahnya banyak, sedangkan pada Persero yang seluruh kekayaannya adalah milik negara Menteri Keuangan merupakan RUPS (rapat umum pemegang saham). Untuk BUMN yang hanya sebagian kekayaannya milik negara, Menteri Keuangan merupakan salah satu pemegang saham. Seperti diketahui rapat umum pemegang saham merupakan kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan dalam investasi, pembagian laba, dan pengangkatan direksi dan sebagainya. Pembinaan dalam kenyataan melibatkan departemen teknis, sehingga terjadilah organisasi informal yang menyebabkan otonomi manajemen belum dapat diwujudkan sepenuhnya. Organisasi informal dalam pengendalian manajemen dapat mengakibatkan adanya kesalahan persepsi mengenai kegiatan yang harus dilaksanakan dalam mencapai tujuan (Anthony, *et. al.*, 1989:54).

Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 menetapkan Menteri Keuangan dan Menteri Bidang Teknis sebagai posisi kunci dalam pengambilan keputusan, tetapi



dalam operasi BUMN lembaga yang terkait adalah lebih banyak seperti nampak pada Gambar 4.2. Dari gambar tersebut nampak bahwa hubungan BUMN dengan pemerintah merupakan hubungan yang kompleks, karena masing-masing lembaga mempunyai kepentingan yang adakalanya saling berlawanan. Keberhasilan manajemen BUMN sangat tergantung pada cara bagaimana memelihara kerjasama yang baik dengan berbagai lembaga pemerintah yang terkait secara vertikal dan horisontal.



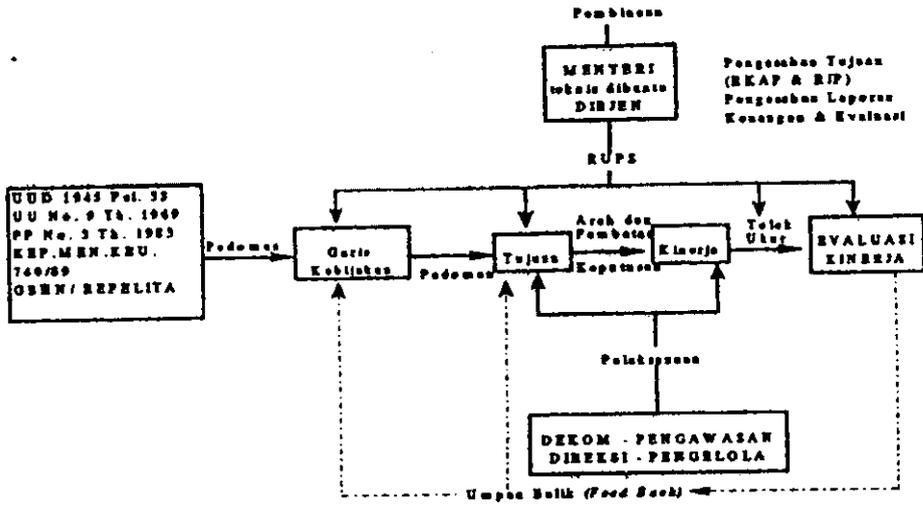
Gambar 4.2. Bagan Hubungan BUMN Dengan Lembaga Pemerintah

#### 4.3.3. Proses Pengendalian BUMN

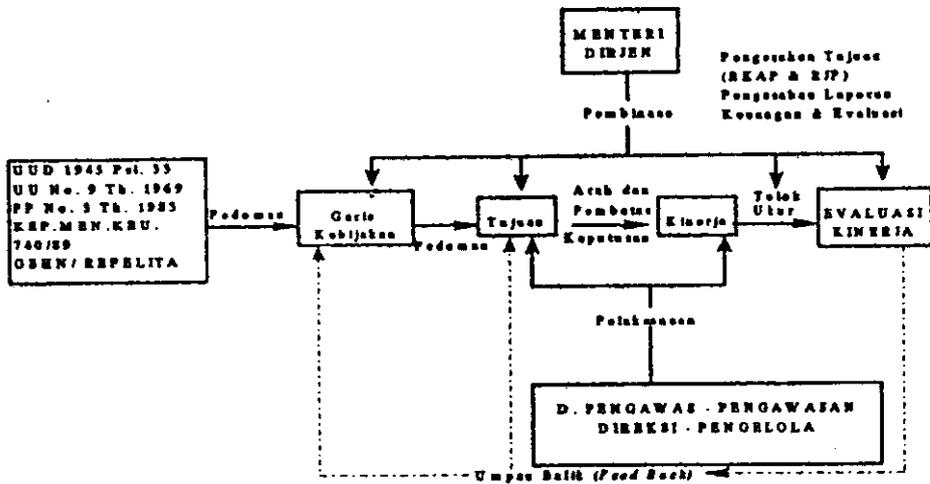
Sebagaimana telah dikemukakan pada sub bab 2.2.6. proses pengendalian manajemen adalah apa yang dilakukan dalam sistem pengendalian manajemen, yaitu terdiri dari penetapan tujuan, pelaksanaan, evaluasi kinerja, dan koreksi atas penyimpangan agar organisasi tetap berjalan sesuai dengan strategi yang ditetapkan.

Tujuan BUMN yang telah ditetapkan adalah bersifat umum. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut setiap BUMN akan menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan sesuai dengan pedoman dan garis kebijaksanaan yang diberikan oleh Menteri dan rencana jangka panjang (*corporate plan*). Rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah disusun akan disahkan oleh Menteri Bidang Teknis dalam RUPS untuk Persero dan Menteri Bidang Teknis untuk Perum. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah disahkan akan merupakan pedoman dan garis pembatas dalam pembuatan keputusan dalam pelaksanaan pengawasan dilakukan oleh Dewan Komisaris pada Persero dan Dewan Pengawas pada Perum. Persero yang *go public* diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 1990, dan pembinaan dilakukan langsung oleh Menteri Keuangan dalam kedudukan sebagai pemegang saham yang mewakili negara. Pengesahan RKAP dilakukan oleh Dewan Komisaris yang bertindak sebagai pengawas yang mewakili pemegang saham. Proses pengendalian BUMN di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 4.3.; 4.4.; 4.5.

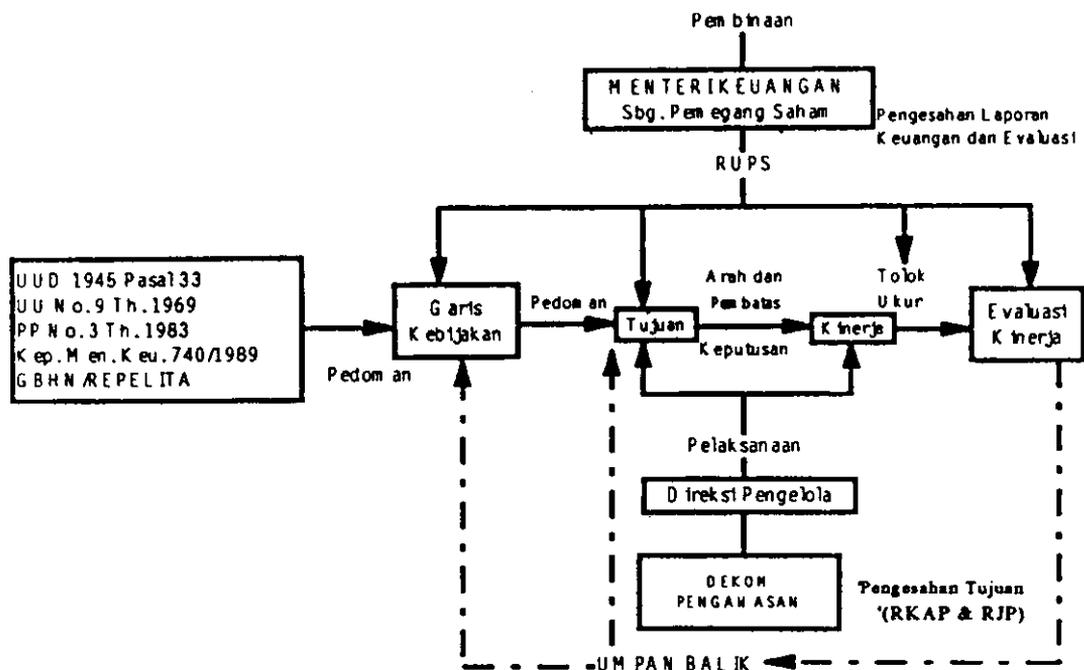
Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tidak mengatur mengenai penyusunan tolok ukur, sehingga evaluasi kinerja hanya dilakukan dengan membandingkan RKAP dan realisasi, jadi RKAP selain berfungsi sebagai anggaran juga sebagai tolok ukur keberhasilan. Penetapan skor atas kinerja dan standar keberhasilan tidak ada maka evaluasi kinerja akan menghasilkan predikat berhasil dan tidak berhasil.



**Gambar 4.3.**  
**Bagan Proses Pengendalian Manajemen Persero**  
**Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.3 Tahun 1983**



**Gambar 4.4.**  
**Bagan Proses Pengendalian Manajemen Perum**  
**Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1983**



**Gambar 4.5.**  
**Bagan Proses Pengendalian Manajemen Persero**  
**yang sudah Go Public berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 1990**

#### 4.3.4. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 dalam Pengendalian Manajemen BUMN di Indonesia

Pemerintah berusaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dan menjadikan BUMN sebagai badan usaha yang mandiri dan kuat dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam dalam suasana globalisasi ekonomi, dengan mengeluarkan peraturan yang menetapkan tolok ukur dalam evaluasi kinerja. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 menetapkan tolok ukur rentabilitas; likuiditas; dan solvabilitas. Ketiganya merupakan tolok ukur finansial yang menilai pencapaian tujuan komersial. Rentabilitas mengukur kemampuan memperoleh keuntungan pada

tahun tertentu, sedangkan likuiditas dan solvabilitas mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang kepada pihak kreditur. Likuiditas dan solvabilitas menyangkut tujuan menjaga kelangsungan hidup perusahaan ditinjau dari aspek finansial. Tolok ukur yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 hanya mengukur sebagian dari pencapaian tujuan komersial yaitu keuntungan dan kelangsungan usaha, pertumbuhan tidak dinilai karena tolok ukur yang ditetapkan menyangkut data rata-rata per tahun selama 3 tahun, tanpa mempertimbangkan perkembangannya (trend).

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 mengelompokkan BUMN ke dalam:

- a. Badan Usaha Milik Negara yang usahanya bersifat tugas-tugas perintisan,
- b. Badan Usaha Milik Negara yang menghasilkan barang yang karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaan harus dikuasai oleh negara,
- c. Badan Usaha Milik Negara yang didirikan atas pertimbangan untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah tertentu atau strategis,
- d. Badan Usaha Milik Negara yang didirikan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat,
- e. Badan Usaha Milik Negara yang didirikan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku harus dimiliki dan dikelola oleh pemerintah,

- f. Badan Usaha Milik Negara yang usahanya bersifat komersial dan fungsinya dapat dilakukan oleh swasta.

Pengelompokan ini tidak ada kaitannya dengan tolok ukur, karena tolok ukur yang ditetapkan berlaku bagi semua BUMN dengan ukuran (target) dan bobot yang sama yaitu:

**Tabel 4.8.  
Tolok Ukur**

<b>Tolok Ukur</b>	<b>Target (Prosen)</b>	<b>Bobot (Prosen)</b>
Rentabilitas	12	75
Likuiditas	150	12.5
Solvabilitas	200	12.5

Adapun standar keberhasilan yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

Sehat sekali apabila skor lebih besar dari 100

Sehat apabila skor lebih besar dari 68 sampai 100

Kurang sehat apabila skor lebih besar dari 44 sampai 60

Tidak sehat apabila skor sama dengan atau kurang dari 44.

Pengelompokan menunjukkan penugasan oleh pemerintah kepada BUMN yang secara jelas disebutkan pada kelompok a, c, d, f. Kelompok b dan e walaupun tidak

disebutkan dengan jelas adalah kelompok BUMN yang menghasilkan *public goods*. Evaluasi kinerja hanya menilai satu dimensi dari BUMN yaitu dimensi badan usaha, dengan ketentuan tolok ukur rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas.

Tolok ukur yang ditetapkan tidak relevan dengan penugasan yang diberikan kepada setiap kelompok BUMN, karena yang dinilai hanya sebagian dari tujuan komersial untuk memperoleh keuntungan dan kelangsungan usaha dan berlaku untuk semua BUMN tanpa menghiraukan kelompoknya.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 menetapkan standar keberhasilan yang dikaitkan dengan imbalan (*reward*) sebagai insentif yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi untuk memperbaiki kinerja. Namun dengan penetapan target dan bobot yang sama bagi semua BUMN, tolok ukur tidak merefleksikan tanggung jawab manajemen.

Badan Usaha Milik Negara yang tidak pernah mengadakan perluasan akan mempunyai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dari pada BUMN yang lebih besar yang sedang atau baru selesai melakukan perluasan. Apabila perluasan itu dibiayai lebih banyak dari pinjaman dibandingkan sumber intern, maka struktur modal ini akan menyebabkan biaya bunga yang tinggi. Investasi yang meningkat akan menyebabkan biaya penyusutan yang lebih tinggi sehingga pada awal operasi komersial dari perluasan, perusahaan ini akan mengalami penurunan keuntungan dan solvabilitas yang akan mempengaruhi tingkat keberhasilan. Standar keberhasilan yang

hanya berdasarkan tingkat rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas akan menyebabkan perusahaan yang lebih besar yang tumbuh dan berkembang akan mengalami penurunan keberhasilan, dan pimpinannya akan menerima imbalan yang sama atau bahkan lebih rendah dari pada perusahaan yang lebih kecil dan stagnan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kinnunen (1979) tolok ukur yang tidak merefleksikan tanggung jawab dan wewenang akan menyebabkan sikap negatif terhadap sistem pengendalian manajemen sehingga tujuan pemberian insentif tidak tercapai.

Badan Usaha Milik Negara dipacu untuk meningkatkan efisiensi dengan ketetapan bobot rentabilitas 75% dalam evaluasi kinerja. Rentabilitas secara tidak langsung dapat merupakan indikator efisiensi, tetapi dapat pula menyesatkan. Keuntungan yang tinggi dapat disebabkan oleh harga yang tinggi karena adanya monopoli, rentabilitas yang tinggi dapat disebabkan karena modal yang digunakan (*capital employed*) rendah karena tidak pernah ada investasi baru, sehingga rentabilitas yang tinggi ini bukan karena efisiensi yang tinggi. Restrukturisasi modal dengan merubah pinjaman jangka panjang menjadi penyertaan modal pemerintah (*equity*) dapat meningkatkan rentabilitas, karena dengan perubahan tersebut biaya bunga turun. Restrukturisasi modal juga mempunyai dampak pada peningkatan solvabilitas karena perbandingan pinjaman jangka panjang dan modal sendiri juga turun. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 juga dimaksudkan agar

dapat meningkatkan produktivitas, namun tolok ukur yang ditetapkan sama sekali tidak mengukur produktivitas.

Penyempurnaan terhadap Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dilakukan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 yang menetapkan tolok ukur tambahan berupa tolok ukur efisiensi biaya, rasio operasi, dan produktivitas. Pengukuran terhadap efisiensi dilakukan dengan pengukuran efisiensi biaya, rasio operasi dan profit margin, sedangkan produktivitas pengukurannya tergantung kepada jenis usaha BUMN. Pada industri manufaktur, produktivitas diukur dengan kapasitas terpakai, produktivitas tenaga kerja, sedangkan untuk BUMN perkebunan produktivitas diukur dengan produktivitas per hektar tanah. Cara pengukuran yang berbeda untuk jenis usaha yang berbeda mengakibatkan BUMN dikelompokkan menjadi 47 kelompok.

Perbandingan bobot tolok ukur rentabilitas, likuiditas, solvabilitas dengan tolok ukur tambahan adalah 70:30. Apabila pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 target rentabilitas ditetapkan 12%, maka pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 target rentabilitas ditetapkan berdasarkan rentabilitas rata-rata pada tahun  $t$  (1 tahun sebelum evaluasi) yang dicapai sekelompok BUMN yang mempunyai usaha yang sama.

Target laba yang tertulis pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 tahun 1992 yang seharusnya target rentabilitas ( $R_{t+1}$ ) didasarkan pada pencapaian

rentabilitas rata-rata BUMN dalam kelompok usaha yang sama pada satu tahun sebelumnya penilaian ( $R_t$ ). Jadi dalam penetapan target didasarkan pada data historis (*ex post*) tanpa memperhatikan perkembangan yang terjadi di masa datang (*ex ante*).

Target rentabilitas ( $R_{t+1}$ ):

$$\begin{aligned} R_{t+1} &= R_t (1+A) \quad , \text{apabila } R_t (1+A) > \bar{R}_t \\ R_{t+1} &= \bar{R}_t \quad , \text{apabila } R_t (1+A) < \bar{R}_t \\ R_{t+1} &= R_t \quad , \text{apabila } R_t > 20\% \end{aligned}$$

A = Prosentase peningkatan rentabilitas yang diharapkan.

$R_t$  realisasi laba tahun t

$\bar{R}_t$  adalah rentabilitas rata-rata BUMN dalam satu kelompok usaha pada 1 tahun sebelum evaluasi.

$R_{t+1}$  adalah target rentabilitas tahun yang akan datang

Cara penetapan target sebagaimana diatur pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 menggunakan alternatif pertama dari cara penetapan target yang dikemukakan oleh Chamberlain (1962) yaitu menetapkan standar pada industri sejenis. Perusahaan dalam industri sejenis menghadapi risiko bisnis yang sama, maka pengalaman yang dialami perusahaan yang bersangkutan adalah relevan.

Dibandingkan dengan ketetapan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989, ketetapan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun

1992 ini lebih baik karena penetapan target lebih realistis, tetapi tidak menetapkan target untuk solvabilitas dan likuiditas. Apakah ini berarti berlaku target yang sama seperti Keputusan Menteri Keuangan bahwa target solvabilitas itu 200% dan target likuiditas 150%? Atau berlaku cara yang sama seperti penetapan target rentabilitas? Tidak adanya ketetapan yang tegas mengenai target likuiditas dan solvabilitas akan menimbulkan evaluasi kinerja yang berbeda tergantung pada persepsi Menteri Bidang Teknis sebagai pembina yang berhak mengadakan evaluasi kinerja BUMN. Kesamaan dari kedua peraturan tersebut adalah keduanya hanya menilai tujuan komersial yang meliputi 2 (dua) dari 7 (tujuh) tujuan BUMN yang ditetapkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983. Sama seperti Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989, peraturan ini tidak merefleksikan lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN karena menetapkan tolok ukur yang sama dengan standar keberhasilan yang sama bagi semua BUMN.

#### **4.3.5. Penetapan Tolok Ukur Sesuai Tujuan BUMN Menurut Ketetapan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983**

Sebagaimana telah dikemukakan pada tujuan penelitian bahwa validitas dalam evaluasi kinerja akan dicapai apabila digunakan tolok ukur majemuk untuk tujuan yang majemuk.

Tujuan BUMN berdasarkan ketetapan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 ada 7 yang terdiri dari 2 tujuan komersial dan 5 tujuan non komersial. Untuk mencapai validitas dalam evaluasi kinerja maka akan dibahas tolok ukur yang sesuai untuk setiap tujuan.

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara dan penerimaan. Perkembangan perekonomian suatu negara diukur dengan besarnya produk domestik bruto. Sumbangan BUMN terhadap perkembangan produk domestik bruto adalah nilai tambah (*value added*) yang dihasilkan.

Sumbangan terhadap penerimaan negara merupakan bagian dari hasil usaha BUMN yang diterima oleh negara, terdiri dari pajak dan bagian laba yang diterima pemerintah berupa deviden (dari Persero); bagian laba pemerintah (dari Pertamina); dan dana pembangunan semesta (dari Perum). Apabila BUMN mengekspor, maka devisa yang dihasilkan merupakan tambahan pada besarnya sumbangan BUMN terhadap penerimaan negara. Oleh karena itu tolok ukur yang digunakan adalah sumbangan terhadap penerimaan negara.

2. Pemupukan dana keuntungan/ pendapatan.

Jumlah dana yang dapat dipupuk dari pendapatan BUMN adalah jumlah bagian laba yang ditahan dalam perusahaan. Besarnya dana yang dapat

dipupuk dalam perusahaan tergantung dari besarnya keuntungan yang dihasilkan. Oleh karena itu sebagai tolok ukur adalah kemampuan BUMN untuk menghasilkan keuntungan yang diukur dengan rentabilitas. Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang mempunyai dua dimensi, sebagai badan usaha yang juga merupakan alat kebijaksanaan pemerintah. Sebagai alat kebijaksanaan pemerintah maka manajer BUMN bertindak bukan hanya untuk kepentingan pemilik tetapi untuk kepentingan masyarakat. Oleh karena itu perlu ada penyesuaian penetapan tolok ukur dilihat dari kepentingan masyarakat. Jones (1991) mengemukakan gagasan tentang keuntungan publik sebagai tolok ukur. Penulis lain mengemukakan tolok ukur ROI ekonomi. Penyesuaian ini membawa pengaruh terhadap penetapan ukuran dan nilai (target) ROI sebagai tolok ukur apabila dilihat dari kepentingan BUMN sebagai pelaku ekonomi. Hal ini disebabkan perbedaan dalam kategori akuntansi dan harga yang dipakai sebagai dasar perhitungan pendapatan dan biaya serta besarnya investasi.

3. Menyelenggarakan kemanfaatan berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Tujuan nomor 3 merupakan tujuan yang menyangkut pemerataan. Pemerintah berusaha menyediakan barang yang merupakan kebutuhan primer dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan, dengan harga yang terjangkau oleh semua

lapisan masyarakat, dan kualitas yang baik dan memadai. Sebagai tolok ukur adalah *supply* yang cukup, jumlah permintaan dibandingkan dengan jumlah barang yang diproduksi. Untuk dapat menjual dengan harga yang terjangkau tetapi tetap menghasilkan keuntungan maka BUMN harus dapat menghasilkan produk dengan biaya rendah dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Kualitas diukur dengan jumlah barang yang dikembalikan atau jumlah klaim yang diajukan pada satuan waktu tertentu. Dengan demikian, untuk tujuan nomor 3 selain jumlah produksi yang dibandingkan dengan kebutuhan nasional sebagai *potential demand*, efisiensi, produktivitas serta kualitas merupakan perumusan tolok ukur sejalan dengan tujuan.

4. Menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh swasta. Usaha perintisan ini menyangkut usaha baru hingga lebih condong pada keputusan investasi dan bukan pada keputusan operasional. Jones (1986) berpendapat bahwa tujuan ini bersifat eksistensial karena yang diharapkan adalah dampak dari investasi yang diadakan BUMN untuk dapat menarik usaha lain atau meningkatkan pembangunan daerah yang terbelakang. Menurut Jones tujuan dicapai apabila investasi itu telah dilaksanakan. Dalam hal pelaksanaan PIR, BUMN bertindak sebagai *intermediary* dalam pembiayaan karena biaya pembangunan yang

disediakan pemerintah lebih rendah dari pada yang dibutuhkan . Modal yang diserahkan pada PIR akan mengurangi modal kerja BUMN yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan. Keadaan ini tidak akan merubah perumusan tolok ukur perintisan tetapi akan berpengaruh pada ukuran dan nilai dalam tolok ukur keuntungan.

5. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan menyediakan antara lain kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang atau jasa, dengan melalui pelayanan yang bermutu dan baik.

Tujuan nomor 5 ini agak rancu karena dapat diartikan bahwa BUMN dianggap menjadi pelengkap terhadap kegiatan usaha swasta. Ini berarti bahwa BUMN hanya dapat berusaha dalam bidang usaha yang belum diusahakan oleh swasta. Ini berarti juga sama dengan tujuan nomor 4 yang bersifat eksistensial. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa tujuan dapat dicapai apabila BUMN mampu mendirikan usaha yang melengkapi usaha swasta. Tujuan lain yang implisit terkandung dalam tujuan ini dapat juga digunakan untuk membatasi persaingan. Badan Usaha Milik Negara hendaknya tidak menjadi pesaing dari usaha swasta. Tolok ukur dari tujuan ini tentu saja struktur pasar dari produk yang bersangkutan.

6. Turut aktif memberi bimbingan kegiatan kepada swasta, khususnya golongan ekonomi lemah dan koperasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan ini adalah eksternalitas positif yang ditimbulkan dengan adanya bimbingan kepada swasta golongan ekonomi lemah dan koperasi. Ini merupakan *social benefit* bagi masyarakat yang tidak tercatat dalam perusahaan, sehingga hasil yang dicapai sulit diukur.

Pengukuran hanya dapat dilakukan terhadap jumlah biaya yang dikeluarkan. Di Perancis dikenal *program contract system* di mana penilaian didasarkan pada jumlah biaya yang telah disetujui bersama antara pimpinan BUMN dengan pemerintah dalam melaksanakan tujuan non komersial. Apabila pembinaan itu merupakan usaha untuk memanfaatkan keterkaitan dalam rangka menciptakan pasar bagi perusahaan swasta lemah atau koperasi maka pengukuran keberhasilan dapat dilaksanakan dengan menggunakan analisa *input-output*.

- 7: Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan pembangunan. Tujuan nomor 1 sampai dengan 6 merupakan keterlibatan BUMN dalam menunjang pelaksanaan kebijaksanaan pembangunan. Namun pembangunan itu sendiri mempunyai lingkup yang luas di mana BUMN diharapkan akan ikut menunjang tercapainya tujuan pembangunan. Tujuan yang ingin dicapai yang secara implisit terkandung dalam tujuan

di atas adalah pemerataan yang akan dicapai dengan pemeratakan pembangunan di daerah dan peningkatan taraf hidup dengan meningkatkan usaha golongan ekonomi lemah sehingga dapat meningkatkan kesempatan kerja dan pendapatan.

Tolok ukur tujuan nomor 7 karena sangat luas dapat dicakup dalam sumbangan pendapatan negara untuk penerimaan devisa, tingkat *employment* untuk kesempatan kerja, nilai tambah untuk pertumbuhan ekonomi, dan pelaksanaan misi untuk pengembangan daerah.

## BAB 5.

# PEMIKIRAN KRITERIA PENGELOMPOKAN BUMN DALAM RANGKA EVALUASI KINERJA BUMN DI INDONESIA

Evaluasi kinerja merupakan sub sistem dari sistem pengendalian manajemen, yang berfungsi sebagai umpan balik yang merupakan kontrol terhadap pelaksanaan yang memerlukan keputusan tindak lanjut (Anthony, *et al.*, 1989:28). Kontrol terhadap pelaksanaan dilakukan dengan menilai sampai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, sehingga dapat diketahui posisi dalam pelaksanaan.

Tolok ukur merupakan indikator keberhasilan yang mengukur kedekatan hasil yang dicapai terhadap tujuan. Karena tujuan perusahaan-perusahaan tidak selalu sama, kondisi dan lingkungan usahanya juga berbeda, maka tolok ukur itu unik.

Di Indonesia berdasarkan data Direktorat Jendral Pembinaan BUMN pada bulan Oktober 1990 ada 192 BUMN. Pada sub bab 4.2. ada 30 tipe BUMN sebagai hasil penelitian tahap I, yang menunjukkan adanya perbedaan unsur pemilikan, pengawasan, pemasaran, dan kepentingan masyarakat atas produk. Perbedaan ini akan berpengaruh terhadap sasaran dan tujuan; pola perilaku dan kinerja BUMN. Pada evaluasi kinerja perbedaan ini tentunya akan berpengaruh terhadap tolok ukur yang digunakan mengevaluasi keberhasilan.

Pada bab V akan dianalisis pengelompokan BUMN dalam rangka evaluasi kinerja yang akan menentukan keberhasilan organisasi dan keberhasilan manajemen.

### 5.1. Analisis Kriteria Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penilaian Keberhasilan Organisasi

Sebagai organisasi yang mempunyai dua dimensi, penilaian keberhasilan organisasi BUMN adalah menilai keberhasilan sebagai sebuah badan usaha dan keberhasilan sebagai alat kebijaksanaan pemerintah.

Pemerintah telah mengatur evaluasi kinerja BUMN namun tidak jelas apakah yang dinilai keberhasilan BUMN sebagai sebuah organisasi atau keberhasilan manajemen. Ditinjau dari ketetapan tolok ukur yang berlaku bagi semua BUMN, dapat disimpulkan bahwa yang dinilai adalah keberhasilan organisasi. Kenyataan menunjukkan bahwa predikat keberhasilan suatu BUMN dikaitkan dengan imbalan yang diterima oleh pimpinan BUMN, sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dinilai adalah keberhasilan manajemen. Mengingat adanya dua kemungkinan ini, maka Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 dibahas baik pada pengelompokan BUMN dalam rangka penilaian keberhasilan organisasi maupun keberhasilan manajemen.



Pada evaluasi kinerja, pemerintah menetapkan sebagai tolok ukur: rentabilitas; likuiditas; solvabilitas; efisiensi dan produktivitas. Tolok ukur ini menyangkut tujuan komersial, karena yang diukur kemampuan untuk mendapatkan keuntungan; kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjang kepada pihak ketiga; efisiensi dan produktivitas yang akan dapat meningkatkan kemampuan mencapai keuntungan dan meningkatkan ketahanan dalam menghadapi persaingan. Jadi dengan menggunakan tolok ukur yang telah ditetapkan oleh pemerintah, evaluasi kinerja menilai keberhasilan organisasi sebagai badan usaha yang mampu mencapai keuntungan dan meningkatkan keuntungan dan menjaga kelangsungan usahanya baik secara finansial maupun kedudukannya di pasar. Tujuan pertumbuhan yang merupakan salah satu tujuan sebuah badan usaha tidak dinilai karena penilaian hanya menyangkut data satu tahun.

Dalam rangka menilai keberhasilan BUMN sebagai organisasi maka evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menilai keberhasilan badan usaha dan keberhasilan sebagai alat kebijaksanaan pemerintah. Tolok ukur yang digunakan harus dapat mengukur pencapaian tujuan komersial dan tujuan non komersial. Sebagai badan usaha, BUMN mempunyai tujuan komersial yang sama dengan perusahaan swasta yaitu mencapai keuntungan, pertumbuhan dan menjaga kelangsungan usaha, yang semua ini untuk dapat meningkatkan nilai dari perusahaan (*value of the firm*). Sebagai alat kebijaksanaan pemerintah, BUMN bertujuan efisiensi ekonomi, sebagai sumber

pendapatan negara; pemerataan (distribusi pendapatan); dan tujuan lain yang bersifat makro (Rees, 1984:14-18), prasarana; pelayanan umum; promotor; pendorong pembangunan atau bisnis yang bersifat komersial (Pertemuan Tangier, 1981). Tujuan mana yang menjadi tugas BUMN berbeda dari waktu ke waktu karena keadaan yang berubah. Tujuan ini juga berbeda karena bidang usaha BUMN meliputi sektor ekonomi yang berbeda (Pertemuan Tangier, 1981). Jones (1975:141) berpendapat bahwa perbedaan tujuan disebabkan karena produk yang dihasilkan berbeda dan maksud utama didirikannya BUMN juga berbeda. Di antara keduanya Jones lebih condong pada maksud utama didirikannya BUMN, karena apabila produk yang digunakan sebagai dasar yang membedakan tujuan, akan tumpang tindih. Jones mengambil contoh penguasaan bisnis gandum oleh pemerintah di dua negara Asia. Di satu negara penguasaan bisnis gandum bertujuan membatasi monopoli yang tidak alamiah yang disebabkan adanya kekuatan swasta, sedangkan di negara lainnya penguasaan bisnis gandum ditujukan untuk redistribusi pendapatan dengan jalan menetapkan diskriminasi harga. Jadi walaupun produknya sama tujuan yang akan dicapai melalui pemilikan BUMN berbeda.

Perbedaan tujuan yang akan dicapai melalui pemilikan badan usaha negara akan berpengaruh terhadap penyusunan tolok ukur yang akan digunakan dalam evaluasi kinerja. Di Indonesia ada 184 BUMN yang berusaha di berbagai sektor ekonomi, yang mempunyai latar belakang berbeda. Kalau perbedaan setiap BUMN

diperhatikan maka ada 184 macam penyusunan tolok ukur. Peneliti berusaha mengelompokkan BUMN yang pada saat ini ada di Indonesia dalam rangka menyederhanakan penyusunan tolok ukur dengan tidak menghilangkan sifat unik tolok ukur.

Pada sub bab 2.2.4 telah dikemukakan beberapa faktor yang membedakan BUMN satu dengan lainnya yaitu: maksud didirikannya BUMN; status hukum; struktur organisasi; latar belakang sosial ekonomi; asal usul (genesis); situasi pasar; tingkat teknologi; permodalan; sektor ekonomi; dan sistem pengambilan keputusan. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi berfungsinya BUMN sebagai alat kebijaksanaan pemerintah karena mempengaruhi perilaku BUMN.

Di antara faktor yang dapat mempengaruhi perilaku BUMN seperti disebutkan di atas, yang dapat dijadikan kriteria pengelompokan BUMN dalam rangka evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Jones dan Pertemuan Tangier adalah maksud utama didirikannya BUMN dan sektor ekonomi. Maksud utama didirikannya BUMN menerangkan tujuan yang akan dicapai dengan didirikannya BUMN. Jadi tujuan dengan jelas dinyatakan. Sektor ekonomi yang merupakan bidang usaha BUMN menunjukkan kelompok masyarakat yang menjadi konsumen dari produk yang dihasilkan dan sekaligus menunjukkan tingkat tanggung jawab sosial BUMN yang merupakan sasaran yang akan dicapai melalui BUMN.

Di Indonesia sasaran yang akan dicapai melalui sektor BUMN dinyatakan pada Undang-undang Dasar 1945 Pasal 33 yang menjadi dasar konstitusional BUMN di Indonesia, yaitu untuk mencapai kemakmuran masyarakat. Latar belakang didirikannya BUMN sangat beragam yang karena perubahan keadaan sudah tidak sesuai lagi untuk dijadikan alasan keberadaan BUMN masing-masing pada saat ini. Misalnya saja PT Perikanan Samudra Besar merupakan BUMN yang didirikan sebagai perintis usaha penangkapan ikan samudra besar. Pemerintah dengan deregulasi ekonomi memberi kesempatan kepada swasta untuk berperan dalam perekonomian Indonesia. Sekarang sudah banyak perusahaan swasta yang berusaha di bidang penangkapan ikan samudra besar, bahkan mempunyai peralatan dan tingkat teknologi yang lebih canggih. Dengan adanya perubahan ini PT Perikanan Samudra Besar tidak lagi diharapkan menjadi perintis, tetapi menjadi perusahaan yang mandiri yang dapat bersaing dengan tidak menghilangkan eksistensinya sebagai agen pembangunan.

Apabila sektor ekonomi dijadikan kriteria pengelompokan, maka akan terlalu luas karena produk yang berasal dari satu sektor ekonomi belum tentu mempunyai konsumen yang sama. Misalnya gula dan karet merupakan produk yang dihasilkan dari sektor pertanian yang mempunyai konsumen yang berbeda. Golongan konsumennya berbeda maka tanggung jawab sosialnya juga berbeda karena menyangkut golongan masyarakat yang berbeda. Oleh karena itu akan lebih tepat

kalau menggunakan pendekatan produk. Jones keberatan dengan pendekatan produk karena dapat tumpang tindih. Dengan produk yang sama akan dicapai tujuan yang berbeda. Contoh yang dikemukakan oleh Jones adalah produk yang sama di dua negara yang berbeda keadaannya, yang satu menghadapi kekuatan swasta yang mempunyai monopoli dan negara yang satu menghadapi redistribusi pendapatan. Kalau ditelaah lebih jauh sebenarnya sasaran yang akan dicapai sama yaitu pemerataan. Yang satu dicapai dengan menghilangkan monopoli dan yang lain dengan diskriminasi harga. Pengelompokan yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah pengelompokan BUMN di Indonesia. Dengan produk yang sama maka tujuan yang akan dicapai juga sama.

Berdasarkan pendekatan produk ini pada profil BUMN di Indonesia ada 7 macam produk dengan kepentingan yang berbeda yaitu:

$Pi_1$  adalah Barang atau jasa yang dihasilkan merupakan kebutuhan primer dan *merit goods* yang merupakan kebutuhan perorangan (*individual needs, house hold*). Dalam  $Pi_1$  termasuk juga barang yang dapat memenuhi kebutuhan rekreasi. Taman nasional merupakan *public goods* yang dapat dinikmati oleh individu, karena dapat memenuhi kebutuhan rekreasi.

$Pi_2$  adalah barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang penting bagi pertahanan negara.

- Pi<sub>3</sub> adalah barang yang dihasilkan merupakan *public utility*.
- Pi<sub>4</sub> adalah *public goods* yang *non exclusion*, barang yang dihasilkan merupakan *public goods* yang dapat menciptakan eksternalitas positif.
- Pi<sub>5</sub> adalah barang/ jasa yang dihasilkan merupakan barang/ jasa untuk industri lain yang dapat menciptakan eksternalitas positif.
- Pi<sub>6</sub> adalah barang yang dihasilkan mempunyai pasar utama di luar negeri yang dapat merupakan sumber pendapatan hingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi melalui pembiayaan pengeluaran negara.
- Pi<sub>7</sub> adalah jasa yang dihasilkan berhubungan dengan kebutuhan dan pengerahan modal masyarakat serta pertanggung jawaban risiko yang kegiatannya di samping mendorong pertumbuhan ekonomi juga erat kaitannya dengan pengendalian inflasi dan stabilitas ekonomi masyarakat.

Ketujuh kelompok produk di atas mempunyai konsumen yang merupakan golongan masyarakat yang berkepentingan dengan produk tersebut, sehingga dapat diketahui sasaran yang akan dicapai melalui BUMN.

- Pi<sub>1</sub> adalah produk yang mempunyai konsumen individu atau rumah tangga, sasaran yang ingin dicapai oleh pemerintah

adalah terpenuhinya kebutuhan rakyat termasuk mereka yang berpenghasilan rendah. Jadi sasaran yang ingin dicapai adalah pemerataan atau distribusi.

$Pi_2, Pi_3, Pi_4$  adalah produk yang mempunyai konsumen masyarakat karena terdiri dari rumah tangga, perusahaan dan pemerintah. Sasaran yang ingin dicapai adalah sebagai prasarana yang dapat menunjang pertumbuhan ekonomi.

$Pi_5$  dan  $Pi_7$  adalah produk yang mempunyai konsumen industri lain yang terkait (perusahaan). Sasaran yang ingin dicapai adalah mendorong pembangunan (akselerasi pembangunan) untuk mencapai pertumbuhan ekonomi.

$Pi_6$  adalah produk yang mempunyai konsumen utama pasar luar negeri. Sasaran yang ingin dicapai adalah sebagai sumber pendapatan negara untuk membiayai pembangunan dan meningkatkan pendapatan devisa yang dapat mengatur *current account* dalam neraca pembayaran.

Berdasarkan pendekatan produk dan konsumen yang merupakan golongan masyarakat yang berkepentingan atas produk, maka BUMN di Indonesia dikelompokkan menjadi 4 kelompok:

**Kelompok 1** adalah BUMN yang mempunyai sasaran pemerataan.

**Kelompok 2** adalah BUMN yang mempunyai sasaran prasarana.

**Kelompok 3** adalah BUMN yang mempunyai sasaran mendorong pembangunan.

**Kelompok 4** adalah BUMN yang mempunyai sasaran sebagai sumber pendapatan negara.

Sebagai contoh akan dikemukakan beberapa BUMN dari masing-masing kelompok. Daftar BUMN secara lengkap ada pada Lampiran A.

**Kelompok 1: Perum Indofarma**

**PT Perkebunan XX**

**Perum Perumnas**

**Perum Garam**

**Kelompok 2 PLN**

**Perum Telkom**

**Perum Pelabuhan**

**Kelompok 3 PT Pusri**

**PT Semen Gresik**

**PT Kertas Leces**

**Kelompok 4 PT Perkebunan I**

**PT Cipta Niaga**

## 5.2. Analisis Kriteria Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penilaian Keberhasilan Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat kepada orang untuk melaksanakan kegiatan organisasi guna mencapai sasaran, dan memberikan koreksi atas kekeliruan dan pemborosan sumber daya dalam pelaksanaan (Anthony, 1989:12). Oleh karena itu penilaian atas keberhasilan manajemen mempunyai dampak langsung terhadap kinerja BUMN (Bennet, 1988:22). Agar supaya penilaian keberhasilan manajemen menghasilkan tanggapan positif, maka tolok ukur yang digunakan harus merefleksikan tanggung jawab dan wewenang (Kinnunen dan Caplan, 1979:478-481).

Dalam badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah maka tidak semua keputusan dilaksanakan oleh pimpinan di dalam perusahaan. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 ditetapkan (pasal 5 sampai 13) wewenang pimpinan BUMN. Ternyata tidak semua hal dapat diputuskan di dalam perusahaan terutama menyangkut keputusan investasi, kontrak dengan pihak lain, divestasi, dan lain-lain. Keputusan ini menyebabkan spektrum keputusan pada BUMN meliputi keputusan pemerintah, dan garis batas sistem melampaui garis batas perusahaan. Ini berarti dalam hirarki manajerial BUMN harus ditambah dengan satu tingkat lagi yaitu pengambil keputusan pemerintah (*government decision makers*). Unsur pemerintah dalam manajemen BUMN mengakibatkan penilaian keberhasilan manajemen harus

ditetapkan lingkup pertanggungjawaban pimpinan atas kinerja. Peneliti menggunakan 2 pendekatan pengelompokan BUMN dalam rangka penilaian keberhasilan manajemen, yaitu:

- a. Pendekatan pusat pertanggungjawaban.
- b. Teori perimbangan relatif.

#### **5.2.1. Pendekatan Pusat Pertanggungjawaban**

Sebagaimana telah dikemukakan pada sub bab 2.2.5 evaluasi kinerja merupakan bagian integral dari sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen merupakan satu sistem yang terdiri dari struktur dan proses. Struktur sistem terdiri dari elemen yang membentuk sistem, sedangkan proses merupakan cara kerja dari elemen sistem dalam usaha mencapai tujuan.

Salah satu elemen dari struktur sistem pengendalian manajemen adalah pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas masukan dan keluaran. Setiap pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan berdasar karakteristik hubungan masukan dan keluaran yang dapat dinilai dengan uang. Gambar 4.1. pada sub bab 4.3. merupakan gambar struktur organisasi BUMN di Indonesia yang menyerupai organisasi divisional. Ada 14 Menteri Bidang Teknis dan BPIS yang membawahi beberapa BUMN. Penetapan BUMN dalam satu departemen

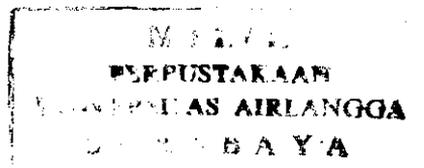
didasarkan pada produk seperti pembagian divisi pada suatu perusahaan. Setiap menteri membawahi beberapa BUMN yang dipimpin oleh direksi yang mempunyai otonomi dalam mengelola BUMN. Analog dengan organisasi divisional, Departemen Teknis merupakan satu perusahaan, Menteri merupakan pimpinan pusat (*head quarter*), sedangkan Direksi sebagai pimpinan BUMN merupakan manajer pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dan keluaran, BUMN di Indonesia dapat dikelompokkan :

- a. Pusat laba terdiri dari BUMN yang pimpinannya dapat mengawasi kuantitas dan kualitas dari masukan dan keluaran yang keduanya dapat diukur dengan uang. Tingkat harga pada BUMN di luar kontrol pimpinan karena ditetapkan oleh mekanisme pasar berdasarkan jumlah permintaan dan penawaran yang ada di pasar atau ditetapkan oleh pemerintah, berdasarkan pertimbangan ekonomi, sosial, politik. Oleh karena itu faktor yang mempengaruhi keuntungan yang dapat diawasi oleh manajer BUMN adalah kuantitas dan kualitas masukan dan keluaran. Tolok ukur dari pusat laba adalah jumlah laba yang merupakan selisih antara jumlah pendapatan dan jumlah biaya.

Contoh : PT Amarta Karya

- b. Pusat investasi, adalah pusat laba yang menggunakan tolok ukur rentabilitas yang menghubungkan tingkat laba yang diperoleh dengan jumlah investasi. Suatu BUMN merupakan pusat investasi apabila pimpinan mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan investasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 pimpinan BUMN tidak mempunyai otonomi untuk membuat keputusan investasi karena harus ada persetujuan dari Menteri dan Menteri Keuangan. Karena pimpinan BUMN tidak mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan investasi, maka BUMN bukan merupakan pusat investasi, sehingga penggunaan rentabilitas sebagai tolok ukur tidak tepat.
- Contoh : tidak ada karena keputusan investasi tidak pada pimpinan BUMN.
- c. Pusat pengeluaran adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya tidak dapat mengontrol harga dan volume produksi atau keluaran tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif dan tidak dapat dinilai dalam nilai uang. Jones (1986) mengemukakan bahwa tolok ukur bagi perusahaan yang melaksanakan tujuan perintisan dimana hasil yang dicapai tidak dapat diukur dalam nilai uang karena hasilnya memberikan dampak externalitas yang positif. Tujuan bersifat eksistensial karena keberhasilan lebih dititikberatkan pada terlaksananya suatu misi.



Di Perancis dikenal *program contract system* yang merupakan kontrak antara pemerintah dengan BUMN. Kontrak ini merupakan tolok ukur yang lebih menekankan pada jumlah biaya karena jumlah biaya lebih mudah mengukurnya dalam nilai uang daripada manfaat sosial. Kegiatan penelitian pengembangan dan pendidikan tenaga kerja merupakan investasi strategik yang hasilnya tidak dapat diukur dengan uang. Kegiatan penelitian dan pengembangan serta pendidikan tenaga kerja yang menelan biaya dalam jumlah besar untuk meraih keunggulan teknologi dalam rangka industrialisasi, harus dilaksanakan oleh BUMN, karena tidak ada pihak swasta yang mau menangani mengingat investasi yang dibutuhkan besar jumlahnya sedangkan hasilnya baru dapat dicapai dalam jangka waktu panjang. Sebagai tolok ukur bukan jumlah laba tetapi komitmen pimpinan BUMN terhadap anggaran biaya yang telah disetujui pemerintah.

Contoh : PT IPTN dan PT INTI

- d. Pusat biaya standar adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya tidak dapat mengontrol harga sehingga tidak bertanggung jawab atas jumlah laba yang diperoleh. Apabila produksi tidak terlaksana sesuai dengan skedul atau kualitas tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan maka akan mempengaruhi unit lain. Pusat biaya standar dapat ditetapkan

apabila masukan yang diperlukan setiap unit keluaran dapat ditetapkan. Pusat biaya standar terdiri dari BUMN yang merupakan *public utility* dimana harga sepenuhnya ditetapkan oleh pemerintah. Tolok ukurnya bukan jumlah laba tetapi tingkat efisiensi dan kemampuan memenuhi permintaan sepanjang permintaan tersebut ada pada batas kapasitas produksinya.

Contoh : PLN

- e. Pusat tanggung jawab sosial yaitu apabila tujuan bersifat sosial karena keputusan lebih ditekankan pada pertimbangan politis ekonomi dan bukan komersial. Tolok ukur yang digunakan bukan keuntungan tetapi kemampuan menekan kerugian akibat tingkat harga ditetapkan lebih rendah dari biaya rata-rata per satuan produk. Kerugian dapat ditekan dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas, hingga dapat menekan biaya per satuan produk.

Badan Usaha Milik Negara yang menghasilkan multi produk dapat menggunakan produk yang tidak diatur pemerintah sebagai subsidi silang atas produk yang diatur. Subsidi ini dapat menekan kerugian yang disebabkan penetapan harga yang lebih rendah dari biaya rata-rata per satuan produk. Keberhasilan manajer BUMN dapat diukur dengan

keberhasilan menciptakan peluang bisnis yang dapat merupakan subsidi silang, yang akan meningkatkan kemampuan memperoleh keuntungan.

Contoh : Perumka.

Sebagai organisasi yang mempunyai dua dimensi yaitu sebagai badan usaha dan alat kebijaksanaan pemerintah dalam perekonomian, maka pengelompokan secara tegas kedalam kelompok seperti tersebut di atas sulit dilakukan karena pada kenyataannya unsur keuntungan dan tanggung jawab sosial akan selalu ada pada setiap BUMN, hanya perimbangannya saja yang berbeda. Penilaian terhadap keberhasilan manajemen hendaknya memperhatikan perimbangan tersebut sebagaimana contoh yang dikemukakan di bawah ini.

Pertamina merupakan BUMN yang menghasilkan multi produk, yang mendapatkan pengaturan yang berbeda oleh pemerintah atas produk. Produk minyak dengan *zero profit* menyebabkan pimpinan Pertamina tidak mempunyai kontrol terhadap output minyak. Karena tidak mempunyai kontrol atas output maka untuk produk minyak Pertamina lebih tepat dikelompokkan ke pusat biaya standar. Tolok ukur yang digunakan bukan keuntungan tetapi efisiensi, kualitas, ketepatan pada skedul, dan kemampuan memenuhi permintaan dalam batas kapasitas produksi yang tersedia. Untuk produk lain di luar minyak yang tidak diatur pemerintah, pimpinan Pertamina mempunyai kontrol atas masukan dan keluaran, sehingga dapat dikelompokkan dalam pusat keuntungan. Tolok ukur yang digunakan adalah jumlah

laba yang diperoleh. Adanya multi produk memungkinkan Pertamina dikelompokkan ke dalam 2 kelompok yang berbeda dengan tolok ukur yang berbeda. Karena itu penilaian keberhasilan manajemen Pertamina sebaiknya memperhatikan perimbangan antara keduanya.

Perusahaan Listrik Negara yang menghasilkan listrik merupakan *public utility* yang akan selalu berpengaruh terhadap kegiatan sektor lain dalam masyarakat, baik rumah tangga produksi maupun rumah tangga konsumsi. Harga ditetapkan oleh pemerintah dengan harga diskriminasi yang lebih menekankan pada pertimbangan sosial ekonomi, sehingga pimpinan PLN tidak mempunyai kontrol terhadap harga *output*. Oleh karena itu PLN lebih tepat dikelompokkan pada pusat biaya standar, dengan tolok ukur efisiensi, kualitas, ketepatan skedul dan kemampuan memenuhi permintaan dalam batas kapasitas produksi yang tersedia. Perusahaan Listrik Negara sebagai badan usaha harus tumbuh dan berkembang, mempunyai tujuan keuntungan. Dalam penilaian keberhasilan manajemen PLN, tolok ukur laba mempunyai bobot yang lebih rendah dari tolok ukur lain sebagai pusat biaya standar.

Perusahaan Umum Kereta Api merupakan BUMN yang berusaha dalam angkutan umum. Pemerintah menetapkan perbandingan 60 % angkutan kelas ekonomi yang tarifnya sepenuhnya ditetapkan pemerintah, dan 40 % angkutan kelas bisnis yang tarifnya dapat ditetapkan oleh pimpinan Perumka. Untuk kelas ekonomi yang tarifnya ditetapkan pemerintah atas dasar pertimbangan sosial, Perumka dapat

dikelompokkan ke dalam pusat tanggung jawab sosial, tetapi untuk kelas bisnis yang tarifnya sepenuhnya ditetapkan pimpinan Perumka, dapat dikelompokkan dalam pusat laba. Melihat perbandingan antara angkutan ekonomi dan bisnis yaitu 60% dan 40 %, maka Perumka lebih tepat dimasukkan kedalam kelompok tanggung jawab sosial. Tolok ukur keberhasilan manajemen adalah bagaimana menekan kerugian dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas, serta menciptakan peluang bisnis yang dapat menjadi subsidi silang atas angkutan ekonomi yang merugi.

Pada BUMN Pupuk, walaupun pemerintah menetapkan harga yang rendah kepada petani, BUMN sebagai produsen tetap menerima harga yang telah memperhitungkan margin laba. Selisih antara harga yang diterima produsen dengan harga jual kepada petani merupakan subsidi yang diberikan pemerintah atas output BUMN. Untuk masukan yang berupa gas alam yang merupakan salah satu bahan mentah pupuk, pemerintah memberi subsidi harga dengan menetapkan harga pembelian gas yang lebih rendah dari pada harga pasar. Dua macam subsidi yang diterima BUMN Pupuk, menjadikan ia sebagai pusat laba walaupun harga ditetapkan pemerintah. Badan Usaha Milik Negara Pupuk menerima jaminan keuntungan dengan adanya subsidi, maka untuk menilai keberhasilan manajemen diperlukan tolok ukur lain yang benar-benar menunjukkan keberhasilannya. Tolok ukur itu adalah tingkat efisiensi dan produktivitas karena kedua tolok ukur tersebut merupakan indikator keberhasilan manajemen dalam mengelola masukan menjadi keluaran yang

sepenuhnya berada dalam kontrol manajemen BUMN. Industri Pesawat Terbang Negara dan PT INTI merupakan 2 BUMN di lingkungan BPIS yang melaksanakan investasi strategik untuk meraih keunggulan teknologi dalam kedirgantaraan dan industri komunikasi, berjalan bersama-sama dengan operasi perusahaan yang bertujuan mendapat keuntungan. Hasil investasi strategik tidak dapat diukur dan dinilai dengan uang, yang hasilnya baru nampak dalam jangka waktu panjang, maka untuk kegiatan ini IPTN dan PT INTI dapat dikelompokkan ke dalam pusat pengeluaran, dengan tolok ukur komitmen pimpinan BUMN terhadap anggaran biaya yang telah disetujui pemerintah. Kegiatan operasi perusahaan yang ada yang bertujuan keuntungan merupakan pusat laba, karena pimpinan sepenuhnya dapat mengontrol masukan dan keluaran dan dapat dinilai dengan uang. Sebagai tolok ukur adalah jumlah laba. Karena ada 2 macam kegiatan yang memungkinkan pengelompokan ke dalam kelompok yang berbeda dengan tolok ukur yang berbeda maka penilaian keberhasilan manajemen sebaiknya memperhatikan perimbangan antara 2 kegiatan tersebut.

### **5.2.2. Teori Perimbangan Relatif**

Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi publik dan dimensi badan usaha. Esensi kegiatan BUMN terletak dalam kombinasi kedua dimensi tersebut. Namun perimbangan antara

keduanya selalu menjadi masalah. Terlalu menekankan pada dimensi publik akan mengorbankan dimensi badan usaha demikian pula sebaliknya, terlalu menekankan pada dimensi badan usaha akan mengorbankan dimensi publik.

Teori perimbangan relatif (Fernandes dan Sicherl, 1981) yang merupakan pendekatan pragmatis menyatakan bahwa dalam kenyataannya perimbangan itu selalu akan lebih condong ke dimensi publik atau lebih condong ke dimensi badan usaha, yang akan ditentukan oleh keadaan lingkungan BUMN. Keadaan lingkungan yang dapat mempengaruhi perimbangan antara dimensi publik dan dimensi badan usaha adalah:

- a. sistem ekonomi sosial di mana BUMN itu berada;
- b. proses pengambilan keputusan dalam sistem nasional;
- c. penetapan tujuan BUMN;
- d. posisi BUMN dalam struktur pasar.

**a. Sistem ekonomi sosial**

Sistem ekonomi sosial di mana BUMN berada akan menentukan perimbangan dimensi badan usaha. Di Indonesia peran swasta pada akhir-akhir ini menjadi penting di samping pemerintah, walaupun pemerintah melakukan perencanaan pembangunan secara komprehensif. Dengan adanya deregulasi maka perimbangan antara dimensi publik dan dimensi badan usaha menjadi lebih

condong pada dimensi badan usaha. Namun untuk beberapa BUMN terutama yang dianggap vital untuk negara dan kepentingan umum perimbangan masih tetap lebih condong ke dimensi publik.

**b. Proses pengambilan keputusan dalam sistem nasional**

Dalam sistem pengambilan keputusan terpusat (sistem komando) maka perimbangan antara dimensi publik dan dimensi badan usaha akan lebih condong kepada dimensi publik. Di Indonesia sistem pengambilan keputusan adalah desentralisasi terutama dengan adanya deregulasi. Dengan demikian dimensi badan usaha cenderung menjadi lebih menonjol.

Pada tipe BUMN yang dikemukakan dalam sub bab 4.2., semua BUMN di Indonesia merupakan badan hukum yang mempunyai anggaran yang terpisah dari anggaran pemerintah ( $A_2$ ). Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 mengatur pengendalian BUMN di mana pengambilan keputusan diserahkan kepada pimpinan terkecuali pengambilan keputusan menyangkut investasi, struktur modal, disinvestasi, dan pembagian keuntungan yang harus mendapatkan persetujuan dari pemegang saham/ pemilik (Menteri Keuangan).

**c. Penetapan tujuan**

Dalam setiap negara berkembang, melalui rencana pembangunan ditetapkan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai melalui BUMN sebagian merupakan tujuan pembangunan (*developmental*) tetapi sebagian merupakan

penunjang atas terlaksananya pembangunan. Proses dalam menyatakan tujuan BUMN akan menentukan perimbangan antara dimensi publik dan dimensi badan usaha. Badan Usaha Milik Negara yang mempunyai tujuan *developmental* akan mempunyai perimbangan yang lebih condong ke dimensi publik, sedang BUMN yang merupakan penunjang akan lebih condong pada dimensi badan usaha.

d. **Posisi BUMN dalam struktur pasar**

Posisi BUMN dalam struktur pasar di Indonesia adalah:

- d.1. Monopoli
  - d.2. Monopoli yang bilateral
  - d.3. Oligopoli
  - d.4. Kompetitif
- d.1. Monopoli oleh pemerintah untuk menghindarkan adanya eksploitasi konsumen. Pada monopoli, permintaan terhadap barang/ jasa yang diproduksi dan dijual perusahaan sama dengan permintaan industri. Harga dan *output* merupakan dua hal yang terkait, dimana penjual merupakan *price maker* bukan *price taker* seperti pada persaingan sempurna. Oleh karena itu keuntungan dapat ditingkatkan dengan menetapkan harga yang tinggi, *output* yang rendah atau *output* yang tinggi dan harga yang rendah. Monopoli yang ditangani pemerintah

selalu menyangkut jumlah produksi yang besar dan menyangkut kebutuhan masyarakat seperti listrik, transportasi dan komunikasi. Pemerintah dalam menetapkan harga akan berusaha agar harga merupakan sarana untuk mencapai pemerataan. Oleh karena itu diadakan diskriminasi harga dengan maksud yang lebih mampu akan memberi subsidi kepada yang kurang mampu. Campur tangan pemerintah dalam penetapan harga dan produksi untuk menghindarkan eksploitasi konsumen mengakibatkan perimbangan antara dimensi publik dan dimensi badan usaha pada monopoli akan lebih condong ke dimensi publik.

- d.2. Monopoli yang bilateral terjadi apabila di pasar terdapat *buyer monopsonist* dan *seller monopolist*. Di Indonesia BUMN yang berada dalam posisi bilateral monopoly adalah Perumka sebagai *buyer monopsonist* dan PT Inka sebagai *seller monopolist*; Perum PERURI sebagai *seller monopolist* dan Bank Indonesia sebagai *buyer monopsonist*, PT Pindad sebagai *seller monopolist* dan Hankam sebagai *buyer monopsonist*. Harga pada monopoli yang bilateral merupakan hasil negosiasi antara penjual dan pembeli.
- d.3. Oligopoli, apabila dalam pasar hanya ada beberapa perusahaan yang secara bersama menguasai pasar. Setiap perusahaan akan

memperhitungkan reaksi perusahaan lain yang merupakan rival terhadap tindakan atau kebijaksanaan yang diambilnya. Pilihan optimal atas harga, kapasitas, jumlah produksi dalam oligopoli akan tergantung pada keputusan yang sama yang dibuat oleh perusahaan lain. Untuk menghindarkan diri dari ketidak pastian yang disebabkan oleh saling ketergantungan maka oligopolist akan membentuk persekutuan formal yaitu kartel.

Kartel merupakan persetujuan di antara para oligopolist dengan tujuan mengurangi ketidak pastian yang timbul karena adanya saling ketergantungan di antara mereka. Kartel di Indonesia merupakan asosiasi yang terdiri dari perusahaan dalam satu industri yang sama, misalnya saja Asosiasi Kertas, Asosiasi Pupuk, Asosiasi Semen. Anggota Asosiasi terdiri dari perusahaan swasta dan BUMN, kecuali Asosiasi Pupuk semua anggota adalah BUMN. Pada Asosiasi Semen kartel merupakan *market sharing non price competition agreement, sharing of the market by quotas*. Harga jual yang ditetapkan merupakan persetujuan bersama yang merupakan kompromi antara perusahaan dengan harga pokok yang rendah yang cenderung menjual dengan harga yang rendah dan perusahaan dengan biaya tinggi yang cenderung menjual pada harga yang tinggi. Harga yang merupakan

hasil kompromi ini akan diajukan kepada pemerintah sebagai pertimbangan dalam menetapkan harga pedoman setempat (HPS). Asosiasi Semen merupakan kartel *market sharing non price competition agreement* juga *sharing of the market by quotas*, yang menetapkan daerah pemasaran dan kuota bagi anggota kartel. Dalam hal terjadi gejolak harga maka BUMN harus menjadi stabilisator dengan menambah supply pada daerah/ pasar dan menjadi *price leader* untuk menjual dengan harga yang telah ditetapkan oleh pemerintah (HPS).

Dari uraian di atas nampak bahwa BUMN oligopoli mempunyai perimbangan yang lebih condong pada dimensi publik, walaupun tidak seberat seperti pada monopoli.

- d.4. Pada kondisi pasar yang kompetitif maka jelas perimbangan lebih condong pada dimensi badan usaha, karena kecondongan pada publik tidak akan memungkinkan pimpinan BUMN untuk cepat mengambil keputusan yang diperlukan dalam meraih kesempatan bisnis di tengah-tengah persaingan. Pada industri sandang walaupun pangsa pasar BUMN hanya 6 % tetapi harga yang ditetapkan oleh BUMN merupakan barometer bagi perusahaan lain yang sejenis.

Hal ini mungkin karena BUMN akan mencerminkan kebijaksanaan harga dari pemerintah.

### 5.3. Penyusunan Tolok Ukur

Penyusunan tolok ukur yang akan dibahas pada sub bab 5.3. dimaksudkan untuk menilai keberhasilan manajemen yang mempertimbangkan lingkup pertanggungjawaban pimpinan atas kinerja dengan menggunakan tolok ukur yang mengukur tujuan komersial dan non-komersial. Sebagaimana telah dikemukakan menilai keberhasilan dalam pengendalian manajemen penting, karena mempunyai dampak langsung terhadap kinerja BUMN.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 menetapkan tolok ukur rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, efisiensi dan produktivitas, dengan ukuran yang sama dan bobot yang sama bagi semua BUMN. Dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 menetapkan target sesuai dengan rentabilitas rata-rata yang telah dicapai pada tahun sebelumnya (*ex post*) pada satu kelompok usaha yang sama. Ketetapan mengenai tolok ukur ini akan menetapkan tingkat keberhasilan sehat sekali, sehat, kurang sehat dan tidak sehat.

Penetapan keberhasilan sebagai hasil evaluasi kinerja dikaitkan dengan imbalan yang diterima oleh pimpinan BUMN. Jadi tolok ukur itu digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen. Namun tolok ukur yang ditetapkan tidak merefleksikan

wewenang dan tanggung jawab karena tolok ukur yang ditetapkan mengukur sebagian tujuan yang harus dicapai BUMN yaitu tujuan komersial, dan tidak memperhitungkan batas tanggung jawab pimpinan BUMN atas kinerja.

Pada sub bab 5.3 akan dibahas penyusunan tolok ukur guna menilai keberhasilan manajemen yang mempertimbangkan lingkup pertanggungjawaban pimpinan atas kinerja BUMN, dengan menggunakan tolok ukur yang mengukur pencapaian tujuan komersial dan non komersial. Penyusunan tolok ukur dimulai dengan perumusan tolok ukur yang merupakan indikator keberhasilan yang mengukur kedekatan hasil yang dicapai terhadap tujuan. Oleh karena itu perumusan tolok ukur harus sejalan dengan tujuan operasional.

Pada sub bab 4.3.5 telah dikemukakan bahwa dari tujuan BUMN dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 dapat dirumuskan tolok ukur sebagai berikut:

1. memberi sumbangan bagi perkembangan perekonomian negara dapat diukur dengan :
  - a. sumbangan BUMN terhadap produk domestik bruto (GDP) berupa nilai tambah yang dihasilkan oleh BUMN;
  - b. sumbangan BUMN terhadap penerimaan negara berupa pajak, dividen atau bagian laba yang diterima pemerintah atau dana pembangunan semesta dan devisa dari ekspor.

2. Pemupukan dana keuntungan dan pendapatan, merupakan sumber dana intern berupa bagian laba yang ditahan yang besarnya tergantung dari besarnya keuntungan yang dihasilkan diukur dengan ROI;
3. Menyelenggarakan kemanfaatan berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak dapat diukur dengan:
  - a. perbandingan jumlah produksi dengan kebutuhan nasional sebagai permintaan potensial;
  - b. tingkat efisiensi teknik yang merupakan indikator keberhasilan dalam menekan biaya, karena efisiensi merupakan perbandingan antara *input* dan *output*;
  - c. produktivitas merupakan indikator keberhasilan meningkatkan produksi (*output*) per satuan waktu atau peningkatan *output* dengan *input* tertentu (tetap), tolok ukur ini merupakan indikator pelengkap terhadap peningkatan efisiensi;
  - d. indikator dari kualitas dapat dilihat dari jumlah barang yang dikembalikan atau klaim yang diajukan;
4. Menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh swasta, merupakan usaha perintisan menyangkut investasi yang dilakukan oleh BUMN, sebagai indikator keberhasilan adalah pelaksanaannya;

5. Menyelenggarakan kegiatan usaha yang melengkapi swasta dan koperasi dengan menyediakan antara lain kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang dan jasa. Karena rancu maka dapat diukur dengan pelaksanaan seperti pada tujuan nomor 4 atau menilai tingkat persaingan dari struktur pasar.
6. Turut aktif memberi bimbingan kegiatan kepada swasta, khususnya golongan ekonomi lemah dan koperasi. Karena keberhasilan merupakan eksternalitas yang positif yang tidak terekam di dalam perusahaan maka sebagai indikator keberhasilan sama seperti tujuan nomor 4 dan 5. Tetapi apabila pembinaan itu merupakan usaha memanfaatkan keterkaitan maka keberhasilan dapat diukur dengan analisa *input output ratio*;
7. Turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan pembangunan, merupakan penekanan BUMN sebagai agen pembangunan yang dinyatakan dalam tujuan nomor 1 sampai dengan 6 untuk mencapai pemerataan, peningkatan taraf hidup, peningkatan kesempatan kerja dan pendapatan.

Dengan memperhatikan tujuan BUMN sebagai badan usaha untuk mencapai keuntungan, menjaga kelangsungan hidup, dan pertumbuhan serta tujuan BUMN sebagai alat kebijaksanaan pemerintah untuk mencapai tujuan sebagaimana telah dike-

mukakan di atas, maka untuk selanjutnya tolok ukur yang akan digunakan dalam analisis adalah:

- a. rentabilitas (ROI);
- b. likuiditas dan solvabilitas;
- c. pertumbuhan

$$\left( \frac{ROI_t}{ROI_0} \right) \text{ atau } \left( \frac{ROI_t}{ROI_{t-1}} \right)$$

- d. perbandingan *supply* (produksi) dengan kebutuhan nasional;
- e. produktivitas;
- f. sumbangan pada penerimaan negara;
- g. tingkat *employment*;
- h. peningkatan nilai tambah

$$\left( \frac{VA_t}{VA_{t-1}} \right)$$

- i. pelaksanaan misi.

Pertumbuhan dapat diukur dengan perkembangan jumlah investasi namun pada Bab 5 ini hanya diambil:

$$\left( \frac{ROI_t}{ROI_0} \right) \text{ atau } \left( \frac{ROI_t}{ROI_{t-1}} \right)$$

Karena tolok ukur merupakan indikator pertumbuhan keuntungan yang dicapai dari penambahan investasi yang dioperasikan, jadi pertumbuhan investasi sudah tercakup didalamnya. Pelaksanaan misi merupakan tolok ukur yang tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif.

Tolok ukur yang telah dibahas pada pusat pertanggungjawaban pada sub 5.2.1. tidak meliputi seluruh tolok ukur yang baru saja diuraikan di atas yang sesuai dengan ketetapan tujuan BUMN berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983. Sub bab 5.2.2 tentang pendekatan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha, menguraikan kelompok BUMN yang lebih berat pada dimensi publik yang terdiri dari BUMN yang mempunyai struktur pasar monopoli, oligopoli, dan mempunyai fungsi *developmental*. Pengawasan oleh pemerintah juga dipengaruhi oleh pasar utama produk BUMN, yang mempunyai pasar utama di dalam negeri mendapatkan pengawasan yang lebih banyak dibanding dengan BUMN yang mempunyai pasar utama di luar negeri (Pertemuan Tangier, 1981). Pendekatan ini lebih menekankan pada otonomi pimpinan BUMN maka tidak dapat digunakan sebagai dasar perumusan tolok ukur.

Berdasarkan pertimbangan sebagaimana dikemukakan di atas, maka dalam penyusunan tolok ukur peneliti kembali pada pengelompokan dengan pendekatan produk. Pada profil BUMN nampak tingkat keterlibatan pemerintah pada unsur pengawasan (C) dan pemasaran (M). Untuk memenuhi kebutuhan golongan

masyarakat yang sama ( $P_i$ ) tingkat pengawasan ( $C$ ) dan keterlibatan pemerintah dalam keputusan pemasaran ( $M$ ) dapat berbeda, seperti pada tipe  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap P_1$  dengan  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap P_1$  atau  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap P_5$  dan  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap P_5$ . Perbedaan pada pengawasan ( $C$ ) dan keputusan pemasaran ( $M$ ) disebabkan oleh situasi pasar yang berbeda terutama yang menyangkut persediaan. Pada  $P_1$  karena menyangkut kebutuhan primer maka terhadap barang yang persediaan kurang mencukupi, pemerintah akan ikut mengatur untuk menghindarkan adanya gejolak harga. Demikian pula untuk  $P_5$  karena mempunyai keterkaitan yang tinggi dengan industri lain dapat menimbulkan gejolak harga apabila permintaan atas produk tersebut naik dengan tidak diimbangi persediaan dalam jumlah yang cukup.

Karena ada perbedaan pada tingkat keterlibatan pemerintah pada satu kelompok BUMN, maka untuk penilaian keberhasilan manajemen pada setiap kelompok akan dibedakan menjadi 2 (dua) sub kelompok yang diatur oleh pemerintah dan kelompok yang diatur oleh mekanisme pasar. Dengan demikian dalam penyusunan tolok ukur akan terdapat 8 sub kelompok BUMN. Sebagai contoh dapat dikemukakan Perum Garam dan Perum Perumnas merupakan kelompok 1. Tetapi dalam penyusunan tolok ukur untuk menilai keberhasilan manajemen dimana tiap kelompok dibedakan menjadi 2 sub kelompok yang diatur oleh pemerintah dan kelompok yang diatur oleh mekanisme pasar, maka Perum Perumnas menjadi kelompok 1 sedangkan Perum Garam menjadi kelompok 2. Demikian juga PT

Petrokimia dan PT Panca Niaga termasuk kelompok 3, dalam penyusunan tolok ukur PT Petrokimia menjadi kelompok 5 sedangkan PT Panca Niaga menjadi kelompok 6.

Penyusunan tolok ukur selain menetapkan perumusan tolok ukur, juga menetapkan ukuran dan nilai yang berkaitan dengan penetapan jumlah yang harus dicapai (*target*). Pelaksanaan misi merupakan tolok ukur yang tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif, namun dapat dinyatakan peringkatnya, sehingga dimungkinkan penetapan skor atas pencapaian tujuan. Pengaturan harga oleh pemerintah akan mengurangi kontrol pimpinan BUMN terhadap faktor yang selanjutnya mempengaruhi peluang untuk memperoleh keuntungan. Karena keberhasilan manajemen dikaitkan dengan imbalan maka keterbatasan ini perlu dipertimbangkan dalam penetapan target yang dicapai. Target yang ditetapkan akan menetapkan peringkat, sesuai dengan hasil yang dicapai, sedangkan skor ditetapkan sesuai dengan peringkat. Jumlah skor yang dicapai akan menetapkan tingkat keberhasilan (*efektivitas*) sesuai dengan standar keberhasilan yang ditetapkan.

Penetapan bobot (*weighting*) merupakan langkah terakhir dalam penyusunan tolok ukur. Penetapan bobot tolok ukur akan sejalan dengan kepentingan relatif setiap tolok ukur dalam penilaian keberhasilan. Dengan mempertimbangkan konsumen yang merupakan golongan masyarakat yang berkepentingan, maka bobot tolok ukur tujuan komersial pada kelompok I, II, III dan IV lebih rendah jika dibandingkan dengan

kelompok V, VI, VII dan VIII. Sebaliknya tujuan non komersial lebih tinggi bobotnya pada kelompok I, II, III dan IV jika dibandingkan dengan kelompok V, VI, VII dan VIII.

Tabel 5.1.  
BOBOT TOLOK UKUR KELOMPOK BUMN

Kel. BUMN	Tolok Ukur Tujuan Komersial (X)				Tolok Ukur Tujuan Non Komersial (Y)						Jumlah (%)
	R	L.S	ROI	Jumlah (%)	Supply Keb.Nas.	Produk Divisi	Sum.Pem. Negara	Tingkat Employment	V.A. Y.A.	Pelaksanaan Misi	
I	X <sub>1,1</sub>	X <sub>1,2</sub>	X <sub>1,3</sub>	100	Y <sub>1,1</sub>	Y <sub>1,2</sub>	Y <sub>1,3</sub>	Y <sub>1,4</sub>	Y <sub>1,5</sub>	Y <sub>1,6</sub>	100
II	X <sub>2,1</sub>	X <sub>2,2</sub>	X <sub>2,3</sub>	100	Y <sub>2,1</sub>	Y <sub>2,2</sub>	Y <sub>2,3</sub>	Y <sub>2,4</sub>	Y <sub>2,5</sub>	Y <sub>2,6</sub>	100
III	X <sub>3,1</sub>	X <sub>3,2</sub>	X <sub>3,3</sub>	100	Y <sub>3,1</sub>	Y <sub>3,2</sub>	Y <sub>3,3</sub>	Y <sub>3,4</sub>	Y <sub>3,5</sub>	Y <sub>3,6</sub>	100
IV	X <sub>4,1</sub>	X <sub>4,2</sub>	X <sub>4,3</sub>	100	Y <sub>4,1</sub>	Y <sub>4,2</sub>	Y <sub>4,3</sub>	Y <sub>4,4</sub>	Y <sub>4,5</sub>	Y <sub>4,6</sub>	100
V	X <sub>5,1</sub>	X <sub>5,2</sub>	X <sub>5,3</sub>	100	Y <sub>5,1</sub>	Y <sub>5,2</sub>	Y <sub>5,3</sub>	Y <sub>5,4</sub>	Y <sub>5,5</sub>	Y <sub>5,6</sub>	100
VI	X <sub>6,1</sub>	X <sub>6,2</sub>	X <sub>6,3</sub>	100	Y <sub>6,1</sub>	Y <sub>6,2</sub>	Y <sub>6,3</sub>	Y <sub>6,4</sub>	Y <sub>6,5</sub>	Y <sub>6,6</sub>	100
VII	X <sub>7,1</sub>	X <sub>7,2</sub>	X <sub>7,3</sub>	100	Y <sub>7,1</sub>	Y <sub>7,2</sub>	Y <sub>7,3</sub>	Y <sub>7,4</sub>	Y <sub>7,5</sub>	Y <sub>7,6</sub>	100
VIII	X <sub>8,1</sub>	X <sub>8,2</sub>	X <sub>8,3</sub>	100	Y <sub>8,1</sub>	Y <sub>8,2</sub>	Y <sub>8,3</sub>	Y <sub>8,4</sub>	Y <sub>8,5</sub>	Y <sub>8,6</sub>	100

Tabel 5.1 merupakan tabel penetapan bobot tolok ukur kelompok BUMN:

1.  $X_n$  adalah bobot tolok ukur tujuan komersial kelompok BUMN.

$Y_n$  adalah bobot tolok ukur tujuan non komersial kelompok BUMN.

$X_{ij}$  adalah bobot tolok ukur tiap tujuan komersial masing-masing BUMN.

$Y_i$  adalah bobot tolok ukur tiap tujuan non komersial pada masing-masing BUMN.

i menunjukkan nomor urut vertikal yaitu nomor kelompok BUMN

j menunjukkan nomor urut horizontal yaitu nomor urut tolok ukur.

2. Kelompok I, III, V dan VII terdiri dari BUMN yang mendapatkan pengaturan harga atau pasar oleh pemerintah. Kelompok VII terdiri dari BUMN yang mempunyai pasar utama di luar negeri, kadang-kadang mendapat pengaturan dari pemerintah apabila pasar dalam negeri memerlukan, sehingga tujuan non komersial pada kelompok VII lebih rendah bobotnya jika dibandingkan dengan kelompok V, III dan I.
3. Kelompok II, IV, VI dan VIII adalah kelompok BUMN yang diatur melalui mekanisme pasar. Tujuan komersial pada kelompok VIII yang mempunyai pasar utama di luar negeri mempunyai bobot tolok ukur yang tertinggi jika dibandingkan dengan kelompok VI, IV dan II.

Tabel 5.2 PERHITUNGAN SKOR TIAP TOLOK UKUR KELOMPOK BUMN

Kelompok BUMN	Tolok Ukur Tujuan Komersial (Xn)				Tolok Ukur Tujuan Non Komersial (Yn)								100 %
	R	LS	ROI <sub>i</sub>	Jumlah skor	Supply Kebutuhan Nasional	Produktivitas	Sumbh. Pen. Negara	Wingkat Employ. Merit	VA	Pelaksanaan Misi	Jumlah Skor		
I	$X_{1,1} S_{1,1}$	$X_{1,2} S_{1,2}$	$X_{1,3} S_{1,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_1 S_1$	$Y_{1,1} S_{1,4}$	$Y_{1,2} S_{1,5}$	$Y_{1,3} S_{1,6}$	$Y_{1,4} S_{1,7}$	$Y_{1,5} S_{1,8}$	$Y_{1,6} S_{1,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_1 S_1 (n=3)$		
II	$X_{2,1} S_{2,1}$	$X_{2,2} S_{2,2}$	$X_{2,3} S_{2,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_2 S_2$	$Y_{2,1} S_{2,4}$	$Y_{2,2} S_{2,5}$	$Y_{2,3} S_{2,6}$	$Y_{2,4} S_{2,7}$	$Y_{2,5} S_{2,8}$	$Y_{2,6} S_{2,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_2 S_2 (n=3)$		
III	$X_{3,1} S_{3,1}$	$X_{3,2} S_{3,2}$	$X_{3,3} S_{3,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_3 S_3$	$Y_{3,1} S_{3,4}$	$Y_{3,2} S_{3,5}$	$Y_{3,3} S_{3,6}$	$Y_{3,4} S_{3,7}$	$Y_{3,5} S_{3,8}$	$Y_{3,6} S_{3,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_3 S_3 (n=3)$		
IV	$X_{4,1} S_{4,1}$	$X_{4,2} S_{4,2}$	$X_{4,3} S_{4,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_4 S_4$	$Y_{4,1} S_{4,4}$	$Y_{4,2} S_{4,5}$	$Y_{4,3} S_{4,6}$	$Y_{4,4} S_{4,7}$	$Y_{4,5} S_{4,8}$	$Y_{4,6} S_{4,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_4 S_4 (n=3)$		
V	$X_{5,1} S_{5,1}$	$X_{5,2} S_{5,2}$	$X_{5,3} S_{5,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_5 S_5$	$Y_{5,1} S_{5,4}$	$Y_{5,2} S_{5,5}$	$Y_{5,3} S_{5,6}$	$Y_{5,4} S_{5,7}$	$Y_{5,5} S_{5,8}$	$Y_{5,6} S_{5,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_5 S_5 (n=3)$		
VI	$X_{6,1} S_{6,1}$	$X_{6,2} S_{6,2}$	$X_{6,3} S_{6,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_6 S_6$	$Y_{6,1} S_{6,4}$	$Y_{6,2} S_{6,5}$	$Y_{6,3} S_{6,6}$	$Y_{6,4} S_{6,7}$	$Y_{6,5} S_{6,8}$	$Y_{6,6} S_{6,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_6 S_6 (n=3)$		
VII	$X_{7,1} S_{7,1}$	$X_{7,2} S_{7,2}$	$X_{7,3} S_{7,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_7 S_7$	$Y_{7,1} S_{7,4}$	$Y_{7,2} S_{7,5}$	$Y_{7,3} S_{7,6}$	$Y_{7,4} S_{7,7}$	$Y_{7,5} S_{7,8}$	$Y_{7,6} S_{7,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_7 S_7 (n=3)$		
VIII	$X_{8,1} S_{8,1}$	$X_{8,2} S_{8,2}$	$X_{8,3} S_{8,3}$	$\sum_{j=1}^3 X_8 S_8$	$Y_{8,1} S_{8,4}$	$Y_{8,2} S_{8,5}$	$Y_{8,3} S_{8,6}$	$Y_{8,4} S_{8,7}$	$Y_{8,5} S_{8,8}$	$Y_{8,6} S_{8,9}$	$\sum_{j=1}^6 Y_8 S_8 (n=3)$		

Tabel 5.2 merupakan tabel perhitungan skor tiap tolok ukur pada setiap kelompok BUMN:

1.  $S_{ij}$  adalah skor setiap tolok ukur yang besarnya akan ditetapkan sesuai dengan peringkat suatu tolok ukur, berdasarkan perbandingan antara target dan hasil yang dicapai.
2.  $\sum_{j=1}^3 X_{ij} S_{ij}$  adalah jumlah skor tujuan komersial.
3.  $\sum_{j=1}^6 Y_{ij} S_{i(j+3)}$  adalah jumlah skor tujuan non komersial.
4. Jumlah skor yang dicapai oleh suatu BUMN dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$X_n \sum_{j=1}^3 X_{ij} S_{ij} + Y_n \sum_{j=1}^6 Y_{ij} S_{i(j+3)} \quad (\text{Rumus 1})$$

Jumlah skor yang dicapai merupakan tingkat keberhasilan manajemen/pimpinan BUMN sesuai standar yang keberhasilan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Model penetapan tingkat keberhasilan pada Tabel 5.2 dan rumus pada butir 4 hanya berlaku apabila semua BUMN di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi 8

dicari pendekatan lain dalam pengelompokan BUMN.

Sektor BUMN di Indonesia merupakan gabungan dari berbagai perusahaan yang merupakan *portfolio of business*. Produk yang dihasilkan oleh suatu BUMN tidak selalu merupakan produk tunggal tetapi dapat merupakan multi produk, sehingga investasi pada BUMN dapat merupakan *portfolio of investment*. Masing-masing produk mempunyai segmen pasar tertentu, dengan strategi tertentu, sehingga merupakan unit usaha yang merupakan unit perusahaan strategik. Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa multi produk yang merupakan *portoflio of investment* dari berbagai unit perusahaan strategik dapat menyebabkan kebijaksanaan ganda atas suatu BUMN sehingga akan lebih tepat apabila yang dikelompokkan bukan perusahaannya tetapi unit perusahaan strategik.

Berbagai alternatif kriteria pengelompokan yang dikemukakan pada dasarnya mendasarkan pada produk, selain kriteria kepentingan masyarakat atas produk, kriteria pusat pertanggungjawaban dan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha juga mendasarkan diri pada produk. Karena pusat pertanggungjawaban ditentukan berdasarkan hubungan masukan dan keluaran yang dapat dinilai dengan uang, sedangkan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha ditentukan antara lain oleh struktur pasar dari produk. Oleh karena itu pengelompokan akan lebih tepat apabila dilakukan berdasarkan unit perusahaan strategik. Dengan pengelompokan berdasarkan unit perusahaan strategik ini maka Tabel 5.1. menjadi Bobot Tolok Ukur Kelompok unit perusahaan strategik BUMN di Indonesia dan Tabel 5.2. menjadi Perhitungan Skor Tiap Tolok Ukur Kelompok unit perusahaan strategik BUMN di Indonesia.

Dengan pendekatan unit perusahaan strategik dalam pengelompokan BUMN, maka rumus I akan berubah menjadi

$$W_n X_n \sum_{j=1}^3 X_{ij} S_{ij} + W_n Y_n \sum_{j=1}^6 Y_{ij} S_{ij+3} \quad (\text{Rumus II})$$

Rumus ini untuk menghitung jumlah skor yang dicapai suatu BUMN yang mempunyai unit perusahaan strategik yang tergabung dalam beberapa kelompok yang berbeda. Jumlah skor adalah

$$\sum (W_n X_n \sum_{j=1}^3 X_{ij} S_{ij} + W_n Y_n \sum_{j=1}^6 Y_{ij} S_{ij+3})$$

Tingkat keberhasilan manajemen akan ditentukan oleh standar keberhasilan yang ditetapkan oleh pemerintah.

#### Keterangan Rumus:

W adalah proporsi kegiatan setiap unit perusahaan strategik dalam kegiatan perusahaan. Kegiatan dapat diukur dari perbandingan penggunaan assets perusahaan dan perbandingan tenaga kerja yang digunakan pada setiap unit perusahaan strategik. Misalnya saja: Perumka mempunyai perbandingan pengangkutan barang dan penumpang 30% dan 70%, 40% dari pengangkutan penumpang merupakan kelas bisnis dan 60% merupakan kelas ekonomi. Pengangkutan barang merupakan unit perusahaan strategik yang masuk dalam kelompok VI yaitu kelompok yang menunjang usaha lain yang terkait, yang tidak diatur oleh pemerintah jadi  $W_{VI} = 30\%$ .

Pengangkutan penumpang merupakan unit perusahaan strategik yang termasuk dalam kelompok I dan II yaitu jasa angkutan umum yang mempunyai sasaran pemerataan (kelompok I). Kelas bisnis karena konsumennya adalah golongan menengah ke atas, maka sasaran yang akan dicapai adalah sebagai sumber pendapatan negara yang lebih mengutamakan pada tujuan komersial, sehingga pemerintah tidak terlibat dalam penetapan tarif (kelompok II). Oleh karena itu perbandingan di atas menghasilkan  $W_I = 42\%$  dan  $W_{II} = 28\%$ .  $X_u$  dan  $Y_u$  merupakan bobot tolok ukur tujuan komersial dan tujuan non komersial pada setiap kelompok, sedangkan  $X_{ij}$ ;  $Y_{ij}$  merupakan bobot tolok ukur tujuan komersial dan tujuan non komersial pada setiap unit perusahaan strategik. Penetapan prioritas tujuan maupun bobot tolok ukur merupakan pernyataan sikap maka dalam evaluasi kinerja BUMN pada tingkat pemerintah bobot tolok ukur akan ditetapkan oleh kebijaksanaan pemerintah. Seperti halnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 menetapkan rentabilitas 52,50%; likuiditas 8,75%; solvabilitas 8,75% dan tolok ukur lain 30%. Tujuan non komersial yang sesuai dengan pengelompokan BUMN pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 tidak dinilai atau sama dengan 0%. Ini berarti bahwa bagi semua BUMN di Indonesia yang terpenting adalah tujuan mencapai keuntungan dan efisiensi.  $S$  = skor, besarnya skor akan tergantung pada perbandingan target dan hasil yang dicapai, dan peringkat yang ditetapkan. Misalnya saja ada 3 peringkat

kurang, cukup dan baik, di mana skor yang ditetapkan adalah 50; 75; 100. Skor dapat juga ditetapkan berdasarkan rumus tertentu, apabila penetapan target dilakukan berdasarkan analisa trend, analisa distribusi beta atau tingkat pencapaian (*achievement degree*). Pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992 dalam hal penetapan target tidak ditetapkan peringkat, skor ditetapkan berdasarkan perbandingan target dan hasil yang dicapai secara langsung, misalnya target rentabilitas 10% rentabilitas yang dicapai 15%, maka skor adalah  $15/10 \times 100 = 150$ . Penetapan skor berdasarkan target hanya dapat dilakukan untuk tujuan yang dapat dinyatakan secara kuantitatif. Tujuan yang tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif dinilai secara kualitatif dan memerlukan pertimbangan (*judgement*), penetapan skor dilakukan berdasarkan peringkat penilaian. Suatu perusahaan merupakan organisasi yang dinamis, oleh karena itu penilaian sebaiknya memperhatikan adanya perkembangan dan gejolak yang terjadi, sehingga penetapan target sebaiknya berdasarkan analisa trend.

Dengan rumus tersebut di atas maka persyaratan evaluasi kinerja yang baik menurut William (1972:70) telah dapat dipenuhi, karena :

- a. Terdapat relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang dinilai. Karena yang dinilai keberhasilan manajemen BUMN maka cara penilaian telah disesuaikan dengan kondisi BUMN sebagai organisasi yang memiliki 2 dimensi dengan tujuan komersial dan tujuan non komersial.

- b. Validitas tolok ukur telah diperhatikan. Karena rumus ini telah menggunakan tolok ukur majemuk sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- c. Penilaian ini lebih menitikberatkan pada efektivitas dengan memperhitungkan efisiensi sebagai salah satu tujuan yang harus dicapai. Efektivitas diukur dari jumlah skor dan standar keberhasilan yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai penilai.
- d. Rumus ini tidak menunjukkan angka absolut tetapi hanya merupakan model sederhana untuk menentukan keberhasilan manajemen yang dapat berlaku sepanjang waktu. Besarnya angka absolut tergantung pada kondisi perusahaan, perekonomian, dan sistem nilai manajemen serta para penilai.

Rumus I dan II juga telah memenuhi harapan Kinnunen dan Caplan untuk penilaian yang mencerminkan lingkup pertanggungjawaban manajemen atas kinerja. Hal ini terbukti adanya penilaian dengan:

- a. formula yang berbeda untuk kondisi yang berbeda. Rumus I berlaku untuk BUMN yang menghasilkan produk tunggal atau multi produk yang berasal dari unit-unit perusahaan strategik dari kelompok yang sama. Rumus II berlaku untuk BUMN yang menghasilkan multi produk yang berasal dari unit-unit perusahaan strategik dari kelompok yang berbeda.
- b. memperhitungkan perimbangan kegiatan setiap unit perusahaan strategik terhadap seluruh kegiatan BUMN.

- a.2. Kreditur berupa bunga atas pinjaman ;
- a.3. Masyarakat berupa *sosial expense* atas eksternalitas negatif yang ditimbulkan karena keberadaan BUMN ;
- a.4. *Dividen in kind* merupakan penyisihan sebagian laba BUMN sebesar 5%, untuk pembinaan koperasi dan golongan ekonomi lemah. Dalam *dividend in kind* termasuk juga sumbangan yang diberikan kepada Pemerintah Daerah, serta *bridging finance* dalam pembiayaan PIR baik semasa proyek dan biaya operasi sebelum PIR dapat diserahkan kepada rakyat.

Semua pengeluaran atas a.1. sampai a.4. ditambahkan pada *private profit* BUMN, karena dari sudut masyarakat pengeluaran tersebut bukan pengeluaran yang mengurangi laba masyarakat, hanya merupakan *transfer payment*.

- b. Pendapatan non operasional berupa :
  - b.1. Pendapatan finansial dari deposito berjangka atau *dividend* dari pesertaaan, sertifikat Bank, sewa gedung dan lahan; dan lain-lain.
  - b.2. *Capital gain* dan *transfer*.

kelebihan persediaan bahan baku atau penolong, dan persediaan barang jadi yang menumpuk tidak terjual.

Pada beberapa BUMN yang sering terjadi piutang yang macet yang perlu diperhitungkan *opportunity cost*. Ini akan dikurangkan dari *private profit*. Pengurangan atas *private profit* dengan *opportunity cost*, karena kelebihan modal kerja ini merupakan pemborosan atas dana masyarakat yang sebenarnya dapat digunakan pada sektor swasta.

- e. Biaya penelitian dan pelatihan tenaga kerja yang merupakan pengeluaran yang mempunyai arti strategis bagi pengembangan perusahaan harus ditambahkan pada *private profit* untuk mendapatkan kinerja dari BUMN.
- f. Eksternalitas positif yang disebabkan adanya penetapan harga oleh pemerintah yang lebih rendah dari harga pasar, yang dapat menimbulkan tambahan *consumer's surplus* sebagaimana telah dikemukakan pada bab 2. Penetapan harga ini akan mengurangi pendapatan BUMN tetapi kenaikan *consumer's surplus* akan menambah kemakmuran masyarakat, karena kenaikan penawaran pada tingkat harga yang ditetapkan akan memperlonggar rationing.

Demikian juga kenaikan penawaran dari BUMN yang berpengaruh besar terhadap tingkat harga di pasar akan menurunkan harga. Kenaikan *consumer's surplus* akan menambah kemakmuran masyarakat. Tambahan ini harus ditambahkan pada *private profit* BUMN. Karena tidak seluruh tambahan kemakmuran ini dihasilkan oleh sebuah BUMN maka yang ditambahkan pada *private profit* sebuah BUMN hanya sebagian dari tambahan tersebut.

- 
- g. Eksternalitas positif karena prasarana yang dapat digunakan oleh masyarakat sekitar. Tidak dimasukkan dalam *dividend in kind* karena benefit yang diterima oleh masyarakat masuk dalam biaya. Apabila prasarana itu berupa jalan dan listrik maka proporsi pemakaian jalan oleh masyarakat dikalikan biaya pemeliharaan jalan dan proporsi pemakaian listrik oleh masyarakat dikalikan biaya produksi tenaga listrik ditambahkan pada *private profit*.
  - h. Subsidi setelah dikurangi pajak tidak langsung dikurangkan dari *private profit* karena subsidi merupakan *transfer payment* dari pemerintah kepada BUMN, sedangkan pajak tidak langsung merupakan *transfer payment* dari masyarakat kepada pemerintah.

- i. *Public profitability* sama dengan *public profit* pada harga pasar yaitu *private profit* yang telah disesuaikan dengan butir (a) sampai dengan butir (h) dibagi *operating fixed assets*. Nilai dari *operating fixed assets* tidak sama dengan nilai perolehan tetapi sama dengan nilai *operating fixed assets* setelah diperhitungkan kenaikan harga karena inflasi dan kerusakan, yang nilainya lebih rendah dari depresiasi.

Sebagai ilustrasi akan dikemukakan perhitungan keuntungan publik berdasarkan angka fiktif dari dua BUMN. Badan Usaha Milik Negara A yang mendapatkan *private profit* yang lebih tinggi dari BUMN B ternyata menghasilkan keuntungan publik yang lebih rendah. Hal ini disebabkan oleh:

- a. sebagian besar pendapatan BUMN A diperoleh bukan dari operasi perusahaan tetapi dari pendapatan lain-lain berupa bunga deposito yang merupakan *transfer payment*.
- b. *opportunity cost* yang tinggi yang disebabkan tingginya investasi pada modal kerja yang melebihi jumlah yang dibutuhkan.
- c. perusahaan ini beroperasi dengan mendapatkan subsidi dari pemerintah.

Badan Usaha Milik Negara B dapat mencapai keuntungan publik yang lebih tinggi dari BUMN A, walaupun *private profit*nya lebih rendah. Dari perhitungan keuntungan publik dapat disimpulkan bahwa BUMN B telah dapat mengembangkan usahanya dengan tidak menerima subsidi dari pemerintah. Beroperasi lebih efisien karena telah dapat menggunakan modal kerjanya secara lebih intensif, walaupun beban bunga pinjaman dan depresiasi dan amortisasi lebih tinggi sebagai akibat kegiatan dalam memperluas usahanya.

Tabel 5.3.  
Perbandingan Keuntungan Publik BUMN A dan BUMN B  
(dalam jutaan rupiah)

	BUMN A	BUMN B
Laba bersih setelah dipotong pajak ( <i>private profit</i> )	10.000	6.000
+ a. pajak penghasilan	5.000	3.200
b. bunga pinjaman	0	1.000
c. pengeluaran untuk pengembangan daerah	100	400
- pendapatan lain-lain	8.000	0
+ depresiasi dan amortisasi	200	500
- opportunity cost dari modal kerja	1.000	200
Keuntungan publik atas dasar biaya	6.700	10.900
- subsidi setelah dipotong pajak tidak langsung	1.000	(2.000)
Keuntungan publik atas dasar harga pasar	5.700	12.900

Penilaian atas dasar *public profit* atau *private profit* merupakan penilaian kinerja pada satu saat, sedangkan BUMN merupakan suatu organisasi yang hidup, sehingga perlu adanya penilaian atas kinerja yang menunjukkan perkembangan selama beberapa tahun. Penilaian dilakukan atas dasar harga konstan. Trend dari *public profit* selama beberapa tahun merupakan indikator diagnostik yang menyatakan gerak dari *public profit* sebagai indikator statis. Menilai keberhasilan BUMN memerlukan juga penilaian atas indikator dinamis, seperti kegiatan penelitian pengembangan, pelatihan, pemeliharaan dan *corporate plan* yang menunjang pertumbuhan dan perkembangan BUMN yang bersangkutan dimasa mendatang.



## BAB 6

# UJI PENGARUH PERBEDAAN SASARAN PADA KELOMPOK BUMN TERHADAP TUJUAN, PRIORITAS TUJUAN, DAN HUBUNGANNYA DENGAN BOBOT TOLOK UKUR

Pada bab 5 dengan pendekatan produk dan konsumen maka BUMN di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu:

- Kelompok 1 adalah BUMN yang mempunyai sasaran pemerataan/distribusi.
- Kelompok 2 adalah BUMN yang mempunyai sasaran prasarana.
- Kelompok 3 adalah BUMN yang mempunyai sasaran mendorong pembangunan.
- Kelompok 4 adalah BUMN yang mempunyai sasaran sebagai sumber pendapatan negara.

Dengan adanya sasaran yang berbeda pada keempat kelompok BUMN apakah akan menyebabkan perbedaan tujuan dan prioritas tujuan?

Sasaran yang berbeda akan membawa pengaruh terhadap penetapan tujuan yang akan dicapai. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 menetapkan tujuan yang sama untuk semua BUMN di Indonesia. Fungsi, kondisi dan lingkungan

usaha yang berbeda menyebabkan prioritas tujuan yang ditetapkan pada keempat kelompok akan berbeda.

Apakah dengan adanya perbedaan pada prioritas tujuan akan menyebabkan bobot tolok ukur juga berbeda? Bobot tolok ukur ditetapkan berdasarkan kepentingan relatif setiap tolok ukur dalam penilaian keberhasilan. Tolok ukur merupakan indikator keberhasilan yang mengukur sejauh mana pencapaian tujuan. Oleh karena itu ada kesesuaian (korelasi) antara penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur.

Bab 6 akan membahas pembuktian hipotesa bahwa:

- a. Ada perbedaan tujuan dan prioritas tujuan antar kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda.
- b. Ada korelasi antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab III, penelitian dalam rangka pembuktian 2 hipotesa itu dilakukan pada tahap kedua dengan menggunakan kuesioner yang dikirim. Jumlah kuesioner yang dikirim sebanyak 89. Yang dikirim kembali jawabannya sebanyak 51. Setelah diadakan penyortiran ada 40 yang memenuhi syarat dan terdiri dari:

- 10 kuesioner dari kelompok I,
- 4 kuesioner dari kelompok II,
- 16 kuesioner dari kelompok III,
- 10 kuesioner dari kelompok IV,

Walaupun tidak semua jawaban kuesioner dikirim kembali namun yang menjawab lebih besar dari 30%, sebagaimana nampak pada tabel 6.1 di bawah ini.

**Tabel 6.1.**  
**Perbandingan Jumlah Jawaban yang Masuk dengan Besarnya Sampel**

Ke1. BUMN	besarnya sampel	Jumlah jawaban yang masuk	% Jawaban terhadap besarnya sampel
I	19	10	52
II	13	4	31
III	36	16	44
IV	22	10	48

Dibanding jumlah populasi pada setiap strata, maka jawaban yang masuk lebih besar sari 25%, sebagaimana nampak pada Tabel 6.2. di bawah ini.

**Tabel 6.2.**  
**Perbandingan Jumlah Jawaban yang Masuk dengan Besarnya Populasi**

Ke1. BUMN	besarnya sampel	Jumlah jawaban yang masuk	% Jawaban terhadap besarnya populasi
I	21	10	48
II	15	4	27
III	48	16	33
IV	22	10	46

Karena karakteristik populasi tidak diketahui, maka penetapan jumlah sampel dilakukan dengan rumus:

$$n = \frac{L \cdot \sum N_i^2 \sigma_i^2}{N^2 D + \sum N_i \sigma_i^2} \quad \text{tidak dapat ditetapkan.}$$

- N = besarnya populasi  
 n = besarnya sampel  
 $N_i$  = besarnya populasi stratum ke-i  
 $\sigma_i^2$  = variance sub populasi stratum i  
 $n_i$  = besarnya sampel pada stratum i  
 D = bound of error  
 L = banyaknya strata

Alternatif lain adalah jumlah sampel yang sebesar-besarnya dicoba untuk mendapatkan presisi yang besar sehingga mendapatkan penduga yang mendekati nilai yang sesungguhnya. Besarnya sampel yang ditetapkan lebih besar dari 50%, tetapi jawaban yang dapat digunakan tidak mencapai 50% dari populasi. Jawaban yang memenuhi syarat lebih besar dari 27% tetapi lebih rendah dari 50%, namun jawaban tersebut mewakili semua strata, sehingga dapat mewakili populasi.

### 6.1. Uji Perbedaan Tujuan Dan Prioritas Tujuan Antara Kelompok BUMN Dengan Sasaran yang Berbeda

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua BUMN *sample* sebanyak (40) menjawab ya pada semua tujuan, sehingga tidak perlu lagi diadakan Uji Kai Kuadrat. Kesimpulannya bahwa tidak ada perbedaan tujuan antara kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda. Jawaban yang bias ini dapat diartikan bahwa semua BUMN beranggapan mempunyai tujuan yang sama karena Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 menetapkan tujuan yang sama untuk semua BUMN. Sebagai organisasi yang mempunyai 2 dimensi, BUMN selalu dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan bertindak sebagai agen pembangunan. Hal ini selalu dinyatakan dalam pidato, tulisan dan di media massa, makalah seminar dan pengarahan Menteri sebagai Pembina. Semua ini berpengaruh terhadap persepsi pimpinan BUMN bahwa semua BUMN mempunyai tujuan yang sama, tetapi tujuan yang sama belum tentu tingkat prioritasnya sama.

Pada sub bab 6.1. akan dianalisis perbedaan prioritas tujuan antar kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda dengan menggunakan model analisis Kruskal Wallis. Model analisis ini digunakan karena akan membandingkan lebih dari 3 sampel. Data yang dianalisis merupakan data ordinal. Pada model analisis Kruskal Wallis nilai skala prioritas yang merupakan jenjang dianggap sebagai variabel kontinyu.-

Untuk pengukuran prioritas tujuan berdasarkan persepsi sejumlah pimpinan pada setiap kelompok BUMN, peneliti menggunakan *pair comparison forced choice*. Hasil pengukuran nampak pada tabel 6.3 dan tabel 6.4.

**Tabel 6.3. NILAI SKALA TUJUAN BUMN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

KEL. BUMN	NILAI SKALA TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Kel. I	0,761	0,816	1,128	0,803	1,104	0,000	0,214	0,532	0,441	0,469	1,007	0,409
Kel. II	1,731	0,721	2,083	1,301	1,999	0,219	0,472	1,066	1,066	1,217	1,385	0,000
Kel. III	1,967	2,133	2,272	1,416	2,543	0,170	0,170	0,766	0,000	0,819	1,565	0,488
Kel. IV	1,657	2,084	2,149	0,568	1,844	1,426	0,852	1,208	0,536	0,741	1,949	0,000

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 6.1.1 - 6.1.23)

**Tabel 6.4. PRIORITAS TUJUAN BUMN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

KEL. BUMN	PRIORITAS TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Kel. I	6	4	1	5	2	12	11	7	9	8	3	10
Kel. II	3	4	1	6	2	10	9	8	8	7	5	11
Kel. III	4	3	2	6	1	10	10	8	11	7	5	9
Kel. IV	5	2	1	10	4	6	8	7	11	9	3	12

(Prioritas tujuan ditetapkan berdasarkan nilai skala tujuan pada Tabel 6.3)

Keterangan Tabel 6.3. dan 6.4.

1. Tujuan :

- 1.1 adalah keuntungan
- 1.2 adalah menjaga kelangsungan usaha
- 1.3 adalah pertumbuhan
- 1.4 adalah stabilitas
- 1.5 adalah alokasi sumber daya yang efisien
- 1.6 adalah menambah penerimaan devisa
- 1.7 adalah menghemat pemakaian devisa
- 1.8 adalah meningkatkan kesempatan kerja
- 1.9 adalah perintisan usaha
- 1.10 adalah pembinaan golongan ekonomi lemah
- 1.11 adalah peningkatan nilai tambah
- 1.12 adalah pengembangan daerah

2. Tabel 6.3. menunjukkan nilai skala tujuan pada setiap kelompok BUMN, berdasarkan persepsi pimpinan.

Tabel 6.4. menunjukkan prioritas tujuan pada setiap kelompok BUMN berdasarkan nilai skala tujuan. Semakin tinggi nilai skala tujuan maka derajat kepentingan tujuan juga semakin tinggi. Nomor urut 1 sampai 12 menunjukkan derajat kepentingan (prioritas) yang semakin menurun.

Setelah diadakan pengukuran atas prioritas tujuan akan diadakan tes hipotesis dengan menggunakan analisis Kruskal Wallis. Hipotesis yang akan diuji menyatakan bahwa:

$$H_0 : u_1 = u_2 = u_3 = u_4$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2 \neq u_3 \neq u_4$$

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

$$H_0 \text{ diterima apabila } H \leq \chi_{\alpha}^2; k-1$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } H > \chi_{\alpha}^2; k-1$$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^k \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%

Hasil uji Kruskal Wallis nampak pada tabel 6.5.

**Tabel 6.5. ANALISIS UJI KRUSKAL WALLIS NILAI SKALA TUJUAN ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV**

KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>	HAJI	KESIMPULAN ANALISIS
H <sub>0</sub> diterima apabila: $H \leq \chi^2_{\alpha; k-1}$	6,089	7,815	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada perbedaan yang signifikan skala prioritas tujuan antara kelompok BUMN I, II, III, dan IV
H <sub>0</sub> ditolak apabila: $H > \chi^2_{\alpha; k-1}$				

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 6.1.26 - 6.1.27)

Analisis Uji Kruskal Wallis yang hasilnya disajikan pada Tabel 6.5 menunjukkan bahwa hipotesis 3 tidak terbukti, ternyata pengelompokan BUMN tidak menyebabkan perbedaan yang berarti dalam penetapan prioritas tujuan. Hal ini nampak pada tabel 6.4 dimana pertumbuhan merupakan tujuan yang terpenting, karena tujuan tersebut merupakan prioritas pertama pada kelompok 1, 2, dan 4 sedangkan pada kelompok 3 merupakan prioritas kedua. Sedangkan alokasi sumber daya yang efisien untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi sebagai tujuan yang akan menunjang peningkatan keuntungan dan pertumbuhan merupakan prioritas pertama pada kelompok 3, prioritas kedua pada kelompok 1 dan 2, dan merupakan prioritas keempat pada kelompok 4. Apabila dilihat dari 4 prioritas utama maka pada keempat kelompok BUMN, kelangsungan usaha merupakan urutan berikut setelah pertumbuhan dan alokasi sumber daya yang efisien.

Tuntutan peningkatan efisiensi dari pemerintah dan keadaan lingkungan menyebabkan pimpinan BUMN lebih berorientasi pada tujuan sebagai badan usaha

yang harus tumbuh dan survive. Sebagaimana dikemukakan pada sub bab 2.2.7.5, bahwa sikap itu bersifat dinamis dan terbuka terhadap perubahan yang disebabkan karena interaksi seseorang dengan lingkungan di sekitarnya. Sikap hanya mempunyai arti kalau dinyatakan dalam perbuatan. Perilaku dan perbuatan tidak selalu sesuai dengan prioritas tujuan yang telah ditetapkan. Ini tergantung pada keadaan dan situasi lingkungan tertentu. Demikian pula sikap dan perilaku pimpinan BUMN yang menghadapi keadaan lingkungan yang kompetitif dan tuntutan efisiensi sebagaimana ditunjukkan oleh Keputusan Menteri Keuangan Nomor 826 Tahun 1992, serta deregulasi yang mengurangi segala fasilitas dan subsidi dari pemerintah, menyebabkan mereka cenderung lebih mengutamakan tujuan sebagai badan usaha yang harus selalu meningkatkan efisiensi untuk dapat tumbuh dan survive. Sebaliknya tujuan yang bersifat misi seperti perintisan usaha, pembinaan golongan ekonomi lemah, dan pengembangan daerah mendapatkan prioritas yang rendah.

## **6.2. Uji Korelasi Antara Prioritas Tujuan dengan Bobot Tolok Ukur Pada Setiap Kelompok BUMN Dengan Sasaran Yang Berbeda**

Langkah terakhir dalam penyusunan tolok ukur adalah penetapan bobot tolok ukur. Penyusunan tolok ukur dilakukan dalam rangka evaluasi kinerja, untuk mengukur sejauh mana keberhasilan suatu badan usaha dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bobot tolok ukur ditetapkan berdasarkan kepentingan relatif setiap

tolok ukur (Song, 1987), sedang tolok ukur itu digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, karena itu diperlukan kesesuaian antara prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur.

Pada sub bab 6.2 akan dianalisis keeratan hubungan (korelasi) antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada setiap kelompok BUMN dengan menggunakan uji jenjang Spearman. Model analisis ini dipakai untuk mengukur keeratan hubungan antara 2 variabel yang tidak mempunyai *joint distribution* dan *condition variance* tidak diketahui sama.

Untuk mengukur bobot tolok ukur berdasarkan persepsi sejumlah pimpinan BUMN pada setiap kelompok, peneliti menggunakan *pair comparison forced choice*. Hasil pengukuran nampak pada Tabel 6.6 dan 6.7.

**Tabel 6.6. NILAI SKALA TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

BUMN	Nilai Skala Tolok Ukur								Keterangan
	21	25	27	31	33	35	37	39	
Kel. I	2,847	2,382	1,705	1,999	2,552	2,264	1,734	1	Untuk dapat menetapkan bobot tolok ukur, maka pada nilai skala hasil <i>pair comparison forced choice</i> ditambah 1, sehingga tidak ada nilai skala 0. Dengan demikian setiap tolok ukur mempunyai bobot yang sesuai dengan nilai skalanya.
Kel. II	5,529	2,478	1	3,336	3,008	3,008	2,150	1,732	
Kel. III	3,120	2,560	1,618	2,207	1,854	1,836	1	1,399	
Kel. IV	5,565	4,844	2,604	3,271	1,504	4,074	2,604	1	

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 6.2.1 - 6.2.24)

**Tabel 6.7. BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

Kel. BUMN	BOBOT TOLOK UKUR (3)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Kel. I	17	14	10	12	15,5	14	10,5	7
Kel. II	17,4	12	5	16,5	15	15	10,6	8,5
Kel. III	20	16,4	10,4	14,5	12	11,7	6	9
Kel. IV	22	19	10	13	6	16	10	4

(Bobot tolok ukur ditetapkan berdasar nilai skala tolok ukur pada Tabel 6.6)

Keterangan Tabel 6.6. dan 6.7.

1. Tolok ukur :

- 2.1 adalah rentabilitas (R); Likuidasi (L); Solvabilitas (S)
- 2.2 adalah  $ROI_t$  dibandingkan dengan  $ROI_0$  atau  $ROI_{t-1}$
- 2.3 adalah investasi pada tahun  $t$  dibandingkan dengan investasi pada tahun 0 atau tahun  $t-1$
- 2.4 adalah *supply*, produktivitas
- 2.5 adalah pelaksanaan misi
- 2.6 adalah peningkatan nilai tambah
- 2.7 adalah sumbangan terhadap penerimaan negara
- 2.8 adalah tingkat employment

Likuiditas dan solvabilitas merupakan tolok ukur finansial tujuan survival

$$\frac{ROI_t}{ROI_0} \text{ atau } \frac{ROI_t}{ROI_{t-1}} \text{ dan } \frac{Investment_t}{Investment_0} \text{ atau } \frac{Investment_t}{Investment_{(t-1)}}$$

merupakan tolok ukur pertumbuhan.

*Supply*, produktivitas merupakan tolok ukur untuk mencapai stabilitas dan alokasi sumber daya yang efisien

Pelaksanaan misi merupakan tolok ukur tujuan perintisan; pembinaan golongan ekonomi lemah dan pengembangan daerah

$$\frac{VA_t}{VA_{t-1}}$$

merupakan tolok ukur peningkatan nilai tambah

Sumbangan terhadap penerimaan negara merupakan tolok ukur peningkatan devisa dan penghematan devisa.

Tingkat *employment* tolok ukur untuk peningkatan kesempatan kerja

3. Tabel 6.6. menunjukkan nilai skala tolok ukur pada setiap kelompok BUMN menurut persepsi pimpinan.

Tabel 6.7. menunjukkan nilai relatif tolok ukur pada setiap kelompok BUMN. Nilai relatif ini menunjukkan bobot setiap tolok ukur dalam penyusunan tolok ukur.

Tabel 6.8. ANALISIS UJI KRUSKAL WALLIS BOBOT TOLOK UKUR ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV

Kriteria Pengambilan Keputusan	H	$\chi^2_{\alpha; k-1}$	Hasil Analisis	Kesimpulan
$H_0$ diterima apabila: $H \leq \chi^2_{\alpha; k-1}$	0,09	7,815	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan yang signifikan bobot tolok ukur antara kelompok BUMN I, II, III dan IV
$H_0$ ditolak apabila: $H > \chi^2_{\alpha; k-1}$				

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 6.2.27 - 6.2.28)

Setelah diadakan pengukuran bobot tolok ukur, akan diadakan tes hipotesis menggunakan uji jenjang Spearman. Hipotesis yang akan diuji menyatakan bahwa :

$$H_0 : r_s = 0$$

$$H_1 : r_s \neq 0$$

Kriteria pengambilan keputusan

$$H_0 \text{ diterima apabila : } -t_{\alpha/2; n-2} \leq t \leq t_{\alpha/2; n-2}$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } t > t_{\alpha/2; n-2} \text{ atau } t < -t_{\alpha/2; n-2}$$

**Tabel 6.9. ANALISIS KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR PADA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV**

KELOM- POK BUMN	KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN	t	$t_{\alpha/2; n-2}$	HASIL ANALISIS	KESIMPULAN
KEL. I	H <sub>0</sub> diterima apabila: $-t_{\alpha/2; n-2} \leq t \leq t_{\alpha/2; n-2}$ H <sub>0</sub> ditolak apabila: $t > t_{\alpha/2; n-2}$ atau $t < -t_{\alpha/2; n-2}$	0,02	2,201	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur pada kelompok I.
KEL. II	H <sub>0</sub> diterima apabila : $-t_{\alpha/2; n-2} \leq t \leq t_{\alpha/2; n-2}$ H <sub>0</sub> ditolak apabila : $t > t_{\alpha/2; n-2}$ atau $t < -t_{\alpha/2; n-2}$	0,86	2,201	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur pada kelompok II.
KEL. III	H <sub>0</sub> diterima apabila : $-t_{\alpha/2; n-2} \leq t \leq t_{\alpha/2; n-2}$ H <sub>0</sub> ditolak apabila : $t > t_{\alpha/2; n-2}$ atau $t < -t_{\alpha/2; n-2}$	2,36	2,201	H <sub>0</sub> ditolak	Ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur pada kelompok III.
KEL. IV	H <sub>0</sub> diterima apabila : $-t_{\alpha/2; n-2} \leq t \leq t_{\alpha/2; n-2}$ H <sub>0</sub> ditolak apabila : $t > t_{\alpha/2; n-2}$ atau $t < -t_{\alpha/2; n-2}$	2,69	2,201	H <sub>0</sub> ditolak	Ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur pada kelompok IV.

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 6.2.29 - 6.2.32)

Analisis tes korelasi jenjang Spearman yang hasilnya disajikan pada Tabel 6.9 menunjukkan bahwa hipotesis 4 tidak terbukti pada kelompok 1 dan 2, sedangkan pada kelompok 3 dan 4 hipotesis 4 terbukti. Ini berarti bahwa pada kelompok 1 dan 2 tidak ada hubungan yang nyata antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur, sedangkan pada kelompok 3 dan 4 ada hubungan yang nyata antara prioritas tujuan dan bobot tolok ukur.

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan penetapan bobot tolok ukur di antara keempat kelompok BUMN, telah diadakan analisis Kruskal Wallis yang hasilnya disajikan pada tabel 6.8 yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan bobot tolok ukur. Pada tabel 6.6 nampak bahwa rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas mempunyai nilai skala yang tertinggi pada setiap kelompok BUMN. Dengan demikian bobotnya juga tertinggi jika dibandingkan dengan tolok ukur lain. Ini berarti bahwa pemerintah telah berhasil mempengaruhi pimpinan BUMN dalam penetapan bobot tolok ukur. Hal ini juga menunjukkan bahwa sikap dan perbuatan dipengaruhi oleh keadaan. Ketetapan 70% pada tolok ukur R, L, S, akan besar pengaruhnya terhadap keberhasilan yang dikaitkan dengan imbalan. Sebaliknya tolok ukur pelaksanaan misi yang mempunyai bobot 0% tidak akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dan imbalan yang diterima. Oleh karena itu kelompok 1 dan 2 yang mempunyai tujuan non-komersial yang lebih penting karena mempunyai sasaran pemerataan dan sebagai prasarana tetap menetapkan bobot yang tertinggi pada R, L, S, sehingga hipotesis tidak terbukti pada kedua kelompok BUMN tersebut.

**BAB 7.****UJI KESAMAAN PERSEPSI ANTARA PIMPINAN BUMN  
DENGAN PENJABAT PEMERINTAH DALAM  
PENETAPAN PRIORITAS TUJUAN DAN  
BOBOT TOLOK UKUR**

Persepsi dan motivasi merupakan dua faktor yang membedakan pengendalian manajemen dengan pengendalian lainnya karena pengendalian manajemen menyangkut faktor manusia. Pada pengendalian manajemen BUMN pada tingkat pemerintah, adanya kesamaan persepsi antara Pimpinan BUMN dengan Pemerintah/ Menteri adalah penting, karena kesamaan tersebut akan menjamin tercapainya tujuan sesuai dengan yang dikehendaki pemerintah. Dalam evaluasi kinerja, kesamaan persepsi akan memungkinkan penilaian yang adil, baik untuk kepentingan nasional maupun kepentingan pimpinan BUMN.

Penelitian ini akan menguji sejauh mana kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah dalam penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur. Kesamaan persepsi mengenai prioritas tujuan, karena adanya tujuan majemuk pada BUMN. Sejalan dengan tujuan majemuk maka dalam evaluasi kinerja penilaian atas pencapaian tujuan membutuhkan penetapan bobot tolok ukur yang digunakan.

Sebagai responden dalam penelitian ini adalah pimpinan BUMN dan para Direktur serta Kepala Biro Tata Usaha BUMN pada Departemen Teknis, Deputy Urusan Ekonomi dan Keuangan BPIS, dan Kepala Sub Direktorat pada Departemen Keuangan. Peneliti menggunakan istilah pejabat pemerintah, karena beragamnya jabatan responden dari pihak pemerintah. Penetapan para pejabat pemerintah sebagaimana disebutkan di atas sebagai responden, karena dalam pelaksanaan pengendalian manajemen BUMN yang banyak terlibat adalah para pejabat tersebut, walaupun Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 menetapkan Menteri sebagai kuasa pemegang saham. Jumlah pejabat yang menyatakan kesediaan menjadi responden berasal dari 5 Departemen dan BPIS. Kelima Departemen itu adalah Departemen Perhubungan, Departemen Pertanian, Departemen Pekerjaan Umum, Departemen Perindustrian dan Departemen Keuangan. Uji kesamaan persepsi di lingkungan Departemen Perhubungan tidak dapat dilaksanakan karena yang menyerahkan jawaban dari BUMN hanya Perumka. Khusus untuk Departemen Perindustrian diadakan pengujian kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN pejabat Departemen Perindustrian, dan Departemen Keuangan.

#### **7.1. Uji Kesamaan Persepsi Antara Pimpinan BUMN dengan Pejabat Pemerintah dalam Penetapan Prioritas Tujuan**

Pada sub bab 7.1 akan dianalisis kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah dalam penetapan prioritas tujuan. Dalam

menganalisis akan digunakan uji jumlah jenjang Wilcoxon. Model analisis ini digunakan karena menyangkut 2 sampel yang berasal dari 2 populasi yang berbeda yang tidak diketahui distribusinya. Sebelum diadakan analisis uji jumlah jenjang Wilcoxon terlebih dahulu diadakan pengukuran prioritas tujuan dengan menggunakan *pair comparison forced choice* berdasarkan persepsi pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah sebagaimana nampak pada tabel 7.1 sampai dengan 7.10. Calon responden yang menyatakan kesediannya ada 5 departemen teknis tetapi data yang dapat diproses hanya 4 departemen teknis dan BPIS, sehingga pengujian dilakukan 5 kali. Khusus yang satu kali melibatkan departemen teknis (Departemen Perindustrian) dan Departemen Keuangan.

**Tabel 7.1** Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS atas 3 BUMN di Lingkungan BPIS

Penilai	NILAI SKALA TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	5,03	5,89	7,04	1,00	7,33	3,30	2,73	5,60	4,17	1,00	8,48	2,30
Pejabat BPIS	2,30	7,19	6,76	1,58	5,03	3,45	3,02	4,60	1,00	3,16	5,90	1,58

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 7.1.1 - 7.1.12)

**Tabel 7.2** Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS atas 3 BUMN di Lingkungan BPIS

Penilai	PRIORITAS TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	6	4	3	11	2	8	9	5	7	11	1	10
Pejabat BPIS	9	1	2	10	4	6	8	5	12	7	3	11

(Prioritas ditetapkan berdasar nilai skala tujuan pada Tabel 7.1)

**Tabel 7.3** Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum atas 4 BUMN di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum

Penilai	NILAI SKALA TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	6,21	6,72	8,06	3,02	7,05	1,17	1,67	3,02	1,00	4,54	5,37	2,51
Pejabat Departemen	5,38	4,88	5,55	2,01	4,20	1,00	2,01	3,19	3,53	1,67	4,53	1,33

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 7.1.13 - 7.1.24)

**Tabel 7.4** Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum atas 4 BUMN di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum

Penilai	PRIORITAS TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	4	3	1	7	2	11	10	8	12	6	5	9
Pejabat Departemen	2	3	1	8	5	12	9	7	6	10	4	11

(Prioritas tujuan ditetapkan berdasar nilai skala tujuan pada Tabel 7.3)

**Tabel 7.5** Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Pertanian

Penilai	NILAI SKALA TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	5,15	6,53	6,53	4,44	6,15	2,48	1,00	3,66	2,00	1,38	5,61	2,90
Pejabat Departemen	5,58	3,93	5,10	1,00	4,29	3,42	3,42	2,75	2,34	1,83	6,25	1,60

(Perhitungan lebih rinci ada pada lampiran B Tabel 7.1.25 - 7.1.36)

**Tabel 7.6** Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Pertanian

Penilai	PRIORITAS TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	4	1	1	5	2	7	11	6	10	9	3	8
Pejabat Departemen	2	5	3	11	4	6	6	7	8	9	1	10

(Prioritas tujuan ditetapkan berdasarkan nilai skala tujuan pada Tabel 7.5)

**Tabel 7.7** Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian atas 10 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian

Penilai	NILAI SKALA TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	2,52	2,71	2,75	2,14	2,52	1,00	1,09	1,76	1,16	1,56	1,75	1,94
Pejabat Departemen	1,99	2,53	2,56	2,90	1,99	1,46	2,14	1,18	1,00	1,35	2,49	1,04

(Perhitungan lebih rinci ada pada halaman B Tabel 7.1.37 - 7.1.48)

**Tabel 7.8** Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian atas 10 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian

Penilai	PRIORITAS TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	3	2	1	4	3	11	10	6	9	8	7	5
Pejabat Departemen	6	3	2	1	6	7	5	9	11	8	4	10

(Prioritas tujuan ditetapkan berdasarkan nilai skala tujuan pada Tabel 7.7)

**Tabel 7.9** Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian

Penilai	NILAI SKALA TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	2,85	3,09	3,02	2,08	2,78	1,21	1,10	1,93	1,00	1,61	2,16	2,24
Pejabat Dept. Perin	4,52	10,68	11,39	14,70	3,73	2,47	5,44	1,27	1,27	2,00	9,35	1,00
Pejabat Dept. Keu.	3,56	2,73	4,10	3,06	3,82	2,28	2,92	1,00	1,26	1,17	3,82	1,75

(Perhitungan lebih rinci ada pada halaman B Tabel 7.1.49 - 7.1.66)

**Tabel 7.10** Prioritas Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian

Pemerit	PRIORITAS TUJUAN											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
Pimpinan BUMN	3	1	2	6	4	10	11	8	12	9	5	7
Pejabat Dept. Perin	6	3	2	1	7	8	5	10	10	9	4	11
Pejabat Dept. Keu	3	6	1	4	2	7	5	11	10	8	2	9

(Prioritas tujuan ditetapkan berdasarkan nilai skala tujuan pada Tabel 7.9)

Keterangan Tabel 7.1. sampai dengan 7.10.

1. Tujuan :

- 1.1 adalah Keuntungan
- 1.2 adalah Survival
- 1.3 adalah Growth
- 1.4 adalah Stabilitas
- 1.5 adalah Alokasi sumber daya yang efisien
- 1.6 adalah Menambah penerimaan devisa
- 1.7 adalah Menghemat pemakaian devisa
- 1.8 adalah Meningkatkan kesempatan kerja
- 1.9 adalah Perintisan usaha
- 1.10 adalah Pembinaan golongan ekonomi lemah
- 1.11 adalah Peningkatan nilai tambah
- 1.12 adalah Pengembangan daerah

2. Tabel 7.1., 7.3., 7.5., 7.7., 7.9. menunjukkan nilai skala tujuan BUMN yang berada di lingkungan BPIS, Departemen Pekerjaan Umum, Departemen Pertanian, Departemen Perindustrian. Penilaian berdasarkan persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen/ BPIS atas BUMN yang sama, yang berada dalam pembinaan masing-masing Departemen/ BPIS.

Tabel 7.2., 7.4., 7.6., 7.8., 7.10. menunjukkan prioritas tujuan BUMN yang ditetapkan berdasar nilai skala tujuan. Prioritas tujuan menunjukkan derajat kepentingan suatu tujuan, semakin tinggi nilai skala maka tujuan tersebut mempunyai derajat kepentingan yang semakin tinggi. Nomor urut 1 sampai dengan 12 menunjukkan derajat kepentingan yang semakin menurun.

Pada Tabel 7.11. akan diperbandingkan prioritas tujuan berdasar persepsi pimpinan BUMN dan pejabat Departemen/ BPIS.

Tabel 7.11 Perbandingan Penetapan Prioritas Tujuan Berdasar Persepsi Pimpinan BUMN Dengan Pejabat Pemerintah

Penetapan Prioritas Tujuan	Pimpinan BUMN	Pejabat Pemerintah
<u>Prioritas 1</u> BPIS Pekerjaan Umum Pertanian Perindustrian	Peningkatan Nilai Tambah <i>Growth</i> <i>Survival, Growth</i> <i>Growth</i>	<i>Survival</i> <i>Growth</i> Peningkatan Nilai Tambah Stabilitas
<u>Prioritas 2</u> BPIS Pekerjaan Umum Pertanian Perindustrian	Alokasi Sumber Daya yang Efisien Alokasi Sumber Daya yang Efisien Alokasi Sumber Daya yang Efisien <i>Survival</i>	<i>Growth</i> Keuntungan Keuntungan <i>Growth</i>
<u>Prioritas 3</u> BPIS Pekerjaan Umum Perindustrian	<i>Growth</i> <i>Survival</i> Alokasi Sumber Daya yang Efisien	Peningkatan Nilai Tambah <i>Survival</i> <i>Survival</i>
<u>Prioritas 4</u> BPIS Pekerjaan Umum Pertanian Perindustrian	<i>Survival</i> Keuntungan Keuntungan Stabilitas	Alokasi Sumber Daya yang Efisien Peningkatan Nilai Tambah Alokasi sumber Daya yang Efisien Peningkatan Nilai Tambah
<u>Prioritas 5</u> BPIS Pekerjaan Umum Pertanian Perindustrian	Peningkatan Kesempatan Kerja Peningkatan Nilai Tambah Stabilitas Pengembangan Daerah	Peningkatan Kesempatan Kerja Alokasi Sumber Daya yang Efisien <i>Survival</i> Menghemat Devisa

Setelah diadakan pengukuran-pengukuran prioritas tujuan, akan diadakan tes hipotesis dengan menggunakan analisis uji jumlah jenjang Wilcoxon. Hipotesis yang akan diuji adalah :

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

$$H_0 \text{ diterima apabila } R \geq R_\alpha$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } R < R_\alpha$$

Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi 5%

R adalah jumlah yang lebih kecil antara  $R_{w1}$  dan  $R_{w2}$

Tabel 7.12 Analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon Nilai Skala Tujuan Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen/ BPIS

PEJABAT PIMPINAN BUMN/PEJABAT DEPARTEMEN	KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN	R	R <sub>0,05</sub> R <sub>0,01</sub>	HASIL ANALISIS	KESIMPULAN
Perindustrian	H <sub>0</sub> diterima apabila R > R <sub>α</sub> H <sub>0</sub> ditolak apabila R < R <sub>α</sub>	150	R <sub>0,05</sub> = 115 R <sub>0,01</sub> = 105	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian dalam penetapan skala prioritas tujuan
Pertanian	H <sub>0</sub> diterima apabila R > R <sub>α</sub> H <sub>0</sub> ditolak apabila R < R <sub>α</sub>	136,5	R <sub>0,05</sub> = 115 R <sub>0,01</sub> = 105	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian dalam penetapan skala prioritas tujuan
Pekerjaan Umum	H <sub>0</sub> diterima apabila R > R <sub>α</sub> H <sub>0</sub> ditolak apabila R < R <sub>α</sub>	138	R <sub>0,05</sub> = 115 R <sub>0,01</sub> = 105	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum dalam penetapan skala prioritas tujuan
BPIS	H <sub>0</sub> diterima apabila R > R <sub>α</sub> H <sub>0</sub> ditolak apabila R < R <sub>α</sub>	137	R <sub>0,05</sub> = 115 R <sub>0,01</sub> = 105	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS dalam penetapan skala prioritas tujuan

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.1.67 - 7.1.75)

Hasil analisis yang disajikan pada tabel 7.12 menunjukkan bahwa hipotesis 5 tidak terbukti, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah dalam menetapkan prioritas tujuan.

Khusus untuk menguji kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN di lingkungan Departemen Perindustrian dengan pejabat Departemen Perindustrian

dan Departemen Keuangan digunakan uji Kruskal Wallis. Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : u_1 = u_2 = u_3$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2 \neq u_3$$

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

$$H_0 \text{ diterima apabila } H \leq x_{\alpha}^2; k-1$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } H > x_{\alpha}^2; k-1$$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

Pengujian menggunakan tingkat signifikan 5%

**Tabel 7.13** Analisis Uji Kruskal Wallis Nilai Skala Tujuan Antara Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan Atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian

Kriteria Pengambilan Keputusan	H	$\chi^2_{\alpha; k-1}$	Hasil Analisis	Kesimpulan
$H_0$ diterima apabila $H \leq \chi^2_{\alpha; k-1}$	4,546	5,591	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan yang signifikan prioritas tujuan antara pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian dan Pejabat Departemen Keuangan
$H_0$ ditolak apabila $H > \chi^2_{\alpha; k-1}$				

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.1.76)

Hasil analisis Kruskal Wallis yang hasilnya disajikan pada tabel 7.13 menyatakan bahwa hipotesis 5 tidak terbukti, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi pimpinan BUMN dengan pejabat pada Departemen Perindustrian maupun pejabat Departemen Keuangan, dalam menetapkan prioritas tujuan. Tabel 7.11. menunjukkan bahwa baik pimpinan BUMN maupun pejabat pemerintah menempatkan pada prioritas 1 sampai dengan 5 berkisar pada tujuan: pertumbuhan, kelangsungan usaha, peningkatan nilai tambah, alokasi sumber daya yang efisien, keuntungan, stabilitas dan peningkatan kesempatan kerja. Perbandingan pada setiap tingkat prioritas satu persatu menunjukkan adanya perbedaan antara keduanya, maka untuk menghindarkan kerancuan sebaiknya disusun *corporate plan* yang dibicarakan bersama antara pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah. *Corporate plan* merupakan pendekatan yang sistematis dalam memperjelas tujuan. Bagi pimpinan BUMN *corporate plan* merupakan kontrak antara BUMN dan pemerintah sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk

memonitor sampai di mana tujuan yang telah ditetapkan itu dicapai. Pengawasan pemerintah atas BUMN tidak lagi pada proses tetapi pada kinerja.

## **7.2. Uji Kesamaan Persepsi Antara Pimpinan BUMN dengan Pejabat Pemerintah dalam Penetapan Bobot Tolok Ukur**

Pada sub bab 7.2. akan dianalisis kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah dalam penetapan bobot tolok ukur. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa untuk dapat menilai keberhasilan pencapaian tujuan yang majemuk perlu ditetapkan bobot dalam penyusunan tolok ukur yang akan digunakan dalam evaluasi kinerja. Dalam analisis akan digunakan uji jumlah jenjang Wilcoxon dan Kruskal Wallis. Sebelum diadakan pengujian akan diadakan pengukuran bobot tolok ukur dengan menggunakan *pair comparison forced choice* berdasarkan persepsi pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah yang hasilnya nampak pada tabel 7.14 sampai 7.18.

Tabel 7.14. Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS atas 3 BUMN di Lingkungan BPIS

Penilai	BOBOT TOLOK UKUR (%)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	16,7	11,7	8,00	14,2	19,2	17,9	4,30	8,00
Pejabat BPIS	11,5	13,5	11,5	15,6	15,6	15,6	9,40	7,30

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.2.1 - 7.2.12)

Tabel 7.15. Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum atas 4 BUMN di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum

Penilai	BOBOT TOLOK UKUR (%)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	16,9	16,9	9,90	11,9	11,9	11,9	14,9	9,90
Pejabat Departemen	18,9	16,3	12,8	12,8	6,80	16,3	11,1	5,10

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.2.13 - 7.2.24)

Tabel 7.16. Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Pertanian

Penilai	BOBOT TOLOK UKUR (%)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	16,9	15,7	12,1	13,5	10,8	14,1	9,80	7,10
Pejabat Departemen	14,0	12,0	11,65	10,6	9,70	16,0	16,0	9,00

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.2.25 - 7.2.36)

**MIBIK**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**

**Tabel 7.17. Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian atas 10 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian**

Penilai	BOBOT TOLOK UKUR (%)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	17,0	16,0	10,5	14,0	14,0	13,0	9,00	8,00
Pejabat Departemen	12,6	14,5	11,5	11,5	17,0	13,4	11,5	8,00

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.2.37 - 7.2.48)

**Tabel 7.18. Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian dan Pejabat Departemen Keuangan Atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian**

Penilai	BOBOT TOLOK UKUR (%)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	17,8	16,1	9,60	14,6	13,1	12,3	10,5	5,99
Pejabat Dept. Perin	13,8	14,3	10,2	11,6	17,7	14,2	11,6	6,60
Pejabat Dept. Keu	21,7	28,5	4,80	11,0	6,20	15,0	7,90	4,80

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.2.49 - 7.2.66)

Keterangan Tabel 7.14. sampai dengan Tabel 7.18.

1. Tolok ukur :
  - 2.1 adalah Rentabilitas (R) ; Likuiditas (L) ; Solvabilitas (S)
  - 2.2 adalah  $ROI_t$  dibandingkan dengan  $ROI_0$  atau  $ROI_{t-1}$
  - 2.3 adalah Investasi pada tahun t dibandingkan dengan investasi pada tahun 0 atau tahun t-1
  - 2.4 adalah *Supply*, produktivitas
  - 2.5 adalah Pelaksanaan misi
  - 2.6 adalah Peningkatan nilai tambah
  - 2.7 adalah Sumbangan terhadap penerimaan negara
  - 2.8 adalah Tingkat *employment*
  
2.
  - a. Rentabilitas merupakan tolok ukur tujuan keuntungan.
  - b. Likuiditas dan solvabilitas merupakan tolok ukur finansial atas tujuan *survival*.
  - c.
  - d.  $\frac{ROI_t}{ROI_0}$  atau  $\frac{ROI_t}{ROI_{t-1}}$  atau  $\frac{Investment_t}{Investment_0}$  atau  $\frac{Investment_t}{Investment_{(t-1)}}$  *Supply*, produktivitas merupakan tolok ukur untuk mencapai stabilitas dan alokasi sumber daya yang efisien.
  - e. Pelaksanaan misi merupakan tolok ukur tujuan perintisan ; pembinaan golongan ekonomi lemah dan pengembangan daerah.
  - f.  $\frac{VA_t}{VA_{t-1}}$  merupakan tolok ukur peningkatan nilai tambah.

- g. Sumbangan terhadap penerimaan negara merupakan tolok ukur peningkatan devisa dan penghematan devisa.
  - h. Tingkat *employment* merupakan tolok ukur untuk peningkatan tenaga kerja.
3. Tabel 7.14. sampai dengan Tabel 7.18. menunjukkan nilai relatif tolok ukur yang merupakan bobot tolok ukur yang akan digunakan untuk menentukan keberhasilan dalam evaluasi kinerja.

Pada Tabel 7.19. akan diperbandingkan bobot tolok ukur berdasarkan persepsi pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah.

Tabel 7.19. Perbandingan Penetapan Bobot Tolok Ukur Berdasar Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Pemerintah

Penetapan Bobot Tolok Ukur	Pimpinan BUMN	Pejabat Pemerintah
<u>Bobot Yang Tertinggi I</u>		
BPIS	Pelaksanaan Misi	Supply, Produktivitas
Pekerjaan Umum	R,L,S	R,L,S
Pertanian	R,L,S	$VA_t$ ----- $VA_{t,1}$
Perindustrian	R,L,S	Pelaksanaan Misi
<u>Bobot Yang Tertinggi II</u>		
BPIS	$VA_t$ ----- $VA_{t,1}$	$ROI_t$ $ROI_t$ ----- atau ----- $ROI_0$ $ROI_{t,1}$
Pekerjaan Umum	Peningkatan Penerimaan Negara	$ROI_t$ $ROI_t$ $VA_t$ ----- atau ----- dan ----- $ROI_0$ $ROI_{t,1}$ $VA_{t,1}$
Pertanian	$ROI_t$ $ROI_t$ ----- atau ----- $ROI_0$ $ROI_{t,1}$	$ROI_t$ $ROI_t$ ----- atau ----- dan R, L, S $ROI_0$ $ROI_{t,1}$
Perindustrian	$ROI_t$ $ROI_t$ ----- atau ----- $ROI_0$ $ROI_{t,1}$	$ROI_t$ $ROI_t$ ----- atau ----- $ROI_0$ $ROI_{t,1}$
<u>Bobot Yang Tertinggi III</u>		
BPIS	R,L,S	R, L, S
Pekerjaan Umum	Supply; Produktivitas, Pelaksanaan Misi;	Supply, Produktivitas;
Pertanian	$VA_t$ ----- $VA_{t,1}$	Invesmen <sub>t</sub> Invesmen <sub>t</sub> ----- atau ----- Invesmen <sub>t,1</sub> Invesmen <sub>t,1</sub>
Perindustrian	$VA_t$ ----- $VA_{t,1}$	$VA_t$ ----- $VA_{t,1}$

Setelah diadakan pengukuran bobot tolok ukur akan diadakan tes hipotesis dengan menggunakan analisis uji jumlah jenjang Wilcoxon. Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : u_1 = u_2$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2$$

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

$$H_0 \text{ diterima apabila } R \geq R_{\alpha}$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } R < R_{\alpha}$$

R adalah jumlah yang terkecil antara  $R_{w1}$  dan  $R_{w2}$

Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 5%

Tabel 7.20. Analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon Bobot Tolok Ukur Menurut Persepsi Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen/BPIS

PIMPINAN BUMN PEJABAT DEPARTEMEN	KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN	R	$R_{\alpha}$	HASIL ANALISIS	KESIMPULAN
Perindustrian	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	66	$R_{0,05} = 49$ $R_{0,01} = 33$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian dalam penetapan bobot tolok ukur
Pertanian	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	65	$R_{0,05} = 49$ $R_{0,01} = 33$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian dalam penetapan bobot tolok ukur
Pekerjaan Umum	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	63	$R_{0,05} = 49$ $R_{0,01} = 33$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum dalam penetapan bobot tolok ukur
B P I S	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	65	$R_{0,05} = 115$ $R_{0,01} = 105$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS dalam penetapan bobot tolok ukur

(Perhitungan secara rinci ada pada lampiran B Tabel 7.2.67 - 7.2.75)

Hasil analisis uji jumlah jenjang Wilcoxon yang disajikan pada tabel 7.20 menunjukkan bahwa hipotesis 5 tidak terbukti, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah dalam menetapkan bobot tolok ukur.

Khusus untuk menguji kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN di lingkungan Departemen Perindustrian dengan pejabat Departemen Perindustrian dan Departemen Keuangan digunakan uji Kruskal Wallis. Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : u_1 = u_2 = u_3$$

$$H_1 : u_1 \neq u_2 \neq u_3$$

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

$$H_0 \text{ diterima apabila } H \leq x_{\alpha; K-1}^2$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila } H > x_{\alpha; K-1}^2$$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

Pengujian menggunakan tingkat signifikan 5%

**Tabel 7.21.** Analisis Uji Kruskal Wallis Bobot Tolok Ukur Antara Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian, dan Pejabat Departemen Keuangan Atas 8 BUMN di Lingkungan Departemen Perindustrian

Kriteria Pengambilan Keputusan	H	$x_{\alpha; K-1}^2$	Hasil Analisis	Kesimpulan
$H_0$ diterima apabila $H \leq x_{\alpha; K-1}^2$	0,375	5,991	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan yang signifikan bobot tolok ukur antara pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian dan Pejabat Departemen Keuangan
$H_0$ ditolak apabila $H > x_{\alpha; K-1}^2$				

(Perhitungan secara rinci ada pada Lampiran B Tabel 7.2.76)

Hasil analisis uji Kruskal Wallis yang hasilnya disajikan pada tabel 7.21 menunjukkan bahwa hipotesis 5 tidak terbukti karena tidak ada perbedaan yang

signifikan antara persepsi pimpinan BUMN dengan persepsi pejabat Departemen Perindustrian dan pejabat Departemen Keuangan.

Tabel 7.19 menunjukkan baik pimpinan BUMN maupun pejabat pemerintah menetapkan 3 tingkat bobot tolok ukur tertinggi pada tolok ukur R, L, S;

$$\frac{ROI_t}{ROI_0} \text{ atau } \frac{ROI_t}{ROI_{t-1}} ; \frac{VA_t}{VA_{t-1}} ; \text{ supply ; dan produktivitas.}$$

Namun perbandingan pada setiap tingkat tidak selalu menunjukkan kesamaan di antara keduanya.

Hasil analisis pada bab 7 menunjukkan bahwa walaupun pimpinan BUMN dan pejabat pemerintah sama-sama menetapkan 5 tujuan terpenting pada tujuan yang sama dan menetapkan bobot tolok ukur 3 tertinggi pada tolok ukur yang sama, namun tingkat preferensi antara keduanya tidak selalu sama. Tingkat preferensi merupakan pernyataan sikap yang sangat dipengaruhi oleh sistem nilai, pengetahuan, dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu sifatnya sangat subyektif. Sebagai usaha untuk menghilangkan kerancuan dalam penetapan tujuan, dan bobot tolok ukur, maka seyogyanya tujuan, prioritas tujuan dan bobot tolok ukur ditetapkan bersama oleh Pimpinan BUMN bersama pemerintah. Pemerintah mempunyai pandangan yang luas terhadap kepentingan nasional, sedangkan pimpinan BUMN mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang perusahaan

yang dipimpinnya sehingga perencanaan yang disusun bersama akan merupakan rencana yang terpadu dan terkait dengan rencana pembangunan nasional dengan tidak mengabaikan kekhususan yang ada pada setiap BUMN.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab 4 bahwa struktur pengendalian BUMN di Indonesia menyerupai struktur divisional. Seorang menteri sebagai kuasa pemegang saham membawahi beberapa BUMN yang dipimpin oleh dewan direksi yang merupakan manajer pusat pertanggungjawaban. Ada 14 menteri dan BPIS yang membina BUMN di Indonesia atas dasar program departemen yang dipimpinnya, seakan tidak ada keterkaitan antara satu dengan lainnya. Penyusunan *corporate plan* BUMN di Indonesia merupakan penjumlahan dari semua *corporate plan* yang disusun masing-masing BUMN. Hal ini akan menyulitkan pemerintah dalam mengarahkan dan mengelola BUMN tanpa adanya *corporate strategy* sektor BUMN di Indonesia. *Corporate strategy* sektor BUMN bersifat makro dan lebih menekankan pada pertimbangan sosial-ekonomi. Dengan adanya globalisasi ekonomi dan deregulasi maka BUMN tetap mempunyai fungsi sosial sebagai agen pembangunan yang akan menunjang tercapainya pertumbuhan ekonomi dan mengurangi kesenjangan ekonomi dalam masyarakat. Tetapi sebagai badan usaha harus dapat menjaga kelangsungan usaha dan meningkatkan daya saing.

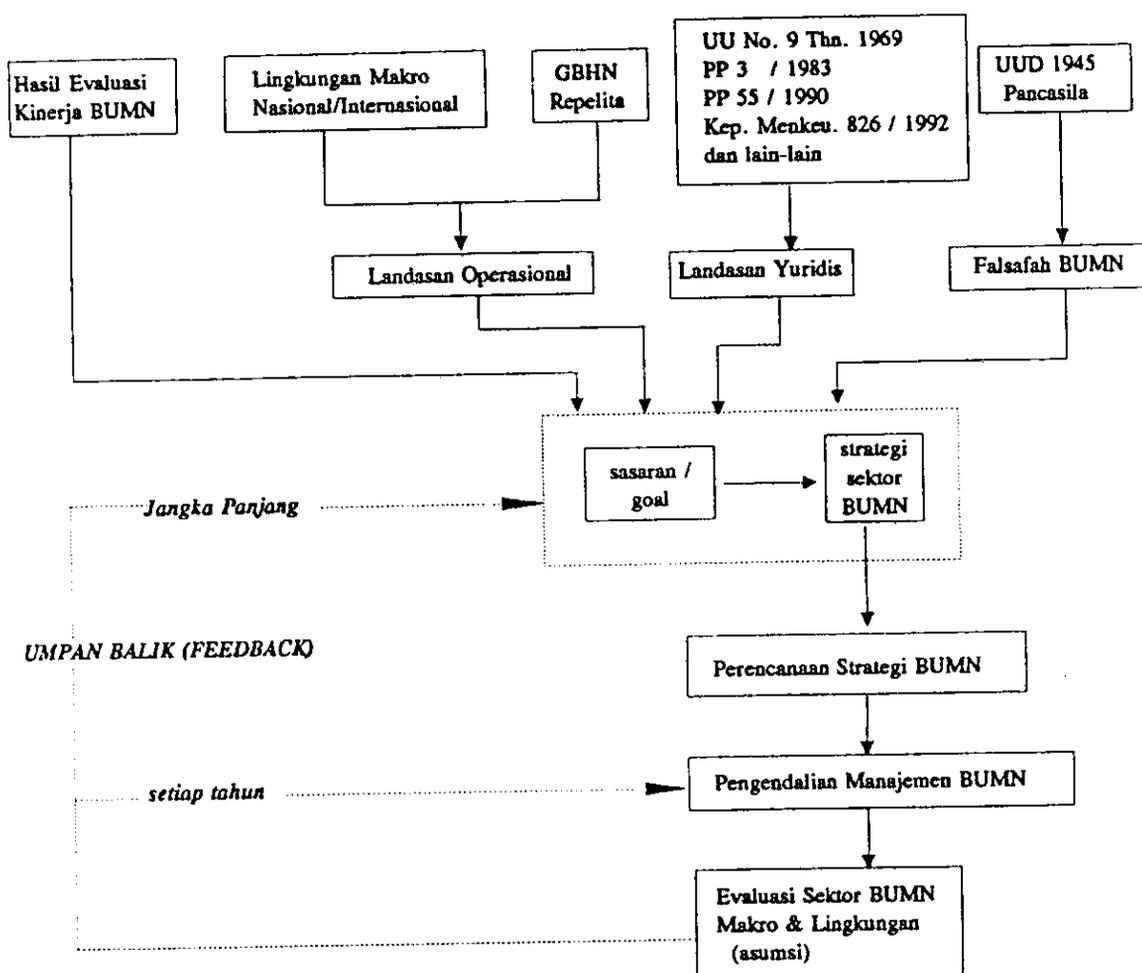
Atas dasar konsep unit perusahaan strategik maka sektor BUMN merupakan *portfolio* dari berbagai bisnis. Setiap BUMN akan menyiapkan strategi berdasarkan kekuatan dan ancaman dalam persaingan yang dihadapi sejalan dengan kekuatan dan ancaman yang ada pada sektor BUMN. BUMN merupakan *portfolio investment* karena sebagai produk yang dihasilkan atau unit usaha yang

ada mempunyai segmen pasar dan strategi sendiri. Strategi yang ditetapkan oleh setiap unit perusahaan strategik dalam BUMN akan dilakukan berdasarkan kekuatan dan ancaman yang dihadapi sejalan dengan kekuatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan (*corporate*).

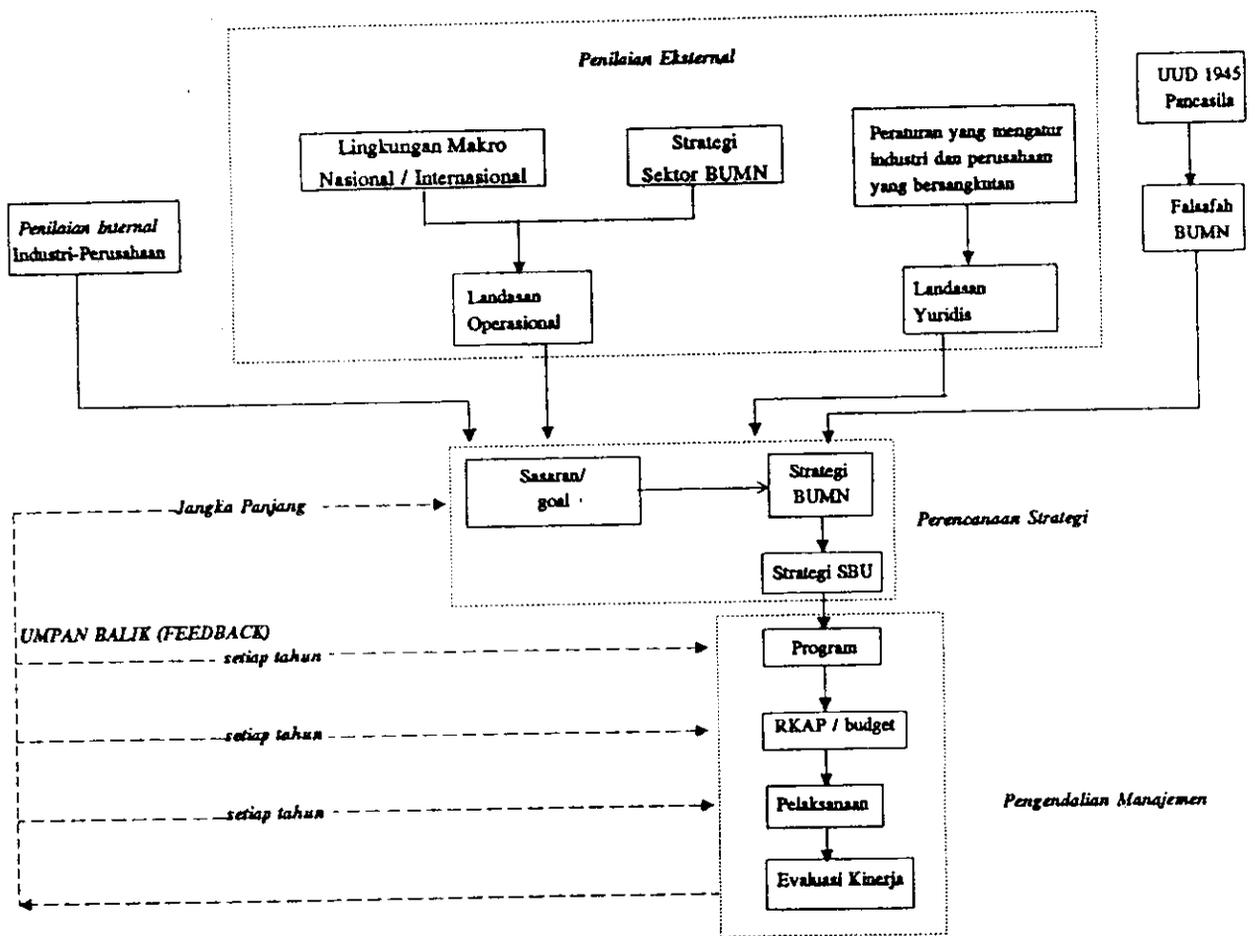
Implikasi dari konsep unit perusahaan strategik ialah bahwa penyusunan rencana jangka panjang (*corporate plan*) BUMN terjadi secara bertingkat (*multi stage planning*). Dengan perencanaan bertingkat ini rencana jangka panjang (RJP) merupakan satu kesatuan yang terpadu dan terkait seperti pada Gambar 7.1 dan 7.2. Dengan mempertimbangkan keterkaitan antar BUMN secara sistemik maka akan terdapat sinergi pada sektor BUMN. Sedangkan untuk pihak yang terlibat dalam pengelolaan BUMN baik pimpinan maupun pejabat pemerintah akan mempunyai satu kesamaan bahasa dalam penetapan tujuan yang akan dicapai. Kesamaan bahasa ini bukan hanya antara pimpinan BUMN dengan pejabat pemerintah dalam satu departemen teknis tetapi juga antara Menteri Bidang Teknis dengan Menteri Keuangan yang mewakili pemilik.

Dalam penyusunan tolok ukur, *corporate plan* akan mempunyai peran yang penting karena akan berpengaruh terhadap penetapan target dan bobot tolok ukur, baik untuk kelompok BUMN atau kelompok unit perusahaan strategik maupun untuk setiap BUMN atau unit perusahaan strategik. Pada penetapan target, tingkat hasil yang harus dicapai dalam 1 tahun akan disesuaikan dengan tujuan jangka panjang setiap BUMN atau unit perusahaan strategik sejalan dengan kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan pada perencanaan strategi sektor BUMN. Penetapan bobot tolok ukur tujuan komersial dan tujuan non-komersial pada setiap

kelompok BUMN atau unit perusahaan strategik ( $X_n$  dan  $Y_n$ ) yang dilakukan pada tingkat pemerintah, akan disesuaikan dengan kebijaksanaan pemerintah mengenai berbagai macam produk yang dihasilkan oleh sektor BUMN. Sedangkan penetapan bobot tolok ukur tujuan komersial dan non-komersial pada setiap BUMN atau setiap unit perusahaan strategik ( $X_{ij}$  dan  $Y_{ij}$ ) akan sejalan dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan pada perencanaan strategi BUMN yang bersangkutan.



Gambar 7.1. Perencanaan Strategi Sektor BUMN



Gambar 7.2. Perencanaan Strategi dan Pengendalian Manajemen BUMN

## BAB 8

### KESIMPULAN dan SARAN

#### 8.1 Kesimpulan

Dari berbagai uraian dan analisis tersebut di atas dapat disimpulkan berbagai hal sebagai berikut :

1. a. Lapangan usaha BUMN di Indonesia merata hampir di semua sektor ekonomi yang meliputi: pertanian, pertambangan, industri pengolahan listrik dan gas, transportasi dan komunikasi, konstruksi, perdagangan dan perhotelan, lembaga keuangan dan jasa perusahaan.
- b. Sumbangan nilai tambah bruto BUMN terhadap PDB nasional berkisar antara 4,55%-10,92% selama 9 tahun (1978-1986) atau rata-rata 6,76% per tahun. Sumbangan ini tidak termasuk nilai tambah bruto yang dihasilkan Pertamina.
- c. Sumbangan nilai tambah bruto BUMN per lapangan usaha selama 9 tahun yang paling rendah berasal dari sektor perdagangan dan perhotelan (0,09%). Sedangkan yang tinggi berasal dari sektor pertambangan (2,01%) dan lembaga keuangan dan jasa perusahaan (2,14%).
- d. Sumbangan BUMN terhadap penerimaan negara yang berasal dari

pajak penghasilan badan selama 5 tahun (1988/1989-1992/1993) rata-rata 38% setiap tahunnya. Sedangkan sumbangan BUMN terhadap penerimaan negara yang berasal dari non pajak berupa dividen, bagian laba pemerintah dana pembangunan semesta rata-rata selama 5 tahun adalah 42,8% setiap tahunnya. Dengan demikian rata-rata penerimaan negara baik yang berasal dari pajak penghasilan badan maupun yang berasal dari penerimaan non pajak dari setiap BUMN jauh lebih besar jika dibandingkan dengan sumbangan setiap perusahaan swasta. Hal ini mengingat jumlah BUMN hanya 184 sedangkan perusahaan swasta ribuan jumlahnya. Dengan demikian BUMN tetap merupakan sumber pendapatan negara yang dapat diandalkan.

2. Menurut sasaran yang akan dicapai dengan pendekatan produk dan konsumen, BUMN di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu :
  - a. Kelompok BUMN yang mempunyai sasaran pemerataan atau distribusi, seperti Perum Perumnas yang menghasilkan rumah sederhana dan PTP XXIV-XXV yang menghasilkan gula.
  - b. Kelompok BUMN yang mempunyai sasaran sebagai prasarana, seperti PT Listrik Negara, Perum Pelabuhan.
  - c. Kelompok BUMN yang mempunyai sasaran sebagai pendorong

pembangunan seperti PT Pusri, PT Semen Gresik.

- d. Kelompok BUMN yang mempunyai sasaran sebagai sumber pendapatan negara dan meningkatkan neraca pembayaran, seperti PTP III dimana produk yang dihasilkan terutama untuk ekspor.

3. Menurut lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja, BUMN di Indonesia dapat dikelompokkan dengan 2 pendekatan, yaitu: pendekatan pusat pertanggungjawaban dan pendekatan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha.

Berdasarkan pendekatan pusat pertanggungjawaban, BUMN dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu:

- a. Kelompok BUMN yang merupakan pusat laba, seperti PT Garuda Indonesia.
- b. Kelompok BUMN yang merupakan pusat pengeluaran, seperti PT IPTN.
- c. Kelompok BUMN yang merupakan pusat tanggung jawab sosial seperti PERUMKA untuk kelas ekonomi.
- d. Kelompok BUMN yang merupakan pusat biaya standar, seperti PT Listrik Negara, Pertamina untuk produk minyak.

Berdasarkan pendekatan perimbangan relatif antara dimensi publik dan dimensi badan usaha, BUMN dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok,

yaitu:

- a. Kelompok BUMN yang lebih condong pada dimensi publik yang diatur oleh pemerintah, seperti PERUMKA, PT Listrik Negara.
  - b. Kelompok BUMN yang lebih condong pada dimensi badan usaha yang diatur melalui mekanisme pasar, seperti PTP III, Pertamina untuk produk yang dijual di dalam negeri selain minyak, dan produk minyak dan produk lain yang dijual di pasar luar negeri.
4. Dengan perangkat analisis kai kuadrat dan Kruskal Wallis, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa ada perbedaan tujuan dan prioritas tujuan antara kelompok BUMN dengan sasaran yang berbeda tidak terbukti. Hal ini mungkin disebabkan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 telah menetapkan tujuan yang sama bagi semua BUMN di Indonesia. Dengan ketetapan itu maka setiap pimpinan BUMN dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya akan berpegang pada tujuan yang sama. Tidak adanya ketetapan prioritas tujuan pada ketetapan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 dan adanya evaluasi kinerja yang berlaku sama bagi semua BUMN, dimana bobot tolok ukur tujuan komersial yang tinggi, menyebabkan semua pimpinan BUMN menetapkan prioritas tujuan yang tinggi pada tujuan komersial dan prioritas yang rendah pada tujuan non komersial. Walaupun tujuan non komersial

merupakan sebagian besar dari tujuan BUMN menurut Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983.

5. Pada tingkat signifikan 5%, dengan menggunakan perangkat analisis Uji Jenjang Korelasi Spearman, hipotesis 4 yang menyatakan ada korelasi antara prioritas tujuan dengan bobot tolok ukur tidak terbukti pada kelompok BUMN yang mempunyai sasaran pemerataan dan kelompok BUMN yang mempunyai sasaran sebagai prasarana. Sedangkan pada kelompok BUMN yang mempunyai sasaran mendorong pembangunan dan kelompok BUMN yang mempunyai sasaran sebagai sumber pendapatan negara terbukti. Hal ini disebabkan seperti telah dikemukakan di atas, dengan evaluasi kinerja yang lebih menitikberatkan pada rentabilitas dan tujuan komersial yang lainnya, pimpinan BUMN lebih termotivasi untuk meningkatkan keuntungan dan tujuan komersial yang lain. Hal ini akan tepat untuk kelompok pendorong pembangunan dan kelompok sebagai sumber pendapatan negara. Tetapi untuk kelompok yang mempunyai sasaran pemerataan dan sebagai prasarana tidak tepat, karena bagi kedua kelompok tersebut fungsi sebagai agen pembangunan lebih penting.
6. Pada tingkat signifikansi 5% dengan perangkat analisis Uji Jumlah Jenjang Wilcoxon dan Kruskal Wallis, hipotesis 5 yang menyatakan tidak ada kesamaan persepsi antara pimpinan BUMN dengan pejabat

pemerintah dalam penetapan prioritas tujuan dan bobot tolok ukur tidak terbukti. Ternyata keduanya menganggap bahwa tujuan pertumbuhan, kelangsungan usaha dan alokasi sumber daya yang efisien penting. Hal ini dilihat dari 3 prioritas tertinggi yang ditetapkan oleh keduanya, walaupun tingkat prioritas di antara mereka berbeda. Seperti diketahui tingkat preferensi merupakan pernyataan sikap seseorang, jadi sifatnya subyektif.

7. Terdapatnya multi produk yang dihasilkan oleh suatu BUMN yang mempunyai konsumen dan kondisi pasar yang berbeda menyebabkan pengelompokan tidak dapat dilakukan dengan tegas ke dalam 4 kelompok seperti disebutkan pada butir 2 kesimpulan. Karena multi produk dapat menyebabkan sebuah BUMN mempunyai sasaran yang berbeda, dengan pendekatan produk dan konsumen.
8. Multi produk yang dihasilkan oleh sebuah BUMN dapat menyebabkan kebijaksanaan ganda oleh pemerintah atas BUMN tersebut, maka dengan pendekatan pusat pertanggungjawaban sebuah BUMN dapat menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban.
9. Untuk dapat mengelompokkan BUMN dengan tegas maka pengelompokan tidak dilakukan terhadap BUMN tetapi terhadap unit perusahaan strategik.
10. Perbedaan perimbangan dimensi publik dan dimensi badan usaha pada suatu kelompok BUMN yang dinyatakan dengan tingkat keterlibatan

pemerintah dalam pemasaran yang disebabkan struktur dan situasi pasar yang berbeda, menyebabkan perlu membagi satu kelompok BUMN menjadi 2 sub kelompok yang berbeda, sub kelompok yang diatur pemerintah dan sub kelompok yang diatur melalui mekanisme pasar. Hal ini mengakibatkan kelompok BUMN yang semula 4 seperti yang disebutkan pada butir 2 kesimpulan, pada penyusunan tolok ukur keberhasilan manajemen menjadi 8 sub kelompok.

11. a. Berdasarkan berbagai kesimpulan di atas, pendapat Middlemist dan Song tentang penyusunan tolok ukur serta Hall tentang pendekatan unit perusahaan strategik, dalam disertasi ini telah dapat disusun rumus pengukuran keberhasilan manajemen dengan formula sebagai berikut:

Rumus I:

$$X_n \sum_{j=1}^3 X_j S_j + Y_n \sum_{j=1}^6 Y_j S_{(j+3)}$$

Rumus I ini dipakai untuk menentukan keberhasilan manajemen pada BUMN yang menghasilkan produk tunggal atau multi produk yang dihasilkan oleh unit perusahaan strategik yang tergabung dalam kelompok yang sama.

Rumus II:

$$W_n X_n \sum_{j=1}^3 X_{ij} S_{ij} + W_n Y_n \sum_{j=1}^6 Y_{ij} S_{i(j+3)}$$

Rumus II ini dipakai untuk menetapkan keberhasilan manajemen pada BUMN yang menghasilkan multi produk yang berasal dari unit-unit perusahaan strategik yang tergabung pada beberapa kelompok yang berbeda.

Dengan rumus tersebut di atas maka persyaratan evaluasi kinerja yang baik menurut William (1972:70) telah dapat dipenuhi, karena:

- a. Terdapat relevansi antara cara penilaian dengan kinerja yang dinilai. Karena yang dinilai keberhasilan manajemen BUMN maka cara penilaian telah disesuaikan dengan kondisi BUMN sebagai organisasi yang memiliki 2 dimensi dengan tujuan komersial dan tujuan non komersial.
- b. Validitas tolok ukur telah diperhatikan. Karena rumus ini telah menggunakan tolok ukur majemuk sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- c. Penilaian ini lebih menitikberatkan pada efektivitas dengan memperhitungkan efisiensi sebagai salah satu tujuan yang harus dicapai. Efektivitas diukur dari jumlah skor dan standar keberhasilan yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai penilai.

- d. Rumus ini tidak menunjukkan angka absolut tetapi hanya merupakan model sederhana untuk menentukan keberhasilan manajemen yang dapat berlaku sepanjang waktu. Besarnya angka absolut tergantung pada kondisi perusahaan, perekonomian, dan sistem nilai manajemen serta para penilai.

Rumus I dan II juga telah memenuhi harapan Kinnunen dan Caplan untuk penilaian yang mencerminkan lingkup pertanggungjawaban manajemen atas kinerja. Hal ini terbukti adanya penilaian dengan:

- a. formula yang berbeda untuk kondisi yang berbeda. Rumus I berlaku untuk BUMN yang menghasilkan produk tunggal atau multi produk yang berasal dari unit-unit perusahaan strategik dari kelompok yang sama. Rumus II berlaku untuk BUMN yang menghasilkan multi produk yang berasal dari unit-unit perusahaan strategik dari kelompok yang berbeda.
- b. memperhitungkan perimbangan kegiatan setiap unit perusahaan strategik terhadap seluruh kegiatan BUMN.
- c. menggunakan tolok ukur majemuk sesuai dengan tujuan majemuk yang telah ditetapkan yang meliputi tujuan komersial dan tujuan non komersial.
- d. memperhatikan perimbangan tujuan komersial dan tujuan non komersial sesuai dengan sasaran kelompok BUMN.

- e. menetapkan bobot tolok ukur untuk setiap tujuan berdasarkan tingkat preferensi tujuan pada unit perusahaan strategik sesuai dengan kondisi perusahaan dan lingkungan usahanya .
  - f. skor sesuai dengan perbandingan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan.
- b. Persaingan yang ketat, tuntutan peningkatan efisiensi dari pemerintah sebagaimana disebutkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992, serta deregulasi yang mengurangi dan menghapus fasilitas berupa subsidi dan penyertaan modal pemerintah, menyebabkan pimpinan BUMN lebih mengutamakan tujuan pertumbuhan, alokasi sumber daya yang efisien dan kelangsungan usaha. Hal ini membuktikan adanya pengaruh keadaan dan lingkungan terhadap perilaku pimpinan BUMN.
- c. Evaluasi kinerja yang menetapkan bobot Rentabilitas (R), likuiditas (L), solvabilitas (S) sebesar 70% akan besar pengaruhnya terhadap tingkat keberhasilan yang dikaitkan dengan tingkat gaji dan bonus yang diterima pimpinan. Sebaliknya pelaksanaan misi sebagai agen pembangunan yang bobotnya 0% tidak akan ada pengaruhnya terhadap tingkat keberhasilan. Tingkat keberhasilan akan menentukan besarnya gaji dan bonus yang diterima pimpinan. Maka dengan ketetapan

tersebut pimpinan BUMN akan menetapkan prioritas yang tinggi pada tujuan komersial dan prioritas yang rendah pada tujuan non komersial. Hal ini membuktikan adanya hubungan antara imbalan dengan motivasi

## 8.2 Saran dan Implikasi Hasil Penelitian

1. Dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 pemerintah telah menetapkan pengelompokan BUMN. Namun pengelompokan itu tidak menunjukkan dengan jelas sasaran yang akan dicapai, sehingga sulit untuk dijadikan dasar penilaian keberhasilan BUMN. Penelitian ini dengan pendekatan produk dan konsumen telah mengelompokkan BUMN ke dalam 4 kelompok yang menunjukkan sasaran yang akan dicapai sebagai alat kebijaksanaan pemerintah. Dengan adanya pengelompokan ini dimungkinkan penilaian keberhasilan BUMN yang meliputi dimensi publik dan dimensi badan usaha.
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989 dan Nomor 826 Tahun 1992 merupakan 2 peraturan yang menetapkan tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja BUMN. Kelemahan yang ada pada kedua peraturan tersebut adalah :
  - a. Tidak jelas keberhasilan yang akan dinilai.

- b. Hanya menilai pencapaian tujuan komersial. Ini berarti penilaian hanya dilakukan terhadap satu dimensi sebagai badan usaha, sedangkan dimensi publik tidak dinilai.
- c. Apabila yang dinilai keberhasilan manajemen, maka peraturan tersebut telah menetapkan tolok ukur yang tidak mencerminkan lingkup pertanggungjawaban pimpinan BUMN atas kinerja. Karena peraturan tersebut telah menetapkan tolok ukur yang sama dengan bobot yang sama untuk semua BUMN, demikian juga dengan ketetapan standar keberhasilan.

Penelitian ini melalui pengelompokan BUMN telah berhasil merumuskan formula standar penilaian keberhasilan manajemen BUMN. Penilaian dilakukan terhadap pencapaian tujuan komersial dan tujuan non komersial. Ini berarti penilaian terhadap BUMN sebagai organisasi yang mempunyai 2 dimensi telah dilakukan. Dengan pendekatan unit perusahaan strategik rumus tersebut memungkinkan adanya penilaian terhadap seluruh kegiatan BUMN dengan memperhitungkan perbedaan kebijaksanaan pemerintah yang disebabkan adanya multi produk yang dihasilkan suatu BUMN. Dengan memperhitungkan perbedaan kebijaksanaan pemerintah atas suatu BUMN dimana perbedaan tersebut akan berpengaruh terhadap wewenang dan tanggung jawab pimpinan maka penilaian telah

mencerminkan lingkup pertanggungjawaban pimpinan atas kinerja. Dengan adanya penilaian yang semacam ini diharapkan adanya reaksi positif dari pimpinan BUMN sehingga evaluasi kinerja bukan hanya memperbaiki apa yang tidak benar tetapi juga yang lebih penting dapat meningkatkan kinerja dalam perannya sebagai sumber pendapatan negara dan agen pembangunan.

3. Untuk dapat menerapkan rumus tersebut di atas dengan baik sehingga peningkatan kinerja dapat dicapai, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :
  - a. Perbedaan kebijaksanaan pemerintah atas suatu kelompok BUMN atau unit perusahaan strategis akan berpengaruh terhadap otonomi dan wewenang pimpinan BUMN dalam membuat keputusan dan peluang meraih keuntungan. Perbedaan ini hendaknya diperhatikan dalam penetapan target, terutama target keuntungan dan bobot tolok ukur tujuan komersial.
  - b. Dalam penetapan target dan skor perlu diingat bahwa BUMN merupakan organisasi yang hidup dan dinamis, sehingga penetapan target tidak hanya didasarkan pada hasil yang dicapai dalam satu tahun. Seyogyanya target sebaiknya ditetapkan atas dasar *trend* selama beberapa tahun (*ex post*) dengan memperhatikan tujuan jangka panjang dan perkembangan di masa depan (*ex ante*).
  - c. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dalam satu tahun yang juga

merupakan hasil proses dari beberapa tahun sebelumnya. Oleh karena itu seyogyanya penilaian tidak terpaku pada hasil pada tahun evaluasi tanpa memperhatikan perkembangan dari tahun ke tahun.

- d. Dengan adanya kebijaksanaan ganda yang disebabkan adanya multi produk yang dihasilkan oleh suatu BUMN, maka seyogyanya penyusunan tolok ukur mempertimbangkan proporsi setiap unit perusahaan strategik terhadap seluruh kegiatan perusahaan. Untuk ini perlu dihitung nilai asset (investasi) dan jumlah tenaga kerja yang ada pada setiap unit perusahaan strategik.
4. Dengan adanya ketetapan pemerintah yang mengatur pembinaan golongan ekonomi lemah dengan menyisihkan 5% dari laba, yang dalam perhitungan keuntungan publik merupakan *dividend in kind* akan tergantung dari besarnya laba bersih setelah bunga dan pajak yang dicapai BUMN. Namun penyisihan laba bukan satu-satunya cara untuk membantu meningkatkan usaha golongan ekonomi lemah. Cara lain yang dirasakan lebih efektif adalah dengan memanfaatkan keterkaitan dalam sistem kemitraan. Dengan cara ini sekaligus dapat dipecahkan masalah permodalan dan pemasaran yang sering dihadapi oleh pengusaha golongan ekonomi lemah. Oleh karena itu pelaksanaan misi tetap menjadi tolok ukur yang perlu diperhatikan.
5. Evaluasi kinerja sebagai sub sistem dari sistem pengendalian manajemen hanya

merupakan sebagian dari proses perencanaan dan pengendalian yang dilakukan dalam satu perusahaan. Oleh karena itu hanya menyempurnakan evaluasi kinerja dengan menyusun tolok ukur yang tepat tidak akan menjamin keberhasilan suatu BUMN tanpa didahului dengan penyusunan *corporate plan* yang baik. Karena sektor BUMN merupakan portofolio dari berbagai bisnis dan BUMN juga dapat merupakan portofolio dari berbagai investasi maka untuk dapat membuat *corporate plan* yang baik diperlukan adanya perencanaan yang bertingkat. Pemerintah akan lebih berperan dalam penetapan *corporate strategy* secara makro yang sekaligus akan menetapkan sasaran dan kebijaksanaan terhadap BUMN sebagai bagian dari pembangunan nasional yang kemudian akan dijabarkan oleh masing-masing menteri bidang teknis kepada BUMN yang di bawah pembinaannya. Berdasarkan pengarahan dari menteri bidang teknis pimpinan BUMN akan menyusun *corporate strategy* yang akan menggunakan arahan tersebut sebagai salah satu pertimbangan di samping kondisi lingkungan dan keadaan intern perusahaan. Kemudian setelah *corporate strategy* itu siap maka sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 menteri sebagai kuasa pemegang saham akan membicarakan dan menyetujui melalui rapat umum pemegang saham.

6. Penelitian ini diadakan dalam rangka pengendalian manajemen BUMN pada tingkat pemerintah dengan mengemukakan gagasan mengenai pengelompokan

BUMN dalam rangka evaluasi kinerja. Penelitian diadakan mulai akhir 1989 sampai dengan pertengahan 1991. Penelitian ini masih banyak kelemahannya karena :

- a. sifatnya sangat global dan luas yang meliputi seluruh BUMN yang ada pada tahun 1989,
- b. menggunakan kuesioner yang dikirim,
- c. hanya berpedoman pada tujuan BUMN yang ditetapkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983,
- d. pengelompokan dilakukan berdasar produk dan konsumen, serta struktur pengendalian manajemen BUMN berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983.

Penelitian ini masih harus diikuti oleh penelitian lain yang mendalam dalam lingkup yang lebih kecil, sehingga dapat digali tujuan dari kegiatan yang sedang dilakukan dengan berpedoman pada *corporate plan* perusahaan yang bersangkutan dan kebijaksanaan pemerintah berlaku. Penelitian ini akan sekaligus menguji penerapan rumus rumus penetapan kinerja yang dikemukakan dalam penelitian ini. Penelitian ini juga belum memperhitungkan kebijaksanaan pemerintah yang terbaru yang mengizinkan BUMN *go publik* dan *go international*. Kebijakan tersebut akan merubah BUMN menjadi badan usaha investasi pemerintah (*government investment companies*) yang sistem pengendaliannya berbeda karena pemerintah bukan satu-

satunya pemegang saham tetapi merupakan salah satu pemegang saham. Dalam perusahaan yang sudah *go public* pengendalian manajemen tentu akan dibatasi oleh peraturan yang berlaku pada pasar modal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. 1982. Political Economy of Public Enterprise. (Jones, L.P. et al. eds). **Publik Enterprise In Less Developed Countries**. New York: Cambridge University Press, pp. 49-63.
- Anderson, W.L, A. Puttalaz , and W.G. Shepherd. 1983. **Economics**. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632.
- Anshoff, H.I. 1979. The State of Practise in Planning Systems. (Carthy, Mc., Minichiello, Curran). **Business Policy and Strategy: Concept and Readings**. revised edition, Homewood Illinois , pp. 426-448.
- Anthony, R.N. 1965. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Boston : Harvard University.
- \_\_\_\_\_, John Dearden, Norton M. Bedford. 1989. **Management Control Systems**. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Argenti, J. 1980. **Systematic Corporate Planning**. Hongkong: Thomas Nelson and Sons Ltd.
- Avoy, Mc. P.W. 1971. **The Effectiveness of The Persero Enterprise**. Harvard Advising Group.
- Ayub, M.A. and Sven Olaf Hegstad. 1986. Public Industrial Enterprises Deteminante of Performance. **Industry and Finance Series: 17**. Washington: The International Bank for Reconstructions and Development/ The World Bank.
- baired, L. 1965. **Managing Performance**. School of Management and Human Resources Policy Institute Boston University.

- Basu, P.K. 1979. A Model Of A Working Document On Decision Making Choices on Investment, Prices and Returns Policies for Public Enterprises Derived From Their Macro National Long-Term Objectives. ( Basu, P.K., and Alec Nove, eds). *Public Enterprise Policy on Investment Pricing Returns*. Kuala Lumpur: An APDAC Publication, pp. 3-24.
- Bedeien, A.G. 1980. *Organizational: Theory and Analysis*. Illinois Dreden Press.
- Bennet, A.H.M. 1988. Theoretical And Practical Problems In Determining Criteria For Performance Evaluation Of Public Enterprises. *Public Enterprise, Quat. J.* 8 (1) : 18-26.
- Bhatt, V.V. 1984. Institutional Framework and Public Enterprise Performance. *World Development* 12 (7) : 713-721.
- \_\_\_\_\_. 1982. Decision Structure, Technological Self Reliance, Public Enterprise Performance. (Jones, L.P., et al. eds). *Public Enterprise in Less Developed Countries*. New York: Cambridge University Press, pp. 129-139.
- \_\_\_\_\_. 1988. The Institutional Framework and Public Enterprise Performance. *Essays on Relations Between Government and Public Enterprises*. ICPE : pp. 72-82.
- Chokhari, R.H. 1985. Comparative Control In Public Enterprises Mechanisms, Procedures And Effectiveness. *Public Enterprise, Quat. J.* 5 (4) : 363-378.
- Curran, Mc., Minichiello, Curran. 1979. *Business Policy and Strategy Concept and Readings*. Homewood Illinois Richard D. Irwin, Inc.
- Chamberlain, Neil. 1962. *The Firm: Micro Economic Planning and Action*. New York, Mac Graw Hill Book Coy Inc.
- DiMaggio, G., *Organization Theory: Intergrating Structure and Behaviour*. New Jersey, Prentice Hall.
- Harwanto. 1985. *Statistik Non Parametrik*. edisi ke-2, Yogyakarta, BPFE.
- \_\_\_\_\_. dan Pangestu Subagyo. 1986. *Statistik Induktif*. edisi ke-3, Yogyakarta, BPFE .
- Soejatun Kuntjoro-Jakti. Makalah disajikan dalam seminar Peranan BUMN Dalam Era Tahun 2000-an, di Jakarta, Juli 1991.

- Economic Planning Board Republic of Korea. 1990. *New Administration System for Public Enterprises in Korea*. Korea .
- Fariied, W.M. 1986. *Electricity Pricing and Investment Under Government Policy Constraint The Case of Java, Interconnected Suply System*. Colorado.
- Fernandes, P. 1986. *Managing Relations Between Government and Public Enterprises. A Handbook for Administrators and Managers*, Geneva : Management Development Series 25. ILO.
- \_\_\_\_\_, and Pavel Sicherl (ed.). 1981. *Seeking the Personality of Public Interprises in Developing Countries*. Ljubljana: ICPE.
- \_\_\_\_\_. 1988. *Nodal Centres for Public Enterprises : Some Reflections on The Rationale for Establishing Central Points for The Control, Supervision and Evaluation of Public Enterprises in Developing Countries. Essay on Relations Between Governments and Public Enterprises*. ICPE, pp. 72-82.
- Freund, J.E. 1977. *Elementary Business Statistics, The Modern Approach*. third edition, London, Prentice Hall International Edition .
- Gillis, S.M. and Glenn P. Jenkins. 1979. *Performance Evaluation of Public Sector Enterprises: The Case of Mining in Bolivia and Indonesia. Public Enterprise Policy on Investment Pricing Returns*. An APDAC Publications, pp. 105-140.
- Glueck, W.F. 1982. *Business Policy and Strategic Management*. Mac Graw Hill International Student Edition.
- Gray, S.C. 1984. *Toward a Conceptual Framework for Macro Economic Evaluation of Public Enterprise Performance in Mixed Economies. Public Enterprise Performance in Mixed Economies*. International Monetary Fund.
- Hall, W.K. 1979. *SBU's: Hot, New Topic in The Management of Diversivication*. (Carthy, Mc., Minichiello, Curran). *Business Policy and Strategy: Concept and Readings*, revised edition, Homewood Illinois : pp. 394-406.
- Harper, Y. 1984. *Measuring Business Performance*. Institute of Manpower Studies Series no.7. Gower Publishing Company Limited.
- Himpunan Peraturan Badan Usaha Milik Negara, Direktorat Pembinaan dan Pengawasan PERJAN, PERUM, PERSERO, Departemen Keuangan Republik Indonesia, 1984.

- International Centre For Public Enterprise in Developing Countries Meeting, Performance Criteria and The Implementation of Performance Evaluation, Public Enterprise, 1981.
- Jackson, J.H., Cyril P. Morgan. 1978. **Organizational Theory A Macro Perspective for Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, L.P., Edward P. Masson. 1982. Role of Economic Factors in Determining The Size and Structure of The Public Enterprise Sector in Less Developed Countries with Mixed Economies. (L.P. Jones, R.D. Mallon, E.S. Masson, P.N. Rosentain, Rodan and R. Vernon eds). **Public Enterprise in Less Developed Countries**. New York: Cambridge University Press, pp. 17-45.
- \_\_\_\_\_. 1975. **Public Enterprise and Economic Development: The Korean Case**. Seoul Korea, Korean Development Institute.
- \_\_\_\_\_. 1986. Toward Performance Evaluation: Methodology for Public Enterprise With Particular Reference to Pakistan. **Economic Performance of Public Enterprises: Major Issues and Strategies for Action**. New York: United Nation, pp. 116-138.
- Kaplan, R.S. and Anthony A. Atkinson. 1989. **Advance Management Accounting**. Prentice Hall International Inc.
- Kazi, A.G.N. 1986. Economic Performance of Public Enterprise: Economic Performance of Public Enterprise: Major Issues and Strategies for Action, New York: United Nations, pp. 26-36.
- Kinnunen, R.M. and Robert H. Caplan III. 1979. The Domain of Management Control. (Carthy, Mc., Minichiello, Curran) . **Business Policy and Strategy: Concept and Readings**, revised edition, Homewood Illinois, pp. 477-497..
- Koutsoyiannis, A. 1979. **Modern Microeconomics**, second edition, London and Basingstoke : The Macmillan Press.
- Kuntoro, M. 1982. Pengembangan Metodologi Penjajagan Efektivitas Sistem Usaha, Dengan Menggunakan Kriteria Deskriptif Majemuk dan Berdasarkan Persepsi Pengambilan Keputusan. **Disertasi**, Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Kreacic, V.G. 1988. The Effect of Government Control on Public Enterprise Performance: The Negative Public Enterprise Performance Loop. **Public Enterprise J. 8 (3) : 265-274**.

- Kreacic, V.G. 1988. The Effect of Government Control on Public Enterprise Performance: The Negative Public Enterprise Performance Loop. *Public Enterprise J.* 8 (3) : 265-274.
- \_\_\_\_\_, and Marsh, P. 1985. Public Enterprises in Developing Countries Structures, Performance and Culture. *Public Enterprise J.* 5 (4) : 379-391.
- Maciariello, J.A. 1984. *Management Control Systems*. New York: Prentice Hall Inc., Englewood Cliff.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed.). 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Measures for Improving Performance of Public Enterprises in Developing Countries*. 1973. Department of Economic and Social Affairs United Nations.
- Mehdi, I. 1985. Performance Evaluation of Public Enterprise in Pakistan: An Experiment with a Social Accounting Systems. *Essays on Relations Between Governments and Public Enterprises*. ICPE : pp. 202-231.
- \_\_\_\_\_. 1988. The Pakistan Experience In The Development and Implementation of The Signalling System. Performance Evaluation of Public Enterprises in Developing Countries. *Public Enterprise Quarterly J.* 8 (1) : 71-81.
- Middlemist, D., Michael A. Hitt. 1981. *Organizational Behaviour Applied Concept*. Chicago: Science Research Associates Inc.
- Mir, E.A. 1981. Evaluation of Public Enterprise Performance: Some Crucial Issues. *Public Enterprises* : 49-68.
- Mohammad Hatta. 1976. *Pikiran-Pikiran Dalam Bidang Ekonomi Untuk Mencapai Kemakmuran Yang Merata*. Jakarta : Yayasan IDAYU.
- Mubyarto. 1991. *Bung Hatta Dan Perekonomian Rakyat*. Padang.
- Muhamad Yamin. 1960. Tafsiran Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Pasal Demi Pasal. *Naskah Persiapan Undang-Undang Dasar 1945*. Memuat segala naskah resmi penggolongan Undang-Undang Dasar 1945 yang berlaku kembali di negara Republik Indonesia. Jilid 3.
- Nawab, S.A. 1986. Organizational Arrangements for Systematic Monitoring or Performance of Public Enterprise. *Economic Performance of Public Enterprise; Major Issues and Strategies for Action*. New York: United Nations : pp. 139-148.

- Nazir, M. 1988. **Metode Penelitian**. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panglaykim, J. 1963. **State Trading Corporation in Indonesia; First Year's Performance, 1961**. Disertasi.
- Pappas, L.J., Brigham F.E., Hirschey M. 1983. **Managerial Economics**. Holt-Sanders International Edition, Dryden Press Series Economics.
- Partadiredja, A. 1982. **Perhitungan Pendapatan Nasional**. LP3ES, 19, Edisi ke-4.
- Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983, Tentang Pembinaan Dan Pengawasan PERJAN, PERUM, PERUM**, Departemen Keuangan Republik Indonesia.
- Perrow, C., **The Analysis of Goals in Complex Organization**.
- Powell, V. 1987. **Improving Public Enterprise Performance: Concept and Techniques**. Geneva Management Development Series 22, ILO.
- Privatization, Policies Methods and Procedures**, Asian Development Bank, Manila, 1985.
- Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga. 1995. **Pedoman Penulisan Disertasi Program Doktor**. Surabaya: Airlangga University Press.
- Rees, R. 1984. **Public Enterprise Economics**. London: Wiedenfelt Nickalson.
- Saifuddin Azwar. 1988. **Sikap Manusia: Teori dan Pengukuran**. Yogyakarta: Liberty.
- Sarmiento, M.O. 1988. **Management Control system for Public Enterprise: A Theoretical Framework**. *Public Enterprise Quart. J.* 8 (1) : 5-14.
- Sepherd, W.G. 1979. **Public Policies Toward Business**. Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois.
- Sepherd, 1976. **Public Enterprise, Economic Analysis of Theory and Practice**. Lexington, Massachusetts, Toronto.
- Shaikh, A.H. 1990. **A Performance Evaluation System for State Owned Enterprise in Ghana**. *Public Enterprise, Quart. J.* 10 (3-4) : 305-316.
- \_\_\_\_\_, 1991. **The Rise, Decline and Future of Public Enterprise: Review of International Experience and Lessons for Indonesia**. **Seminar Peran BUMN Dalam Era Tahun 2000-an**. Jakarta.

- Shirley, M.M. 1983. *Managing State Owned Enterprises*, World Bank STFF Working Papers, No. 577. *Management Development Series 4*.
- Sicherl, P. 1983. *The Role of Public Enterprises in National Development*. *Monograph Series 14*, Ljubljana: ICPE.
- \_\_\_\_\_. 1981. *Concepts of Public Enterprises In Different Socio-Economic Systems. Seeking Personality of Public Enterprise*. Ljubljana: ICPE, pp. 77-94.
- Siegel, S. 1986. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, terjemahan, Jakarta: Gramedia.
- Soeratno dan Lincoln Arsyad. 1993. *Metode Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, edisi revisi, Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Somasundram, M. 1985. *On Minding the Nation's Business. Essays on Relation Between Governments and Enterprises*. ICPE : pp. 34-36.
- Song, D.H. 1987. *Evaluation of Management Efficiency of Government Food Marketing Agencies*. Seoul Korea : Korean Development Institute.
- Sri Edi Swasono. 1989. *Demokrasi Ekonomi: Keterkaitan Usaha Partisipatif vs Konsentrasi Ekonomi*. Jakarta : DEKOPIN.
- \_\_\_\_\_. 1989. *Pembangunan Berwawasan Sejarah: Kedaulatan Rakyat, Demokrasi Politik dan Demokrasi Ekonomi*. Padang.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, cetakan ke-2, terjemahan, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Supriyono, R.A. 1992. *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Perencanaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Sutrisno Hadi. 1979. *Bimbingan Menulis Skripsi - Thesis*. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi, Universitas Gajah Mada.
- \_\_\_\_\_. 1980. *Bimbingan Menulis Skripsi - Thesis, Jilid II*, Yogyakarta, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi, Universitas Gajah Mada.
- Triverdi, P. 1988. *Theory and Practise of The French System of Contracts for Improving Public Enterprise Performance: Some Lessons for LDC. Performance Evolution of Public Enterprises in Developing Countries, Public Enterprise Quarterly Journal 8 (1) : 28-40.*

- Wagiono Ismangil. 1987. *BUMN, Peranan dan Prospek*. Makalah Kongres ISEI.
- \_\_\_\_\_. 1988. *Manajement Dalam Pembangunan Meruju Orientasi Strategik*, Pidato Pengukuhan sebagai Guru Besar Tetap Dalam Ilmu Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia di Jakarta.
- Warwick, D.P. 1979. *A Transactional Approach to The Public Enterprise*.
- William, M.R. 1972. *Performance Appraisal in Management*. William Keineman Ltd.

## LAMPIRAN A

**DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM TIPE 1 - 30  
BERDASARKAN STATUS HUKUM PADA 30 OKTOBER 1990  
(Sumber : Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN).**

---

1.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_1$   
Perum Indofarma
  
2.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{5,6} \cap Pi_{1,5}$   
PT Pelni  
PT Perkebunan XXI-XXII  
PT Perkebunan XX  
PT Perkebunan XXIV-XXV  
PT Perkebunan XIV  
PT Perkebunan XV-XVI
  
3.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_4 \cap Pi_1$   
Perum Perumnas  
Perum Asuransi Sosial ABRI  
Perum Balai Pustaka
  
4.  $O_3 \cap C_1 \cap A_1 \cap M_{3,5} \cap Pi_{1,5}$

Perumka (PJKA Th. 1988)

5.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_{1,5}$

Perum Garam

6.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap Pi_{1,5,6}$

PT Rajawali Nusantara Indonesia

7.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{4,6} \cap Pi_{1,5}$

PT Kimia Farma

8.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_1$

PT Bina Mulya Ternak

PT TASPEN

PT Asuransi Jiwasraya

PT Asuransi Tenaga Kerja

9.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_{1,7}$

PT Jasa Raharja

10.  $O_3 \cap C_1 \cap A_1 \cap M_5 \cap Pi_{1,7}$

Perum Pegadaian (PERJAN Pegadaian Th. 1988)

11.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_{2,6} \cap Pi_{2,3,6}$

PT Industri Pesawat Terbang Nusantara

12.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_4 \cap Pi_3$

P L N

13.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_{3,4} \cap Pi_3$

Perum Telkom

14.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_{1,6} \cap Pi_{4,5}$

PT Amarta Karya

PT Istaka Karya

PT Waskita Karya

PT Wijaya Karya

PT Brantas Abipraya

PT Bina Karya

PT Virama Karya

PT Pembangunan Perumahan

PT Adhi Karya

15.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_7 \cap Pi_4$

## Lampiran A

## PT Jasa Marga

16.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{7,6} \cap Pi_{4,5}$

Perum Pelabuhan II

Perum Pelabuhan III

Perum Pelabuhan IV

17.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_5$

PT PUSRI

PT Pupuk Kujang

PT Semen Gresik

PT Semen Tonasa

PT Semen Padang

PT Semen Baturaja

PT Semen Kupang

Perum Dahana

PT Tambang Bukit Asam

18.  $O_1 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_5$

PT Atmindo

19.  $O_2 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_{5,6}$

## Lampiran A

PT Primisima

20.  $O_2 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap P_{3,6}$ 

PT ASEAN Aceh Fertilizer

21.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap P_{3,6}$ 

PT Perkebunan VIII

PT Perkebunan I

PT Perkebunan II

PT Perkebunan IV

PT Perkebunan IX

PT Perkebunan XI

PT Perkebunan XXIX

PT Perkebunan XII

PT Perikani SULUT / Tengah

PT Inhutani I

PT Cipta Niaga

PT Perkebunan XXVII

22.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap P_3$ 

PT Belikat Kawasan Nusantara

PT Industri Sandang II

PT DOK Pekapalan Indonesia  
PT Barata Indonesia  
PT Boma Bisma Indra  
PT Industri Telkom  
PT Kertas Padalarang  
PT Perkebunan XXVIII  
PT Surabaya Industrial Estate Rungkut  
PT Rekayasa Industri  
PT Biro Klasifikasi Indonesia  
PT Varuna Tirta Prakarsya  
PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam  
PT Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi  
PT Dharma Niaga  
PT Panca Niaga  
PT Sarinah  
PT LEPPIN  
PT Kertas Blabak  
PT Aneka Gas Industri  
PT Industri Soda Indonesia  
PT Iglas  
PT Sarana Karya

23.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap Pi_{5,6}$

PT Petrokimia

24.  $O_2 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap Pi_5$

PT Kertas Leces

25.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_{2,6} \cap Pi_5$

Perum PERURI

26.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_6$

PT Perkebunan XXIII

PT Perkebunan III

PT Perikanan Samudra Besar

PT Perkebunan XIX

PT Usaha Mina

PT Inhutani II

PT Aneka Tambang

PT Garuda Indonesia

27.  $O_3 \cap C_3 \cap A_2 \cap M_6 \cap Pi_7$

PT Danareksa

PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia

PT Bank Bumi Daya

PT Bank Dagang Negara

PT Bank Pembangunan Indonesia

PT Asuransi Kredit Indonesia

PT Asuransi Ekspor Indonesia

PT Reasuransi Umum

Perum Pengembangan Keuangan Koperasi

28.  $O_3 \cap C_{2,3} \cap A_2 \cap M_{3,6} \cap Pi_{1,5,6}$

PERTAMINA

29.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_5 \cap Pi_7$

PT Asuransi Jasa Indonesia

30.  $O_3 \cap C_2 \cap A_2 \cap M_8 \cap Pi_1$

PT Taman Wisata Candi Brobudur dan Prambanan

**DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM  
KELOMPOK I, II, III DAN IV  
BERDASARKAN KRITERIA PRODUK & KONSUMEN  
BERDASARKAN STATUS HUKUM PADA 30 OKTOBER 1990  
(Sumber : Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN)**

---

**KELOMPOK I**

1. Perum Indofarma
2. PT Pelni
3. PT Perkebunan XXI-XXII
4. PT Perkebunan XX
5. PT Perkebunan XXIV-XXV
6. PT Perkebunan XIV
7. PT Perkebunan XV-XVI
8. Perum Perumnas
9. Perum Asuransi Sosial ABRI
10. Perum Balai Pustaka
11. Perumka
12. PT Rajawali Nusantara Indonesia (untuk bagian P<sub>ii</sub>)
13. PT Kimia Farma (untuk bagian P<sub>ii</sub>)

14. PT Jasa Raharja
15. Perum Pegadaian
16. PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan
17. Perum Garam
18. PT Bina Mulya Ternak
19. PT TASPEN
20. PT Asuransi Jiwasraya
21. PT Asuransi Tenaga Kerja

#### KELOMPOK II

1. P L N
2. PT Telkom
3. PT Jasa Marga
4. Perum Pelabuhan II
5. Perum Pelabuhan III
6. Perum Pelabuhan IV
7. PT Amarta Karya
8. PT Istaka Karya
9. PT Waskita Karya
10. PT Wijaya Karya
11. PT Brantas Abipraya
12. PT Bina Karya

*Lampiran A*

13. PT Virama Karya
14. PT Pembangunan Perumahan
15. PT Adhi Karya

**KELOMPOK III**

1. PT PUSRI
2. PT Pupuk Kujang
3. PT Semen Gresik
4. PT Semen Tonasa
5. PT Semen Padang
6. PT Semen Baturaja
7. PT Semen Kupang
8. Perum Dahana
9. PT Batubara Bukit Asam
10. PT ASEAN Aceh Fertilizer
11. PT Kertas Leces
12. PT Asuransi Jasa Indonesia
13. PT Petrokimia
14. Perum PERURI
15. Perum Pengembangan Keuangan Koperasi
16. PT Atmindo
17. PT Primisima

18. PT Belikat Kawasan Nusantara
19. PT Industri Sandang II
20. PT DOK Perkapalan Indonesia
21. PT Barata Indonesia
22. PT Boma Bisma Indra
23. PT Industri TELKOM
24. PT Kertas Padalarang
25. PT Perkebunan XXVIII
26. PT Surabaya Industrial Estate Rungkut
27. PT Rekayasa Industri
28. PT Biro Klasifikasi Indonesia
29. PT Varuna Tirta Prakarsya
30. PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam
31. PT Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi
32. PT Dharma Niaga
33. PT Panca Niaga
34. PT Sarinah
35. PT LEPPIN
36. PN Kertas Blabak
37. PT Aneka Gas Industri
38. PT Industri Soda Indonesia
39. PT Iglas

40. PT Sarana Karya
41. PT Dana Reksa
42. PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia
43. Bank Bumi Daya
44. Bank Dagang Negara
45. Bank Pembangunan Indonesia
46. PT Asuransi Kredit Indonesia
47. Asuransi Ekspor Indonesia
48. PT Reasuransi Umum

#### KELOMPOK IV

1. PT Industri Pesawat Terbang Nusantara
2. PT Primisima
3. PT Perkebunan VIII
4. PT Perkebunan I
5. PT Perkebunan II
6. PT Perkebunan VI
7. PT Perkebunan IX
8. PT Perkebunan XI
9. PT Perkebunan XXIX
10. PT Perkebunan XII

11. PT Perikani SULUT / Tengah
12. PT INHUTANI I
13. PT Cipta Niaga
14. PT Perkebunan XXVII
15. PT Garuda Indonesia
16. PERTAMINA
17. PT Perkebunan III
18. PT Perkebunan XXIII
19. PT Perkebunan XIX
20. PT Perikanan Samudra Besar
21. PT Usaha Mina
22. PT INHUTANI II
23. PT Aneka Tambang

**DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM  
KELOMPOK I, II, III, IV, V, VI, VII, dan VIII PADA  
PENYUSUNAN TOLOK UKUR KEBERHASILAN MANAJEMEN  
BERDASARKAN STATUS HUKUM PADA 30 OKTOBER 1990  
(Sumber : Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN)**

---

**KELOMPOK I**

1. Perum Indofarma
2. PT Peln
3. PT Perkebunan XXI-XXII
4. PT Perkebunan XX
5. PT Perkebunan XXIV-XXV
6. PT Perkebunan XIV
7. PT Perkebunan XV-XVI
8. Perum Perumnas
9. Perum Asuransi Sosial ABRI
10. Perum Balai Pustaka
11. Perumka
12. PT Rajawali Nusantara Indonesia (untuk bagian P<sub>ii</sub>)
13. PT Kimia Farma (untuk bagian P<sub>ii</sub>)

14. PT Jasa Raharja
15. Perum Pegadaian
16. PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan

#### **KELOMPOK II**

1. Perum Garam
2. PT Bina Mulya Ternak
3. PT TASPEN
4. PT Asuransi Jiwasraya
5. PT Asuransi Tenaga Kerja

#### **KELOMPOK III**

1. P L N
2. PT Telkom
3. PT Jasa Marga
4. Perum Pelabuhan II
5. Perum Pelabuhan III
6. Perum Pelabuhan IV

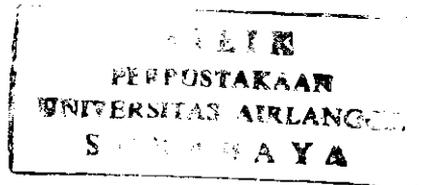
#### **KELOMPOK IV**

1. PT Amarta Karya
2. PT Istaka Karya

3. PT Waskita Karya
4. PT Wijaya Karya
5. PT Brantas Abipraya
6. PT Bina Karya
7. PT Virama Karya
8. PT Pembangunan Perumahan
9. PT Adhi Karya

#### KELOMPOK V

1. PT PUSRI
2. PT Pupuk Kujang
3. PT Semen Gresik
4. PT Semen Tonasa
5. PT Semen Padang
6. PT Semen Baturaja
7. PT Semen Kupang
8. Perum Dahana
9. PT Batubara Bukit Asam
10. PT ASEAN Aceh Fertilizer
11. PT Kertas Leces
12. PT Asuransi Jasa Indonesia



13. PT Petrokimia
14. Perum PERURI
15. Perum Pengembangan Keuangan Koperasi

#### KELOMPOK VI

1. PT Atmindo
2. PT Primisima
3. PT Belikat Kawasan Nusantara
4. PT Industri Sandang II
5. PT DOK Perkapalan Indonesia
6. PT Barata Indonesia
7. PT Boma Bisma Indra
8. PT Industri TELKOM
9. PT Kertas Padalarang
10. PT Perkebunan XXVIII
11. PT Surabaya Industrial Estate Rungkut
12. PT Rekayasa Industri
13. PT Biro Klasifikasi Indonesia
14. PT Varuna Tirta Prakarsya
15. PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam
16. PT Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi
17. PT Dharma Niaga

18. PT Panca Niaga
19. PT Sarinah
20. PT LEPPIN
21. PN Kertas Blabak
22. PT Aneka Gas Industri
23. PT Industri Soda Indonesia
24. PT Iglas
25. PT Sarana Karya
26. PT Dana Reksa
27. PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia
28. Bank Bumi Daya
29. Bank Dagang Negara
30. Bank Pembangunan Indonesia
31. PT Asuransi Kredit Indonesia
32. Asuransi Ekspor Indonesia
33. PT Reasuransi Umum

#### **KELOMPOK VII**

Yang Tidak Sepenuhnya Pasar Luar Negeri

1. PT Rajawali Nusantara Indonesia
2. PT Industri Pesawat Terbang Nusantara
3. PT Petrokimia

4. PT Primisima
5. PT Asean Aceh Fertilizer
6. PT Perkebunan VIII
7. PT Perkebunan I
8. PT Perkebunan II
9. PT Perkebunan VI
10. PT Perkebunan IX
11. PT Perkebunan XI
12. PT Perkebunan XXIX
13. PT Perkebunan XII
14. PT Perikani SULUT / Tengah
15. PT INHUTANI I
16. PT Cipta Niaga
17. PT Perkebunan XXVII
18. PT Garuda Indonesia
19. PERTAMINA

BUMN yang mendapat pengaturan dari pemerintah atas dasar derajat kepentingan produk bagi masyarakat Pi1 dan Pi5, Pi2 adalah :

1. PT Rajawali Nusantara Indonesia
2. PT I P T N

3. PT Petrokimia
4. PT Asean Aceh Fertilizer
5. PT Garuda Indonesia
6. PERTAMINA

#### KELOMPOK VIII

Yang Sepenuhnya Pasar Luar Negeri

1. PT Perkebunan III
2. PT Perkebunan XXIII
3. PT Perkebunan XIX
4. PT Perikanan Samudra Besar
5. PT Usaha Mina
6. PT INHUTANI II
7. PT Aneka Tambang

**DAFTAR BUMN BERDASARKAN KRITERIA PUSAT  
PERTANGGUNGJAWABAN  
BERDASARKAN STATUS HUKUM PADA 30 OKTOBER 1990  
(Sumber : Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN)**

---

**Kelompok I Pusat Keuntungan Dengan Pengaturan Pemerintah**

1. Perum Indofarma
2. PT Pelni
3. PT Perkebunan XXI-XXII
4. PT Perkebunan XX
5. PT Perkebunan XXIV-XXV
6. PT Perkebunan XIV
7. PT Perkebunan XV-XVI
8. Perum Perumnas
9. Perum Asuransi Sosial ABRI
10. Perum Balai Pustaka
11. PT Rajawali Nusantara Indonesia
12. PT Kimia Farma
13. PT Jasa Raharja
14. Perum Pegadaian
15. PT PUSRI

*Lampiran A*

16. PT Pupuk Kujang
17. PT Semen Gresik
18. PT Semen Tonasa
19. PT Semen Padang
20. PT Semen Baturaja
21. PT Semen Kupang
22. Perum Dahana
23. PT Tambang Batubara Bukit Asam
24. PT ASEAN Aceh Fertilizer
25. PT Kertas Leces
26. PT Asuransi Jasa Indonesia
27. PT Petrokimia
28. PT Garuda Indonesia

**Kelompok I Pusat Keuntungan Tanpa Turut Campur Tangan Pemerintah**

1. PT Garam
2. PT Bina Mulya Ternak
3. PT TASPEN
4. PT Asuransi Jiwasraya
5. PT ASTEK
6. PT Amarta Karya

7. PT Istaka Karya
8. PT Waskita Karya
9. PT Wijaya Karya
10. PT Brantas Abipraya
11. PT Virama Karya
12. PT Pembangunan Perumahan
13. PT Adhi Karya
14. PT Atmindo
15. PT Primisima
16. PT Belikat Kawasan Nusantara
17. PT Industri Sandang II
18. PT DOK Perkapalan Indonesia
19. PT Barata Indonesia
20. PT Boma Bisma Indra
21. PT Kertas Padalarang
22. PT Perkebunan XXVIII
23. PT Surabaya Industrial Estate Rungkut
24. PT Rekayasa Industri
25. PT Biro Klasifikasi Indonesia
26. PT Varuna Tirta Prakarsa
27. PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam
28. PT Kliring dan Bursa Komoditi

29. PT Darma Niaga
30. PT Panca Niaga
31. PT Sarinah
32. PT LEPPIN
33. PT Kertas Blabak
34. PT Aneka Gas Industri
35. PT Industri Soda Indonesia
36. PT Iglas
37. PT Sarana Karya
38. Perum PERURI
39. PT Dana Reksa
40. PT Bahana Pembinaan Usaha indonesia
41. Bank Bumi Daya
42. Bank Dagang Negara
43. Bank Pembangunan Indonesia
44. PT Asuransi Kredit Indonesia
45. PT Asuransi Ekspor Indonesia
46. PT Reasuransi Umum
47. Perum Pengembangan Keuangan Koperasi
48. PT Primisima
49. PT Perkebunan VIII
50. PT Perkebunan I

51. PT Perkebunan II
52. PT Perkebunan VI
53. PT Perkebunan IX
54. PT Perkebunan XI
55. PT Perkebunan XXIX
56. PT Perkebunan XII
57. PN Perikani SULUT / Tengah
58. PT INHUTANI I
59. PT Cipta Niaga
60. PT Perkebunan XXVIII
61. PT Perkebunan III
62. PT Perkebunan XXIII
63. PT Perkebunan XIX
64. PT Perikanan Samudra besar
65. PT Usaha Mina
66. PT INHUTANI II
67. PT Aneka Tambang
68. PT Bina Karya

**Kelompok II Pusat Pengeluaran**

1. RT Industri Pesawat Terbang Nusantara
2. PT Industri Telkom

**Kelompok III Pusat Biaya Standar**

1. P L N
2. PERTAMINA (untuk produk minyak)

**Kelompok IV Pusat Tanggung Jawab Sosial Yang Sebagian Diatur/  
Ditentukan Oleh Pemerintah**

1. Perumka (angkutan penumpang kelas ekonomi)
2. PT Telkom
3. PT Jasa Marga
4. PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan
5. PT Pelabuhan II (untuk jasa pelayanan pelabuhan di luar usaha EMKL)
6. PT Pelabuhan III (untuk jasa pelayanan pelabuhan di luar usaha EMKL)
7. PT Pelabuhan IV (untuk jasa pelayanan pelabuhan di luar usaha EMKL)

**DAFTAR BUMN YANG TERMASUK DALAM  
KELOMPOK I dan II  
BERDASARKAN KRITERIA PERIMBANGAN RELATIF  
BERDASARKAN STATUS HUKUM PADA 30 OKTOBER 1990  
(Sumber : Direktorat Jenderal Pembinaan BUMN)**

---

**Kelompok I Yang Lebih Condong Pada Dimensi Publik**

1. P L N
2. Perumka
3. Perum Telkom
4. PERTAMINA
5. Perum PERURI
6. PT Industri Pesawat Terbang Nusantara
7. PT Industri Telkom
8. Perum Perumnas
9. Perum Pegadaian
10. Perum Dahana
11. Perum Pelabuhan II
12. Perum Pelabuhan III
13. Perum Pelabuhan IV

*Lampiran A*

14. PT Jasa Marga
15. PT Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan
16. PT PUSRI
17. PT Pupuk Kujang
18. PT Petrokimia
19. PT ASEAN Aceh Fertilizer
20. PT Semen Gresik
21. PT Semen Tonasa
22. PT Semen Padang
23. PT Semen Baturaja
24. PT Semen Kupang
25. PT Tambang Batubara Bukit Asam
26. PT Peln
27. PT Perkebunan XXI-XXII
28. PT Perkebunan XX
29. PT Perkebunan XXIV-XXV
30. PT Perkebunan XIV
31. PT Perkebunan XV-XVI
32. PT Asuransi Jasa Raharja
33. PT Kertas Leces
34. PT Garuda Indonesia
35. Perum Asuransi Sosial ABRI

36. PT Bahana Pembinaan usaha Indonesia
37. Perum Indofarma
38. PT Kimia Farma

**Kelompok II Yang Lebih Condong Pada Dimensi Badan Usaha**

1. Perum Balai Pustaka
2. PT Rajawali Nusantara Indonesia
3. PT Asuransi Jasa Indonesia
4. Perum Garam
5. PT Bina Mulya Ternak
6. PT TASPEN
7. PT Asuransi Jiwasraya
8. PT ASTEK
9. PT Amarta Karya
10. PT Istaka Karya
11. PT Waskita Karya
12. PT Wijaya Karya
13. PT Brantas Abipraya
14. PT Virama Karya
15. PT Pembangunan Perumahan
16. PT Adhi Karya
17. PT Atmindo
18. PT Primisima
19. PT Belikat Kawasan Nusantara
20. PT Industri Sandang II

21. PT DOK Perkapalan Indonesia
22. PT Barata Indonesia
23. PT Boma Bisma Indra
24. PT Kertas Padalarang
25. PT Perkebunan XXVIII
26. PT Surabaya Industrial Estate Rungkut
27. PT Rekayasa Industri
28. PT Biro Klasifikasi Indonesia
29. PT Varuna Tirta Prakarsya
30. PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam
31. PT Kliring Bursa Komoditi
32. PT Dharma Niaga
33. PT Panca Niaga
34. PT Sarinah
35. PT LEPPIN
36. PT Kertas Blabak
37. PT Aneka Industri
38. PT Industri Soda Indonesia
39. PT Iglas
40. PT Sarana Karya
41. PT Dana Reksa
42. Bank Bumi Daya
43. Bank Dagang Negara
44. Bank Pembangunan Indonesia
45. PT Asuransi Kredit Indonesia

46. PT Asuransi Ekspor Indonesia
47. PT Reasuransi Umum
48. Perum Pengembangan Keuangan Koperasi
49. PT Primisima
50. PT Perkebunan VII
51. PT Perkebunan I
52. PT Perkebunan II
53. PT Perkebunan VI
54. PT Perkebunan IX
55. PT Perkebunan XXIX
56. PT Perkebunan XII
57. PT Perikani SULUT / Tengah
58. PT INHUTANI I
59. PT Cipta Niaga
60. PT Perkebunan III
61. PT Perkebunan XIX
62. PT Perkebunan XXIII
63. PT Perikanan Samudra Besar
64. PT Usaha Mina
65. PT INHUTANI II
66. PT Aneka Tambang
67. PT Perkebunan XXVII
68. PT Bina Karya
69. PT Perkebunan XI

PERHITUNGAN PROFIT MARGIN  
UNTUK PERUSAHAAN GO PUBLIC  
DI INDONESIA TAHUN 1989

Lampiran A

305

\*Angka Indeks 1989

155,6

0,64

No	Nama Perusahaan	Perusahaan			Profit Margin	
		1989	1988	1987	(Current Price 1990)	(Constant Price 1983)
1	Opendawa	20.477.926.732	19.111.657.892	1.848.661.361	0,0967	0,0622
2	Chen	25.302.661.290	15.217.904.448	3.150.317.897	0,2070	0,1330
3	Duta	35.264.234.253	20.220.601.483	5.973.069.155	0,2954	0,1898
4	Bharuana	4.537.834.384	10.935.890.948	1.538.525.038	0,1407	0,0904
5	Branas	56.456.137.000	61.709.460.000	7.913.390.000	0,1282	0,0824
6	Qajah	197.502.584.767	185.298.943.263	22.823.733.112	0,1232	0,0792
7	Outing Garum	1.346.182.070.861	13.028.448.503.253	315.346.721.104	0,0231	0,0149
8	Golden	33.226.142.861	14.746.438.773	1.504.579.931	0,1020	0,0656
9	Good Year	77.135.751.000	137.191.624.000	12.997.912.000	0,0847	0,0609
10	Great River	105.928.810.046	50.608.942.731	10.670.465.989	0,2109	0,1355
11	Hindon	149.887.417.745	40.884.123.533	5.784.585.700	0,1415	0,0909
12	Hero	83.811.573.028	159.905.706.321	5.806.079.169	0,0363	0,0233
13	Husnah	27.700.522.122	31.089.580.881	4.077.600.534	0,1312	0,0843
14	Idah	808.588.834.509	206.767.125.897	83.064.417.459	0,4017	0,2582
15	Indo Rayon	494.983.154.000	97.820.261.000	64.533.054.000	0,6597	0,4240
16	Indo Seman	1.283.123.900.000	486.606.182.000	144.984.872.000	0,2980	0,1915
17	Isman	35.843.624.891	22.087.074.791	7.233.526.614	0,3275	0,2105
18	Isman	24.382.563.341	57.719.468.868	2.296.456.140	0,0394	0,0256
19	Japfa	57.982.404.906	32.717.842.423	1.501.459.494	0,0459	0,0295
20	Jaya Pari	51.566.584.701	38.053.807.872	3.299.272.439	0,0867	0,0557
21	Licommah	4.676.019.594	6.854.389.272	750.000.683	0,1094	0,0703
22	Lippo	15.406.810.692	7.011.362.727	1.434.901.358	0,2047	0,1315
23	Mayntex	51.421.880.687	31.668.248.174	4.170.306.553	0,1317	0,0846
24	Mayortex	19.629.503.589	46.914.285.981	5.716.307.335	0,1218	0,0783
25	Mayora	25.399.230.055	22.842.539.441	3.489.482.610	0,1528	0,0982
26	Mercik	13.347.019.000	15.381.141.000	3.767.818.000	0,2450	0,1574
27	Metro Data	25.378.073.267	47.399.383.028	4.061.606.966	0,0857	0,0551
28	Multi Polar	12.228.314.681	31.753.305.058	2.241.885.303	0,0706	0,0454
29	Pakswan	85.648.859.694	9.890.347.050	5.771.177.336	0,5835	0,3750
30	Petronas	39.741.000.000	80.076.000.000	12.934.000.000	0,2153	0,1384
31	Pfizer	11.555.700.148	15.404.548.831	2.303.885.673	0,1496	0,0961
32	Polyindo	129.089.463.929	113.906.260.940	25.418.605.793	0,2232	0,1434
33	Priani	16.349.378.448	14.129.538.201	1.805.837.514	0,1278	0,0811
34	Rama	88.372.874.441	91.960.350.676	13.448.338.250	0,1462	0,0940
35	Rimba	6.388.990.089	5.351.873.570	851.715.670	0,1591	0,1023
36	Sampoerna	345.743.018.976	318.401.661.612	76.508.938.595	0,2403	0,1544
37	Schering	9.042.502.104	13.319.004.515	3.300.851.529	0,2478	0,1593
38	Senstar	19.463.457.319	59.042.404.516	3.370.926.948	0,0571	0,0367
39	Sepanjang	23.248.762.066	4.660.215.119	829.395.052	0,1780	0,1140
40	Spring	28.232.918.029	21.813.841.191	3.395.003.554	0,1648	0,1059
41	Sucoco	117.972.184.286	104.283.668.379	13.442.046.332	0,1289	0,0828
42	Sumatra	119.372.794.109	38.882.005.876	12.285.636.530	0,3160	0,2031
43	Sunama	1.411.911.120.000	49.956.014.000	19.184.386.000	0,3840	0,2468
44	Tembaga	78.460.057.212	211.682.636.232	7.873.606.391	0,0372	0,0239
45	Telectronic	5.049.477.027	4.365.263.239	675.950.927	0,1548	0,0993
46	TFC	255.531.497.997	103.272.186.595	18.784.719.616	0,1819	0,1169
47	Tjalejap	512.390.000	759.500.000	20.347.000	0,0268	0,0172
48	Tjwi	387.558.021.488	262.936.061.488	75.443.599.467	0,2869	0,1844
49	Toto	37.439.827.351	25.339.268.484	6.900.373.375	0,2723	0,1750
50	Tractors	275.117.691.767	403.362.397.004	53.899.457.884	0,1336	0,0859
51	Trafindo	11.966.812.827	13.012.930.377	2.978.677.786	0,2289	0,1471
52	Trisa	46.479.401.422	23.844.387.240	6.506.957.560	0,2729	0,1754
53	Ultra	48.518.417.240	39.023.511.280	5.340.413.338	0,1369	0,0880
54	Unggal	159.415.700.038	123.476.795.539	32.109.979.526	0,2600	0,1671
55	Unilever	226.220.000.000	493.254.000.000	55.427.000.000	0,1124	0,0722
56	Unitex	25.733.283.245	29.124.747.185	4.101.049.178	0,1408	0,0905
57	Vivatax	33.942.466.688	21.183.547.009	3.409.973.445	0,1610	0,1035
58	Volcan	36.406.680.541	44.806.718.844	4.014.665.506	0,0896	0,0576
59	Alknan	15.995.371.000	25.909.819.000	3.290.964.000	0,1270	0,0816
60	Aqua	17.083.320.941	17.570.094.526	1.772.369.431	0,1009	0,0648
61	Aster	21.247.717.779	4.089.768.339	586.952.334	0,1435	0,0922
62	Bakrie	139.460.588.105	116.733.087.421	17.849.224.547	0,1529	0,0983
63	BAT	73.808.000.000	50.725.000.000	1.835.000.000	0,0362	0,0232
64	Ban	39.796.255.000	57.295.228.000	6.708.975.000	0,1171	0,0753
65	Bayar	61.183.165.201	107.703.276.540	7.916.213.315	0,0739	0,0475
66	Berlim	29.377.053.353	16.180.099.382	1.954.115.954	0,1208	0,0776
67	Bintang	78.012.504.000	106.583.982.000	10.346.982.000	0,0971	0,0624
68	Centex	46.634.217.314	39.936.150.577	5.170.518.839	0,1295	0,0832
Jumlah		9.688.416.568.180	11.799.350.883.481	1.506.150.649.021	0,0671	0,0431
Rata-rata		141.155.392.232	175.741.232.572	22.142.636.647	0,0671	0,0431

PERHITUNGAN PROFIT MARGIN  
UNTUK PERUSAHAAN GO PUBLIC  
DI INDONESIA TAHUN 1990

Lampiran A

306

Angka Indeks 1990

171,1

0,58

No	Nama Perusahaan	Perhitungan			Profit Margin	
		1990	1989	1988	(Current Price 1990)	(Current Price 1989)
1	Cipadane	34.759.373.164	26.533.034.008	2.384.247.171	0,0899	0,0525
2	Citra	41.974.381.136	19.250.193.812	3.214.815.784	0,1670	0,0976
3	Dain	42.703.408.213	29.311.373.470	8.285.861.152	0,2827	0,1652
4	Elsadharma	15.222.914.592	18.084.644.988	3.490.163.964	0,1930	0,1128
5	Eratex	108.901.121.000	71.134.077.000	7.856.313.000	0,1104	0,0645
6	Gajah	340.119.641.140	217.494.164.717	27.838.243.571	0,1280	0,0748
7	Gudang Garam	1.931.188.855.707	2.130.415.890.112	506.721.991.584	0,2379	0,1390
8	Golden	104.676.274.078	17.139.530.990	2.041.636.894	0,1191	0,0696
9	Good Year	86.655.860.000	174.799.732.000	28.634.897.000	0,1639	0,0958
10	Great River	137.197.646.132	64.721.802.249	12.765.012.189	0,1972	0,1153
11	Haditex	220.055.087.305	102.464.283.973	27.634.757.467	0,2699	0,1577
12	Hera	182.855.442.787	216.533.207.331	6.089.820.193	0,0281	0,0164
13	Heuda	30.183.378.312	34.363.852.213	4.930.400.902	0,1435	0,0839
14	Idah	1.944.926.875.783	351.466.711.977	132.211.478.264	0,3790	0,2215
15	Indo Rayon	652.950.979.000	201.942.017.000	99.318.026.000	0,4918	0,2874
16	Indo Sman	1.435.750.474.000	671.258.762.000	282.354.963.000	0,4206	0,2458
17	Intan	71.921.783.253	22.103.971.155	6.056.413.794	0,2740	0,1601
18	Itam	57.009.691.117	86.138.385.173	5.136.031.550	0,0596	0,0348
19	Japfa	217.046.482.393	28.591.926.997	25.755.097.121	0,9008	0,5265
20	Jaya Puri	68.342.644.721	50.689.747.906	6.164.197.612	0,1216	0,0711
21	Lionsman	8.923.488.401	9.653.009.714	1.467.425.608	0,1520	0,0888
22	Lippo	82.550.303.313	17.707.889.519	2.712.303.721	0,1532	0,0895
23	Mayatex	156.485.437.913	63.365.066.400	8.360.294.472	0,1351	0,0790
24	Maryatex	38.706.764.004	62.301.129.187	5.530.773.901	0,0885	0,0517
25	Maryon	78.119.625.651	70.271.553.506	12.496.307.311	0,1778	0,1039
26	Merck	14.488.822.000	18.659.928.000	4.880.178.000	0,2615	0,1529
27	Micro Data	57.177.304.802	80.435.719.313	11.355.753.879	0,1412	0,0825
28	Mohi Polar	61.191.616.553	67.638.124.322	6.751.106.229	0,0998	0,0583
29	Pakawati	89.878.108.686	11.453.171.680	6.545.320.865	0,5715	0,3340
30	Petronas	94.162.000.000	85.253.000.000	15.353.000.000	0,1805	0,1053
31	Pfizer	14.674.287.082	19.428.442.711	3.774.033.744	0,1943	0,1135
32	Polysindo	225.409.628.905	189.692.754.175	42.993.190.932	0,2266	0,1325
33	Prima	33.939.747.401	16.371.836.944	2.836.110.589	0,1732	0,1012
34	Rama	274.544.969.981	97.809.181.697	17.854.969.645	0,1825	0,1067
35	Rimba	8.671.582.562	5.821.704.175	918.444.161	0,1578	0,0922
36	Sampoerna	728.386.614.532	265.834.955.649	58.034.319.571	0,2183	0,1278
37	Schering	9.294.947.971	12.978.658.291	3.367.601.771	0,2395	0,1516
38	Sentral	31.350.200.043	72.196.279.875	6.033.608.015	0,0836	0,0488
39	Sepanjang	24.145.425.031	6.149.274.892	1.071.178.278	0,1742	0,1018
40	Spring	58.861.396.111	32.157.460.758	4.712.870.895	0,1466	0,0857
41	Succo	164.087.271.1000	161.270.325.144	17.904.872.765	0,1110	0,0649
42	Sumatra	189.904.912.779	37.119.560.314	9.776.999.967	0,2634	0,1539
43	Summa	261.766.240.000	141.533.227.000	57.396.523.000	0,4055	0,2370
44	Teabaya	152.621.486.704	268.160.862.226	12.951.148.464	0,0483	0,0282
45	Tectronic	24.596.944.694	14.715.728.447	1.913.581.566	0,1300	0,0760
46	TPC	272.753.213.667	203.506.662.114	40.444.642.173	0,1981	0,1162
47	Tjalarjap	468.276.000	358.200.000	23.864.000	0,0666	0,0389
48	Tjwi	702.976.870.601	313.339.535.234	103.085.993.007	0,3269	0,1910
49	Tono	82.592.224.237	40.932.604.706	11.861.520.498	0,2898	0,1694
50	Tractors	473.081.502.616	517.183.987.128	62.618.787.168	0,1211	0,0708
51	Trafindo	26.564.844.002	16.546.160.165	4.339.609.470	0,2623	0,1533
52	Trias	81.373.133.102	37.003.512.005	11.914.844.502	0,3220	0,1882
53	Ultra	92.250.641.030	47.213.264.262	7.117.086.754	0,1307	0,0841
54	Unggul	207.096.807.151	243.631.000.000	34.574.436.394	0,2582	0,1509
55	Unilever	243.631.000.000	553.325.000.000	71.111.000.000	0,1285	0,0751
56	Unitek	50.854.822.325	33.576.715.844	3.958.509.387	0,1179	0,0689
57	Vivatax	56.271.906.837	42.401.604.884	7.968.627.643	0,1879	0,1098
58	Voksal	71.623.250.605	39.163.913.657	5.884.844.336	0,9995	0,0581
59	Alkum	30.169.770.000	31.267.779.000	7.602.325.000	0,2431	0,1421
60	Aqua	21.084.235.669	20.273.869.077	2.637.434.788	0,1301	0,0760
61	Aster	11.053.302.968	4.972.431.469	439.876.149	0,0885	0,0517
62	Bakrie	247.039.792.663	152.473.285.863	18.995.235.768	0,1246	0,0728
63	BAT	81.993.000.000	103.967.000.000	2.083.000.000	0,0200	0,0117
64	Bata	43.021.868.000	66.143.324.000	8.743.772.000	0,1322	0,0773
65	Bayar	76.769.000.000	140.219.000.000	8.873.000.000	0,0633	0,0370
66	Berlim	37.851.778.869	25.853.881.938	2.674.315.505	0,1034	0,0605
67	Bintang	100.969.879.000	14.372.632.000	18.021.704.000	12.539	0,7328
68	Coatex	30.041.050.140	40.702.378.455	3.968.337.703	0,0973	0,0570
Jumlah		11.670.018.430.205	8.963.561.803.902	1.934.069.273.521	0,3112	0,1725
Rata-rata		171,1	100	0,58		

## LAMPIRAN B

Keterangan Tabel 6.1.1 - Tabel 6.1.23; Tabel 6.2.1 - Tabel 6.2.24;

Tabel 7.1.1 -Tabel 7.1.66; Tabel 7.2.1 - Tabel 7.2.66.

1. Matriks  $f$  adalah frekuensi derajat favorable antar semua pernyataan yang dilakukan kelompok pengira (pimpinan BUMN atau pejabat pemerintah).  
Tabel 6.2.1, Tabel 6.2.7, Tabel 6.1.13, Tabel 6.2.12,  
Tabel 6.1.18, Tabel 7.1.7, Tabel 7.1.13, Tabel 7.1.19,  
Tabel 7.1.1, Tabel 7.1.37, Tabel 7.1.43, Tabel 7.1.49,  
Tabel 7.2.55, Tabel 7.1.61, Tabel 7.2.1, Tabel 7.2.7,  
Tabel 7.2.13, Tabel 7.2.19, Tabel 7.2.25, Tabel 7.2.31,  
Tabel 7.2.37, Tabel 7.2.49, Tabel 7.2.55, Tabel 7.2.61.
2. Matriks  $p$  adalah proporsi banyaknya suatu pernyataan yang dianggap lebih favorable dari pernyataan lain.  $p$  sama dengan  $f$  (frekuensi derajat favorable antar pernyataan) dibagi dengan  $n$  (banyaknya pengira). Ini digunakan untuk mengetahui bobot perbandingan dalam bentuk deviasi normal.  
Matriks  $p$  terdiri dari Tabel 6.1.2, Tabel 6.1.3, Tabel 6.1.7, Tabel 6.1.8,  
Tabel 6.1.13, Tabel 6.1.14, Tabel 6.1.19, Tabel 6.1.20, Tabel 6.2.2, Tabel  
6.2.3, Tabel 6.2.8, Tabel 6.2.9, Tabel 6.2.14, Tabel 6.2.15, Tabel 6.2.20,  
Tabel 6.2.21, Tabel 7.1.2, Tabel 7.1.3, Tabel 7.1.8, Tabel 7.1.9, Tabel  
7.1.9, Tabel 7.1.14, Tabel 7.1.15, Tabel 7.1.20, Tabel 7.1.21, Tabel 7.1.26,  
Tabel 7.1.27, Tabel 7.1.32, Tabel 7.1.33, Tabel 7.1.38, Tabel 7.1.39, Tabel  
7.1.39, Tabel 7.1.44, Tabel 7.1.45, Tabel 7.1.50, Tabel 7.1.51, Tabel

7.1.56, Tabel 7.1.57, Tabel 7.1.62, Tabel 7.1.63, Tabel 7.2.2, Tabel 7.2.3, Tabel 7.2.8, Tabel 7.2.9, Tabel 7.2.14, Tabel 7.2.15, Tabel 7.2.20, Tabel 7.2.21, Tabel 7.2.26, Tabel 7.2.27, Tabel 7.2.32, Tabel 7.2.33, Tabel 7.2.38, Tabel 7.2.39, Tabel 7.2.44, Tabel 7.2.45, Tabel 7.2.50, Tabel 7.2.51, Tabel 7.2.56, Tabel 7.2.57, Tabel 7.2.62, Tabel 7.2.63.

Matriks  $p$  yang disusun kembali adalah matriks  $p$  yang di rank berdasarkan jumlah proporsi pada setiap kolom.

3. Matriks  $z$  adalah  $p$  yang dikonversikan menjadi harga  $z$  dengan tabel deviasi normal.

Matriks  $z$  terdiri dari Tabel 6.1.4, Tabel 6.1.9, Tabel 6.1.10, Tabel 6.1.15, Tabel 6.1.16, Tabel 6.1.21, Tabel 6.1.22, Tabel 6.2.4, Tabel 6.2.10, Tabel 6.2.11, Tabel 6.2.16, Tabel 6.2.17, Tabel 6.2.22, Tabel 6.2.23, Tabel 7.1.4, Tabel 7.1.5, Tabel 7.1.5, Tabel 7.1.10, Tabel 7.1.11, Tabel 7.1.16, Tabel 7.1.17, Tabel 7.1.22, Tabel 7.1.40, Tabel 7.1.41, Tabel 7.1.46, Tabel 7.1.47, Tabel 7.1.52, Tabel 7.1.53, Tabel 7.1.58, Tabel 7.1.59, Tabel 7.1.64, Tabel 7.1.65, Tabel 7.2.4, Tabel 7.2.5, Tabel 7.2.10, Tabel 7.2.11, Tabel 7.2.16, Tabel 7.2.17, Tabel 7.2.22, Tabel 7.2.23, Tabel 7.2.28, Tabel 7.2.29, Tabel 7.2.34, Tabel 7.2.35, Tabel 7.2.40, Tabel 7.2.41, Tabel 7.2.46, Tabel 7.2.47, Tabel 7.2.53, Tabel 7.2.58, Tabel 7.2.58, Tabel 7.2.59, Tabel 7.2.64, Tabel 7.2.65.

- 4 Mean adalah jumlah nilai  $z$  dibagi jumlah pernyataan pada setiap kolom. Nilai mean pada setiap pernyataan merupakan nilai skala pernyataan dalam

*Lampiran B*

bentuk deviasi normal.

Nilai skala ada pada Tabel 6.1.11, Tabel 6.1.17, Tabel 6.1.23, Tabel 6.1.6, Tabel 6.2.12, Tabel 6.2.18, Tabel 6.2.24, Tabel 7.1.6, Tabel 7.1.12, Tabel 7.1.18, Tabel 7.1.24, Tabel 7.1.30, Tabel 7.1.36, Tabel 7.1.42, Tabel 7.1.48, Tabel 7.1.54, Tabel 7.1.60, Tabel 7.1.66, Tabel 7.2.5, Tabel 7.2.11, Tabel 7.2.17, Tabel 7.2.23, Tabel 7.2.29, Tabel 7.2.35, Tabel 7.2.41, Tabel 7.2.47, Tabel 7.2.53, Tabel 7.2.59, Tabel 7.2.65.

**TABEL 6.1.1. MATRIKS f HASIL PENILAIAN ATAS TUJUAN OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK I ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	6	9	4	6	2	4	4	4	4	5	4
2	4	5	9	7	5	3	3	2	3	2	5	3
3	1	1	5	5	5	2	3	3	3	2	3	4
4	6	3	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4
5	4	5	5	5	5	2	2	3	3	3	4	2
6	8	7	8	7	8	5	6	9	8	7	8	6
7	6	7	7	5	8	4	5	7	7	7	9	6
8	6	8	7	6	7	1	3	5	5	5	8	4
9	6	7	7	7	7	2	3	5	5	6	9	4
10	6	8	8	6	7	3	3	5	4	5	7	5
11	5	5	7	5	6	2	1	2	1	3	5	3
12	6	7	8	6	8	4	4	6	6	5	7	5

**TABEL 6.1.2. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.1.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,60	0,90	0,40	0,06	0,02	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04
2	0,04	0,05	0,09	0,07	0,05	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02	0,05	0,03
3	0,01	0,01	0,05	0,05	0,05	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03	0,04
4	0,06	0,03	0,05	0,05	0,05	0,03	0,05	0,04	0,03	0,04	0,05	0,04
5	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04	0,02
6	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08	0,05	0,06	0,09	0,08	0,07	0,08	0,06
7	0,06	0,07	0,07	0,05	0,08	0,04	0,05	0,07	0,07	0,07	0,09	0,06
8	0,06	0,08	0,07	0,06	0,07	0,01	0,03	0,05	0,05	0,05	0,08	0,04
9	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,02	0,03	0,05	0,05	0,06	0,09	0,04
10	0,06	0,08	0,08	0,06	0,07	0,03	0,03	0,05	0,04	0,05	0,07	0,05
11	0,05	0,05	0,07	0,05	0,06	0,02	0,01	0,02	0,01	0,03	0,05	0,03
12	0,06	0,07	0,08	0,06	0,08	0,04	0,04	0,06	0,06	0,05	0,07	0,05
	6,30	6,70	8,50	6,80	7,70	3,30	4,70	5,50	5,20	5,30	7,50	5,00

TABEL 6.1.3. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.1. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tujuan	6	7	12	9	10	8	4	2	11	5	3	
1	0,20	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,60	0,50	0,60	0,90
2	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,40	0,70	0,50	0,50	0,50	0,90
3	0,20	0,30	0,40	0,30	0,20	0,30	0,10	0,50	0,10	0,30	0,50	0,50
4	0,30	0,50	0,40	0,30	0,40	0,40	0,60	0,50	0,30	0,50	0,50	0,50
5	0,20	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50
6	0,50	0,60	0,60	0,80	0,70	0,90	0,80	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80
7	0,40	0,50	0,60	0,70	0,70	0,70	0,60	0,50	0,70	0,90	0,80	0,70
8	0,10	0,30	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	0,60	0,80	0,80	0,70	0,70
9	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,50	0,60	0,70	0,70	0,90	0,70	0,70
10	0,30	0,30	0,50	0,40	0,50	0,50	0,60	0,60	0,80	0,70	0,70	0,80
11	0,20	0,10	0,30	0,10	0,30	0,20	0,50	0,50	0,50	0,50	0,60	0,70
12	0,40	0,40	0,50	0,60	0,50	0,60	0,60	0,60	0,70	0,70	0,80	0,80
	3,30	4,70	5,00	5,20	5,30	5,50	6,30	6,80	6,70	7,50	7,70	8,50

TABEL 6.1.4. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.2.

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-0,824	-0,253	-0,253	-0,253	-0,253	-0,253	0	-0,253	0,253	0	0,253	1,282
2	-0,524	-0,524	-0,524	-0,524	-0,842	-0,842	-0,253	0	0,524	0	0	1,182
3	-0,842	-0,524	-0,523	-0,524	-0,842	-0,524	-1,282	0	-1,282	-0,524	0	0
4	-0,524	0	-0,253	-0,524	-0,253	-0,253	0,253	0	-0,254	0	0	0
5	-0,842	-0,842	-0,842	-0,524	-0,524	-0,524	-0,253	0	0	-0,253	0	0
6	0	0,253	0,253	0,842	0,524	1,282	0,842	0,524	0,524	0,524	0,842	0,842
7	-0,523	0	0,253	0,524	0,524	0,524	0,524	0	0,524	1,282	0,842	0,524
8	-1,282	-0,524	-0,253	0	0	0	0,524	0,253	0,824	0,842	0,524	0,524
9	-0,842	-0,524	0	-0,253	0	0	0,524	0,842	0,253	0,524	0,524	0,842
10	-0,524	-0,524	0	-0,253	0	0	0,524	0,842	0,253	0,524	0,524	0,842
11	-0,842	-1,828	-0,524	-1,828	-0,524	0,842	0	0	0	0	0,253	0,524
12	-0,253	0,253	0	0,253	0,524	0,524	0,842	0,253	0,524	0,842	0,842	0,842
	-7,570	-4,997	-2,649	-2,265	-1,937	-1,179	-1,927	2,227	2,078	4,519	4,604	7,186
Mean	-0,630	-0,416	-0,221	-0,189	-0,161	-0,098	0,161	0,186	0,173	0,377	0,384	0,598
Mean 0,630	0	0,214	0,409	0,491	0,469	0,532	0,791	0,819	0,803	1,007	1,014	1,128

TABEL 6.1.5. NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.4.

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$	$S_6$	$S_7$	$S_8$	$S_9$	$S_{10}$	$S_{11}$	$S_{12}$
	0	0,214	0,409	0,441	0,469	0,532	0,791	0,803	0,819	1,007	1,014	1,128

Prioritas Tujuan BUMN Kelompok I :

1. pertumbuhan
2. alokasi sumber daya yang efisien
3. peningkatan nilai tambah
4. menjaga kelangsungan nilai usaha
5. stabilitas
6. keuntungan
7. peningkatan kesempatan kerja
8. pembinaan golongan ekonomi lemah
9. perintisan usaha
10. pengembangan daerah
11. menghemat devisa
12. menambah penerimaan devisa

**TABEL 6.1.6. MATRIKS f HASIL PENILAIAN ATAS TUJUAN OLEH 4 PIMPINAN BUMN KELOMPOK II ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	1	2	1	2	0	1	1	2	1	2	2
2	3	2	3	2	3	0	1	0	1	1	1	1
3	2	1	2	1	0	1	3	0	1	1	1	0
4	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	3	0
5	2	1	4	2	2	0	1	0	1	0	2	0
6	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	1
7	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	4	2
8	3	4	4	3	4	1	1	2	1	2	3	0
9	2	3	3	2	3	1	1	3	2	3	3	2
10	3	3	3	3	4	1	1	2	1	2	3	0
11	2	3	3	1	2	1	0	1	1	1	2	1
12	2	3	4	4	4	3	2	4	2	4	3	2

**TABEL 6.1.7. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.6.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,25	0,50	0,25	0,50	0	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,50
2	0,75	0,50	0,75	0,50	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0,25	0,25
3	0,50	0,25	0,50	0,25	0	0,25	0,75	0	0,25	0,25	0,25	0
4	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,75	0
5	0,50	0,25	1,00	0,50	0,50	0	0,25	0	0,25	0	0,50	0,25
6	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,25
7	0,75	0,75	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	1,00	0,50
8	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0
9	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50
10	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0
11	0,50	0,75	0,75	0,25	0,50	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25
12	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75	0,50	1,00	0,50	1,00	0,75	0,50
	7,75	7,50	8,75	7,00	8,25	3,25	4,25	5,00	5,00	5,50	7,50	2,75

**TABEL 6.1.8. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.6. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	6	7	12	9	10	8	11	4	2	11	5	3
1	0,50	0	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50
2	0,25	0,25	0	0,25	0	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0	0,75
3	0	0,25	0,75	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0	0,50
4	0	0,25	0,50	0,25	0,50	0,25	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75
5	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0,50	0,50	0,25	0,50	0,50	1,00
6	0,25	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,75
7	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,25
8	0	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00
9	0,50	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0,75
10	0	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	0,75
11	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75
12	0,50	0,75	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	1,00	1,00
	2,75	3,25	4,25	5,00	5,00	5,50	7,00	7,50	7,50	7,75	8,25	8,75

**TABEL 6.1.9. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.7.**

Pernyataan Tujuan	6	7	12	9	10	8	11	4	2	11	5	3
1	0	-	-0,674	-0,674	0	-0,674	-0,674	0	-0,674	0	0	0
2	-0,674	-	-0,674	-	-0,674	-0,674	0	-0,674	0	0,674	0,674	0,674
3	-	-0,674	0,674	-	-0,674	-0,674	-0,674	-0,674	-0,674	0	0	0
4	-	-0,674	0	-0,674	0	-0,674	0	0,674	0	0,674	0	0,674
5	-	-	-0,674	-	-0,674	-	0	0	-0,674	0	0	-
6	-0,674	0	0	0,674	0,674	0,674	0,674	0,674	-	-	-	0,674
7	0	0	0	0,674	0,674	0,674	0	-	0,674	0,674	0,674	0,674
8	-	-0,674	-0,674	0	-0,674	0	-	0,674	-	0,674	-	-
9	0	-0,674	-0,674	-0,674	0	0,674	0	0,674	0,674	0	0,674	0,674
10	-	-0,674	-0,674	0	-0,674	0	-	0,674	0,674	0,674	-	0,674
11	-0,674	-0,674	-	-0,674	-0,674	-0,674	-0,674	0	0,674	0	0	0,674
12	0	0,674	0	-	0	-	-	0,674	0,674	0	-	-
	-2,022	-3,370	-3,370	0	-2,696	-1,348	-1,348	2,694	1,348	3,370	2,696	3,370

REPOSTAL  
 PERPUSTAKAAN  
 SUKABAYA

TABEL 6.1.10. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.7.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	6-12	7-6	8-7	9-8	10-9	4-10	11-4	2-11	1-2	5-1	3-5
1	-	-	0	0,674	-0,674	0	0,674	-0,674	0,674	0	0
2	-	-	-	-	0	0	-0,674	0,674	0,674	0	0
3	-	1,348	-	-	0	0	0	0	0,674	0	0
4	-	0,674	-0,674	0,674	-0,674	0,674	0,674	-0,674	0,674	-0,674	0,674
5	-	-	0,674	-	-	-	0	-0,674	0,674	0	-
6	0,674	0	0,674	0	0	0	0	-	-	-	-
7	0	0	0,674	0	0	0,674	-	-	0	0	-1,384
8	-	0	0,674	-0,674	0,674	-	-	-	0,674	-	-
9	-0,674	0	1,384	-0,674	0,674	-0,674	0,674	0	-0,674	0,674	0
10	-	0	0,674	-0,674	0,674	-	-	0	0	-	-
11	0	-	-	0	0	0	0,674	0,674	-0,674	0	0,674
12	0,674	-0,674	-	-	-	-	-	0	-0,674	-	-
Jumlah	0,674	1,348	4,044	-0,674	0,674	0	2,022	-0,674	2,022	0	0
Mean	0,135	0,169	0,506	-0,084	0,674	0	0,252	-0,074	0,184	0	0
Mean + 0,084	0,219	0,253	0,594	0	0,151	0,084	0,336	0,010	0,268	0,084	0,084

TABEL 6.1.11. NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.10.

	S <sub>12</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>3</sub>
	0	0,219	0,472	1,066	1,066	1,217	1,301	1,385	1,721	1,731	1,999	2,083

Prioritas Tujuan BUMN Kelompok II :

1. pertumbuhan
2. alokasi sumber daya yang efisien
3. keuntungan
4. menjaga kelangsungan usaha
5. peningkatan nilai tambah
6. stabilitas
7. pembinaan golongan ekonomi lemah
8. perintisan usaha
9. peningkatan kesempatan kerja
10. menambah penerimaan devisa
11. menghemat devisa
12. pengembangan daerah

TABEL 6.1.12. MATRIKS f HASIL PENILAIAN TUJUAN OLEH 16 PIMPINAN BUMN KELOMPOK III ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	8	10	12	4	9	2	2	3	4	3	5	2
2	6	8	10	6	7	1	3	1	2	4	6	4
3	4	6	8	4	9	1	4	3	2	4	7	3
4	12	10	12	8	12	2	4	7	4	5	6	5
5	7	9	7	4	8	1	0	0	1	1	2	3
6	14	15	15	14	15	8	4	9	8	10	13	9
7	14	13	12	12	16	12	8	9	6	9	13	10
8	13	15	13	9	16	7	7	8	5	8	10	4
9	12	14	14	12	15	8	10	11	8	10	15	6
10	13	12	12	11	15	6	7	8	6	8	11	3
11	11	10	9	10	14	3	3	6	1	5	8	4
12	14	12	13	11	13	7	6	12	10	13	12	8

TABEL 6.1.13. MATRIKS p DARI DATA PADA TABEL 6.1.12.

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,62	0,75	0,25	0,50	0,12	0,12	0,19	0,25	0,19	0,31	0,12
2	0,38	0,50	0,62	0,37	0,44	0,06	0,19	0,06	0,12	0,25	0,37	0,25
3	0,25	0,38	0,50	0,25	0,56	0,06	0,25	0,19	0,12	0,25	0,44	0,19
4	0,75	0,63	0,75	0,50	0,75	0,12	0,25	0,44	0,25	0,31	0,37	0,31
5	0,44	0,56	0,44	0,25	0,50	0,06	0	0	0,06	0,06	0,12	0,19
6	0,88	0,94	0,94	0,88	0,94	0,50	0,25	0,56	0,50	0,62	0,81	0,56
7	0,88	0,81	0,75	0,75	1,00	0,75	0,50	0,56	0,37	0,56	0,81	0,62
8	0,81	0,94	0,81	0,56	1,00	0,44	0,44	0,50	0,31	0,50	0,62	0,25
9	0,75	0,88	0,88	0,75	0,94	0,50	0,63	0,69	0,50	0,62	0,94	0,37
10	0,81	0,25	0,75	0,69	0,94	0,38	0,44	0,50	0,38	0,50	0,69	0,31
11	0,69	0,63	0,56	0,63	0,88	0,19	0,19	0,38	0,06	0,31	0,50	0,25
12	0,88	0,75	0,81	0,69	0,81	0,44	0,38	0,75	0,63	0,69	0,75	0,50
	8,02	8,39	8,54	6,57	9,32	3,64	3,64	4,82	3,55	4,86	6,73	3,92

**TABEL 6.1.14. MATRIKS p DARI DATA PADA TABEL 6.1.12. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,25	0,12	0,12	0,12	0,19	0,19	0,25	0,31	0,50	0,62	0,75	0,50
2	0,12	0,19	0,06	0,25	0,06	0,25	0,37	0,37	0,38	0,50	0,62	0,44
3	0,12	0,25	0,06	0,19	0,19	0,25	0,25	0,44	0,25	0,38	0,50	0,56
4	0,25	0,25	0,12	0,31	0,44	0,31	0,50	0,37	0,75	0,63	0,75	0,75
5	0,06	0	0,06	0,19	0	0,06	0,25	0,12	0,44	0,56	0,44	0,50
6	0,50	0,25	0,50	0,56	0,56	0,62	0,88	0,81	0,88	0,94	0,94	0,94
7	0,37	0,50	0,75	0,62	0,56	0,56	0,75	0,81	0,88	0,81	0,75	1,00
8	0,31	0,44	0,44	0,25	0,50	0,50	0,56	0,62	0,81	0,94	0,81	1,00
9	0,50	0,63	0,50	0,37	0,69	0,62	0,75	0,94	0,75	0,88	0,88	0,94
10	0,38	0,44	0,38	0,31	0,50	0,50	0,69	0,69	0,81	0,25	0,75	0,94
11	0,06	0,19	0,19	0,25	0,38	0,31	0,63	0,50	0,69	0,63	0,56	0,88
12	0,63	0,38	0,44	0,50	0,75	0,69	0,69	0,75	0,88	0,75	0,81	0,81
	3,55	3,64	3,64	3,92	4,82	4,86	6,57	6,73	8,02	8,39	8,54	9,32

**TABEL 6.1.15. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.13.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-0,674	-1,175	-1,175	-1,175	-0,878	-0,878	-0,674	-0,496	0	0,305	0,674	0,151
2	-1,175	-0,878	-1,555	-0,674	-1,555	-0,674	-0,332	-0,332	-0,305	0	0,305	-0,151
3	-1,175	-0,674	-1,555	-0,878	-0,878	-0,674	-0,674	-0,151	-0,674	-0,674	0	0,151
4	-0,674	-0,674	-1,175	-0,305	-0,151	-0,496	0	-0,332	0,674	0,332	0,674	0,674
5	-1,555	-	-1,555	-0,878	-	-1,555	-0,674	-1,175	-0,151	0,151	-0,151	0
6	0	-0,674	0	0,151	0,151	0,305	1,175	0,878	1,175	1,555	1,555	1,555
7	-0,332	0	0,674	0,305	0,151	0,151	0,674	0,878	1,175	0,878	0,674	-
8	-0,496	-0,151	-0,151	-0,674	0	0	0,151	0,305	0,878	1,555	0,878	-
9	0	0,332	0	-0,332	0,496	0,305	0,674	1,555	0,674	1,175	1,175	1,555
10	-0,305	-0,151	-0,305	-0,496	0	0	0,496	0,496	0,878	0,674	0,674	1,555
11	-1,555	-0,878	-0,878	-0,674	-0,305	-0,496	0,332	0	0,496	0,332	0,151	1,175
12	0,332	-0,305	-0,151	0	0,674	0,496	0,496	0,674	1,175	0,674	0,878	0,878

TABEL 6.1.16. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.13.

Perbedaan Tujuan	Perbedaan z										
	1-2	2-7	12-6	8-12	10-8	4-10	11-4	1-11	2-1	3-2	5-3
1	-0,501	0	0	0,279	0	0,204	0,178	0,496	0,305	0,369	-0,523
2	0,279	-0,677	0,881	-0,881	0,881	0,342	0	0,027	0	0,305	-0,456
3	0,501	-0,881	0,677	0	0,204	0	0,523	-0,523	0	0,674	0,151
4	0	-0,501	0,870	0,154	-0,345	0,496	-0,332	1,006	-0,342	0,342	0
5	-	-	0,677	-	-	0,881	-0,501	1,024	0,302	-0,302	0,151
6	-0,674	0,674	0,151	0	0,154	0,870	-0,297	0,297	0,380	0	0
7	0,332	0,674	-0,369	-0,154	0	0,523	0,204	0,297	-0,297	-0,204	-
8	0,345	0	-0,523	0,674	0	0,151	0,154	0,573	0,677	-0,677	-
9	0,332	-0,332	-0,332	0,828	-0,191	0,369	0,881	-0,881	0,501	0	0,380
10	0,154	-0,154	-0,191	0,496	0	0,496	0	0,382	-0,204	0	0,881
11	0,677	0	0,204	0,369	-0,191	0,828	-0,332	0,496	-0,164	-0,181	1,024
12	-0,637	0,154	0,151	0,674	-0,178	0	0,178	0,501	-0,501	0,204	-
Jumlah	0,826	-1,043	2,196	2,457	0,334	5,160	0,656	3,695	0,861	0,530	1,598
Mean	0,075	-0,095	0,183	0,223	0,030	0,430	0,054	0,307	0,071	0,044	0,178
Mean 0,095	0,170	0	0,278	0,318	0,125	0,525	0,149	0,402	0,166	0,139	0,273

TABEL 6.1.17. NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.16

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>12</sub>
	0	0,170	0,170	0,448	0,766	0,891	1,416	1,565	1,967	0,135	2,272	2,545

**Prioritas Tujuan BUMN Kelompok III :**

1. alokasi sumber daya yang efisien
2. pertumbuhan
3. menjaga kelangsungan usaha
4. keuntungan
5. peningkatan nilai tambah
6. stabilitas
7. pembinaan golongan ekonomi lemah
8. peningkatan kesempatan kerja
9. pengembangan daerah
10. penerimaan devisa
11. menghemat devisa
12. perintisan usaha

**TABEL 6.1.18. MATRIKS f HASIL PENILAIAN TUJUAN OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK IV ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	16	18	2	7	3	3	4	4	3	6	2
2	4	5	5	1	4	2	2	2	2	3	4	3
3	2	5	5	2	3	0	0	4	1	2	5	2
4	8	9	8	5	6	6	2	6	6	6	8	6
5	3	6	7	4	5	4	2	5	1	2	5	1
6	7	8	10	8	8	9	5	10	7	8	10	7
7	7	8	10	8	8	9	5	10	7	8	10	7
8	6	8	6	4	5	6	0	5	2	4	6	2
9	6	8	9	4	9	9	3	8	5	5	10	4
10	7	7	8	4	8	6	2	6	5	5	7	4
11	4	6	5	2	5	3	0	4	0	3	5	1
12	8	7	8	4	9	7	5	8	6	6	9	5

**TABEL 6.1.19. MATRIKS p DARI DATA PADA TABEL 6.1.18**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,60	0,80	0,20	0,70	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,60	0,20
2	0,40	0,50	0,50	0,10	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,30	0,40	0,30
3	0,20	0,50	0,50	0,20	0,30	0	0	0,40	0,10	0,20	0,50	0,20
4	0,80	0,90	0,80	0,50	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,80	0,60
5	0,30	0,60	0,70	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	0,10	0,20	0,50	0,10
6	0,70	0,80	1,00	0,40	0,60	0,50	0,50	0,40	0,30	0,40	0,70	0,30
7	0,70	0,80	1,00	0,80	0,80	0,90	0,90	0,10	0,70	0,80	1,00	0,70
8	0,60	0,80	0,60	0,40	0,50	0,60	0,60	0,50	0,20	0,40	0,60	0,20
9	0,60	0,80	0,90	0,40	0,90	0,90	0,90	0,80	0,50	0,50	1,00	0,40
10	0,70	0,70	0,80	0,40	0,80	0,60	0,20	0,60	0,50	0,50	0,70	0,40
11	0,40	0,60	0,50	0,20	0,50	0,30	0	0,40	0	0,30	0,50	0,10
12	0,80	0,70	0,80	0,40	0,90	0,70	0,70	0,80	0,60	0,60	0,90	0,50
	6,70	8,30	8,30	4,40	7,50	6,00	5,30	5,70	4,20	5,10	8,20	4,00

Lampiran B

TABEL 6.1.20. MATRIKS  $p$  DARI DATA PADA TABEL 6.1.18. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,20	0,40	0,20	0,30	0,30	0,40	0,30	0,50	0,70	0,60	0,60	0,80
2	0,30	0,20	0,10	0,30	0,20	0,20	0,20	0,40	0,40	0,40	0,50	0,50
3	0,20	0,10	0,20	0,20	0	0,40	0	0,20	0,30	0,50	0,50	0,50
4	0,60	0,60	0,50	0,60	0,60	0,60	0,60	0,80	0,60	0,80	0,90	0,80
5	0,10	0,10	0,40	0,20	0,40	0,50	0,40	0,30	0,50	0,50	0,60	0,70
6	0,30	0,30	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,70	0,60	0,70	0,80	1,00
7	0,70	0,70	0,80	0,80	0,90	0,10	0,90	0,70	0,80	1,00	0,80	1,00
8	0,20	0,20	0,40	0,40	0,60	0,50	0,60	0,60	0,50	0,60	0,80	0,60
9	0,40	0,50	0,40	0,50	0,90	0,80	0,90	0,60	0,90	1,00	0,80	0,90
10	0,40	0,50	0,40	0,50	0,20	0,60	0,60	0,70	0,80	0,70	0,70	0,80
11	0,10	0	0,20	0,30	0	0,40	0,30	0,40	0,50	0,50	0,60	0,50
12	0,50	0,60	0,40	0,60	0,70	0,80	0,70	0,80	0,90	0,90	0,70	0,80
	4,00	4,20	4,40	5,10	5,30	5,70	6,00	6,70	7,50	8,20	8,30	8,30

TABEL 6.1.21. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.19.

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-0,842	-0,253	-0,842	-0,524	-0,524	-0,252	-0,524	0	0,524	0,253	0,253	0,842
2	-0,524	-0,842	-1,282	-0,524	-0,842	-0,842	-0,842	-0,253	-0,253	-0,253	0	0
3	-0,842	-1,282	-0,842	-0,842	-	-0,253	-	-0,842	-0,524	0	0	0
4	0,253	0,253	0	0,253	0,253	0,253	0,253	0,842	0,253	0,842	1,282	0,842
5	-1,282	-1,282	-0,253	-0,842	-0,253	0	-0,253	-0,524	0	0	0,253	0,524
6	-0,524	-0,524	-0,253	-0,253	0	-0,253	0	0,524	0,253	0,524	0,842	-
7	0,524	0,524	0,842	0,842	1,282	-1,282	1,282	0,524	0,842	-	0,842	-
8	-0,842	-0,842	-0,253	-0,253	0,253	0	0,253	0,253	0	0,253	0,842	0,253
9	-0,253	-	-0,253	0	1,282	0,842	1,282	0,253	1,282	-	0,842	1,282
10	-0,253	0	-0,253	0	-0,842	0,253	0,253	0,524	0,842	0,524	0,524	0,842
11	-1,282	0	-0,842	-0,524	-	-0,253	-0,524	-0,253	0	0	0,253	0
12	0	0,253	-0,253	0,253	0,524	0,842	0,524	0,842	1,282	1,282	0,524	0,842

TABEL 6.1.22. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.19.

No. Tujuan	Perbedaan z										
	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	1-7	1-8	1-9	1-10	1-11	1-12
1	0,598	-0,598	0,318	0	0,271	-0,271	0,524	0,524	-0,271	0	0,589
2	-0,318	-0,440	0,758	-0,318	0	0	0,589	0	0	0,253	0
3	-0,440	0,440	0	-	-	-	-	-0,318	0,524	0	0
4	0	-0,253	0,253	-	0	0	0,589	0	0,589	0,440	-0,440
5	0	1,209	-0,589	-0,589	0,253	-0,253	-0,271	-0,589	0	0,253	-0,271
6	0	0,271	0	0,253	-0,253	0,253	0,524	0,524	0,271	0,318	-
7	0	0,318	0	0,440	2,564	2,564	-0,758	0,318	-	-	-
8	0	0,589	0	0,506	-0,253	0,253	0	-0,253	0,253	0,589	-0,589
9	0,253	-0,253	0,253	1,282	-0,440	0,440	1,029	1,209	-	-	0,440
10	0,253	-0,253	0,253	-0,842	1,095	0	0,271	0,318	-0,318	0	0,318
11	-	-	0,318	-	-	-0,271	-0,271	0,253	0	0,253	-0,253
12	0,253	-0,506	-0,506	0,271	0,318	-0,318	0,318	0,440	0	-0,758	0,318
Jumlah	5,90	0,353	2,070	1,003	3,555	2,397	2,539	2,246	1,048	1,348	0,654
Mean	0,536	0,032	0,173	0,111	0,356	0,218	0,231	0,187	0,105	0,135	0,065

TABEL 6.1.23 NILAI SKALA TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.22.

	$S_{12}$	$S_{11}$	$S_{10}$	$S_{9}$	$S_{8}$	$S_{7}$	$S_{6}$	$S_{5}$	$S_{4}$	$S_{3}$	$S_{2}$	$S_{1}$
0	0,536	0,568	0,741	0,852	1,208	1,426	1,657	1,844	1,949	2,084	2,149	

Prioritas Tujuan BUMN Kelompok IV :

1. pertumbuhan
2. kelangsungan usaha
3. peningkatan nilai tambah
4. alokasi sumber daya yang efisien
5. keuntungan
6. menambah devisa
7. peningkatan kesempatan kerja
8. menghemat devisa
9. pembinaan golongan ekonomi lemah
10. stabilitas
11. perintisan usaha
12. pengembangan daerah

**TABEL 6.1.24. NILAI SKALA TUJUAN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV BUMN ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

Kelompok BUMN	Nilai Skala Tujuan											
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.
Kel. I	0,791	0,819	1,128	0,803	1,014	0	0,214	0,532	0,441	0,469	1,007	0,409
Kel. II	1,731	1,721	2,083	1,301	1,999	0,219	0,472	1,066	1,066	1,217	1,385	0
Kel. III	1,967	2,133	2,272	1,416	2,545	0,170	0,170	0,766	0	0,891	1,565	0,448
Kel. IV	1,657	2,084	2,149	0,568	1,844	1,426	0,852	1,208	0,536	0,741	1,949	0

**TABEL 6.1.25. PRIORITAS TUJUAN KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV BUMN ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

Kelompok BUMN	Prioritas Tujuan											
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.
Kel. I	6	4	1	5	2	12	11	7	9	8	3	10
Kel. II	3	4	1	6	2	10	9	8	8	7	5	11
Kel. III	4	3	2	6	1	10	10	8	11	7	5	19
Kel. IV	5	2	1	10	4	6	8	7	11	9	3	12

TABEL 6.1.26 UJI KRUSKAL WALLIS NILAI SKALA TUJUAN ANTARA BUMN KELOMPOK I, KELOMPOK II DAN KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV

Nomor	BUMN Kel. I		BUMN Kel. II		BUMN Kel. III		BUMN Kel. IV	
	Nilai Skala	Jenjang						
1.1.	0,791	19	1,731	38	1,976	41	1,657	36
1.2.	0,819	21	1,721	37	2,133	46	2,084	44
1.3.	1,128	28	2,083	43	2,272	47	2,149	45
1.4.	0,803	20	1,301	31	1,416	33	0,568	16
1.5.	1,014	25	1,999	42	2,545	48	1,844	39
1.6.	0	2,5	0,219	8	0,170	5,5	1,426	34
1.7.	0,214	7	0,472	13	0,170	5,5	0,852	22
1.8.	0,532	14	1,066	26,5	0,766	18	1,208	30
1.9.	0,441	10	1,066	26,5	0	2,5	0,536	15
1.10.	0,469	12	1,217	29	0,891	23	0,741	17
1.11.	1,007	24	1,385	32	1,565	35	1,949	40
1.12.	0,409	9	0	2,5	0,448	11	0	2,5
	R <sub>1</sub> = 191,5		R <sub>2</sub> = 328,5		R <sub>3</sub> = 315,5		R <sub>4</sub> = 340,5	

H<sub>0</sub> diterima apabila :  $H < \chi^2_{\alpha; K-1}$

H<sub>0</sub> ditolak apabila :  $H > \chi^2_{\alpha; K-1}$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

$$H = \frac{12}{48(48-1)} \left( \frac{191,5^2}{12} + \frac{328,5^2}{12} + \frac{315,5^2}{12} + \frac{340,5^2}{12} \right) - 3(48+1)$$

$$H = \frac{12}{2352} (3056,02 + 8992,69 + 8295,02 + 9661,69) - 147 = 6,089$$

Dengan  $\alpha = 0,05$  maka  $\chi^2_{0,05;4-1} = 7,815$

$H > \chi^2_{0,05;4-1}$  Jadi  $H_0$  diterima

Kesimpulannya tidak ada perbedaan yang signifikan prioritas tujuan antara Kelompok BUMN.

**TABEL 6.1.27. ANALISIS UJI KRUSKAL WALLIS NILAI SKALA TUJUAN ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV**

Kriteria Pengambilan Keputusan	H	$\chi^2_{0,05;4-1}$	Hasil Analisis	Kesimpulan
$H_0$ diterima apabila : $H < \chi^2_{\alpha; k-1}$ $H_0$ ditolak apabila : $H > \chi^2_{\alpha; k-1}$	6,089	7,815	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan yang signifikan skala prioritas tujuan antara kelompok BUMN I,II, III dan IV.

**TABEL 6.2.1. MATRIKS f HASIL PENILAIAN BOBOT TOLOK UKUR OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK I ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	2	2	4	4	2	2	0
2	8	5	1	4	4	5	5	1
3	8	9	5	7	6	7	6	1
4	6	6	3	5	6	5	5	2
5	6	6	4	4	5	3	1	1
6	8	5	3	5	7	5	2	1
7	8	5	4	5	9	8	5	3
8	10	9	9	8	9	9	7	5

**TABEL 6.2.2. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.1.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,20	0,20	0,40	0,40	0,20	0,20	0
2	0,80	0,50	0,10	0,40	0,40	0,50	0,50	0,10
3	0,80	0,90	0,50	0,70	0,60	0,70	0,60	0,10
4	0,60	0,60	0,30	0,50	0,60	0,50	0,50	0,20
5	0,60	0,60	0,40	0,40	0,50	0,30	0,10	0,10
6	0,80	0,50	0,30	0,50	0,70	0,50	0,20	0,10
7	0,80	0,50	0,40	0,50	0,90	0,80	0,50	0,30
8	1,00	0,90	0,90	0,80	0,90	0,90	0,70	0,50
	5,90	4,70	3,10	4,20	5,00	4,40	3,30	1,40

Lampiran B

TABEL 6.2.3. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.1. YANG DISUSUN KEMBALI

Pemilihan Tolak Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0,20	0,20	0,40	0,20	0,20	0,40	0,50
2	0,10	0,10	0,50	0,40	0,50	0,50	0,40	0,80
3	0,10	0,50	0,60	0,70	0,70	0,90	0,60	0,80
4	0,20	0,30	0,50	0,50	0,50	0,60	0,60	0,60
5	0,10	0,40	0,10	0,40	0,30	0,60	0,50	0,60
6	0,10	0,30	0,20	0,50	0,50	0,50	0,70	0,80
7	0,30	0,40	0,50	0,50	0,80	0,50	0,90	0,80
8	0,50	0,90	0,70	0,80	0,90	0,90	0,90	1,00
	1,40	3,10	3,30	4,20	4,40	4,70	5,00	5,90

TABEL 6.2.4. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.1.

Pemilihan Tolak Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	-0,842	-0,842	-0,253	-0,842	-0,842	-0,253	0
2	-1,282	-1,282	0	-0,253	0	0	-0,253	0,842
3	-1,282	0	0,253	0,524	0,524	1,282	0,253	0,842
4	-0,842	-0,524	0	0	0	0,253	0,253	0,253
5	-1,282	-0,253	-1,282	-0,253	-0,524	0,253	0	0,253
6	-1,282	-0,524	-0,842	0	0	0	0,524	0,842
7	-0,524	-0,253	0	0	0,842	0	1,282	0,842
8	0	1,282	0,524	0,842	1,282	1,282	1,282	-

TABEL 6.2.5. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 6.2.2.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	3-4	7-3	4-7	6-4	2-6	5-6	7-5
1	-	0	0,589	-0,589	0	0,589	0,253
2	0	1,282	-0,253	0,253	0	0,253	1,095
3	1,282	0,253	0,271	0,271	0,758	-1,029	0,589
4	0,318	0,524	0	0	0,253	0	0
5	1,029	-1,029	-1,029	1,029	0,777	-0,253	0,253
6	0,758	-0,318	-0,842	-0,842	0	0,524	0,318
7	0,271	0,253	-	0	-0,842	1,282	0,440
8	1,282	-0,758	0,318	0,318	0	0	-
Mean	4,940	0,207	0,738	2,214	0,946	1,366	2,068
Mean	0,705	0,029	0,105	0,265	0,118	0,170	0,295

TABEL 6.2.6. NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.5.

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>
	0	0,705	0,734	0,999	1,264	1,382	1,552	1,847

Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok I :

1. R, L, S = 17 %

2.  $\frac{RoI_t}{RoI_{t-1}}$  atau  $\frac{RoI_t}{RoI_0} = 14\%$

3.  $\frac{Investasi_t}{Investasi_{t-1}} = 10\%$

4. supply, produktivitas = 12%

5. pelaksanaan misi = 15,5%

6. peningkatan nilai tambah = 14%

7. sumbangan terhadap penerimaan negara = 10,5%

8. tingkat employment = 7%

**TABEL 6.2.7. MATRIKS f HASIL PENILAIAN BOBOT TOLOK UKUR OLEH 4 PIMPINAN BUMN KELOMPOK II ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	0	0	2	2	1	2	1
2	4	2	0	2	2	3	2	2
3	4	4	2	4	3	3	3	3
4	2	2	0	2	3	1	1	0
5	2	2	1	1	2	2	2	1
6	3	1	1	3	2	2	0	2
7	2	2	1	3	2	4	2	2
8	3	2	1	4	3	3	2	2

**TABEL 6.2.8. MATRIKS p DARI DATA PADA TABEL 6.2.7.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0	0	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25
2	1,00	0,50	0	0,50	0,50	0,75	0,50	0,50
3	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75
4	0,50	0,50	0	0,50	0,75	0,25	0,25	0
5	0,50	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,25
6	0,75	0,25	0,25	0,75	0,50	0,50	0	0,50
7	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	1,00	0,50	0,50
8	0,75	0,50	0,25	1,00	0,75	0,75	0,50	0,50
	5,50	3,75	1,50	5,25	4,75	4,75	3,50	3,25

**TABEL 6.2.9. MATRIKS p DARI DATA PADA TABEL 6.2.7 YANG DISUSUN KEMBALI.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	0,25	0,50	0	0,50	0,25	0,50	0,50
2	0	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	1,00
3	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00
4	0	0	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,50
5	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,50
6	0,25	0,50	0	0,25	0,50	0,50	0,75	0,75
7	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	1,00	0,75	0,50
8	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	1,00	0,75
	1,50	3,25	3,50	3,75	4,75	4,75	5,25	5,50

**TABEL 6.2.10 MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 6.1.8.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	-0,674	0	-	0	-0,674	0	0
2	-	0	0	0	0	0,674	0	-
3	0	0,674	0,674	-	0,674	0,674	-	-
4	-	-	-0,674	0	0,674	-0,674	0	0
5	-0,674	-0,674	0	0	0	0	-0,674	0
6	-0,674	0	-	-0,674	0	0	0,674	0
7	-0,674	0	0	0	0	-	0,674	0,674
8	-0,674	0	0	0	0,674	0,674	-	0,674

TABEL 6.2.11. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.8.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan						
	8-3	7-8	2-7	5-2	6-5	4-6	1-4
1	-	0,674	-	-	-0,674	0,674	0
2	-	0	0	0	0,674	-0,674	-
3	0,674	0	-	-	0	-	-
4	-	-	0,674	0,674	-1,348	0,674	0
5	0	0,674	0	0	0	-0,674	0,674
6	0,674	-	-	0,674	0	0,674	0
7	0,674	0	0	0	-	-	-0,674
8	0,674	0	0	0,674	0	-	-
Mean	2,696	1,348	0,674	2,022	-1,348	0,674	0
Mean + 0,193	0,539	0,225	0,135	0,337	-0,193	0,135	0
	0,732	0,418	0,328	0,530	0	0,328	0,193

TABEL 6.2.12. NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.11.

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>
	0	0,732	1,150	1,478	2,008	2,008	2,336	2,529

Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok II :

1. R, L, S = 17,4 %

2.  $\frac{RoI_t}{RoI_{t-1}}$  atau  $\frac{RoI_t}{RoI_0} = 12\%$

3.  $\frac{Investasi_t}{Investasi_{t-1}} = 5\%$

4. supply, produktivitas = 16,5%

5. pelaksanaan misi = 15%

6. peningkatan nilai tambah = 15%

7. sumbangan terhadap penerimaan negara = 10,6%

8. tingkat employment = 8,5%

**TABEL 6.2.13. MATRIKS f HASIL PENILAIAN BOBOT TOLOK UKUR OLEH 16 PIMPINAN BUMN KELOMPOK III ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	8	4	0	4	4	2	0	0
2	12	8	1	5	6	2	2	2
3	16	15	8	11	8	9	5	3
4	12	11	5	8	6	7	3	3
5	12	10	8	10	8	8	6	4
6	14	10	7	9	8	8	7	3
7	16	14	11	13	10	9	8	4
8	16	14	13	13	12	13	12	8

**TABEL 6.2.14. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.13.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,25	0	0,25	0,25	0,12	0	0
2	0,75	0,50	0,06	0,31	0,37	0,37	0,12	0,12
3	1,00	0,94	0,50	0,69	0,50	0,56	0,31	0,19
4	0,75	0,69	0,31	0,50	0,37	0,44	0,19	0,19
5	0,75	0,63	0,50	0,63	0,50	0,50	0,37	0,25
6	0,88	0,63	0,44	0,56	0,50	0,50	0,44	0,19
7	1,00	0,88	0,69	0,81	0,63	0,56	0,44	0,19
8	1,00	0,88	0,81	0,81	0,75	0,81	0,75	0,50
	6,63	5,40	3,31	4,56	3,87	3,86	2,68	1,69

TABEL 6.2.15. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.13 YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	3	6	5	4	2	1
1	0	0	0	0,12	0,25	0,25	0,25	0,50
2	0,12	0,12	0,06	0,37	0,37	0,31	0,50	0,75
3	0,19	0,31	0,50	0,56	0,50	0,69	0,94	1,00
4	0,19	0,19	0,31	0,44	0,37	0,50	0,69	0,75
5	0,35	0,37	0,50	0,50	0,50	0,63	0,63	0,75
6	0,19	0,44	0,44	0,50	0,50	0,56	0,63	0,88
7	0,19	0,44	0,69	0,56	0,63	0,81	0,88	1,00
8	0,50	0,75	0,81	0,81	0,75	0,81	0,88	1,00
	1,69	2,68	3,31	3,86	3,87	4,56	5,40	6,63

TABEL 6.2.16. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.14.

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	3	6	5	4	2	1
1	-	-	-	-1,175	-0,674	-0,674	-0,674	0
2	-1,175	-1,175	-1,555	-0,332	-0,332	-0,496	0	0,674
3	-0,878	-0,496	0	0,151	0	0,496	1,555	-
4	-0,878	-0,878	-0,496	-0,151	-0,332	0	0,496	0,674
5	-0,674	-0,332	0	0	0	0,332	0,332	0,674
6	-0,878	-0,151	-0,151	0	0	0,151	0,332	1,175
7	-0,674	0	0,496	0,151	0,332	0,878	1,185	-
8	0	0,674	0,878	0,878	0,674	0,878	1,175	-

TABEL 6.2.17. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.15.

Perbedaan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	7-8	5-7	6-3	5-6	4-3	2-4	1-2
1	-	-	-	0,501	0	0	0,674
2	0	-0,380	1,223	0	-0,164	0,496	0,674
3	0,382	0,496	0,151	-0,151	0,496	1,059	-
4	0	0,382	0,345	-0,181	0,332	0,496	0,178
5	0,342	0,332	0	0	0,332	0	0,342
6	0,727	0	0,151	0	0,151	0,181	0,843
7	0,674	0,496	-0,345	0,181	0,546	0,297	-
8	0,674	0,202	0	-0,204	0,206	0,297	-
Mean	2,799	0,1530	1,525	0,146	1,899	2,826	2,711
Mean	0,399	0,219	0,218	0,018	0,237	0,353	0,542

TABEL 6.2.18. NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.16.

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>
	0	0,399	0,628	0,836	0,854	1,207	1,560	2,102

Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok III :

1. R, L, S = 20%

$$2. \frac{RoI_t}{RoI_{t-1}} \text{ atau } \frac{RoI_t}{RoI_0} = 16,4\%$$

$$3. \frac{Investasi_t}{Investasi_{t-1}} = 10,4\%$$

4. supply, produktivitas = 14,5%

5. pelaksanaan misi = 12%

6. peningkatan nilai tambah = 11,7%

7. sumbangan terhadap penerimaan negara = 6%

8. tingkat employment = 9%

**TABEL 6.2.19. MATRIKS f HASIL PERBANDINGAN OLEH 10 PIMPINAN BUMN KELOMPOK IV ATAS DASAR KRITERIA KEPENTINGAN MASYARAKAT ATAS PRODUK**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	2	2	4	3	5	2	2
2	8	5	2	2	3	4	3	3
3	8	8	5	6	3	6	5	6
4	6	8	4	5	3	6	5	5
5	7	7	7	7	5	5	4	5
6	5	6	4	4	5	5	4	0
7	8	7	5	5	6	6	5	4
8	8	7	5	5	5	10	6	5

**TABEL 6.2.20. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.19.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,20	0,20	0,40	0,30	0,50	0,20	0,20
2	0,80	0,50	0,20	0,20	0,30	0,40	0,30	0,30
3	0,80	0,80	0,50	0,60	0,30	0,60	0,50	0,50
4	0,60	0,80	0,40	0,50	0,30	0,60	0,50	0,50
5	0,70	0,70	0,70	0,70	0,50	0,50	0,40	0,50
6	0,50	0,60	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0
7	0,80	0,70	0,50	0,50	0,60	0,60	0,50	0,40
8	0,80	0,70	0,50	0,50	0,50	1,00	0,60	0,50
	5,50	5,00	3,40	3,80	3,30	4,70	3,40	2,90

TABEL 6.2.21. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.19. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolak Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,20	0,30	0,20	0,20	0,40	0,50	0,20	0,50
2	0,30	0,30	0,20	0,30	0,20	0,40	0,50	0,80
3	0,50	0,30	0,50	0,50	0,60	0,60	0,80	0,80
4	0,50	0,30	0,40	0,50	0,50	0,60	0,80	0,60
5	0,50	0,50	0,70	0,40	0,70	0,50	0,70	0,70
6	0	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,60	0,50
7	0,40	0,60	0,50	0,50	0,50	0,60	0,70	0,80
8	0,50	0,50	0,50	0,60	0,50	1,00	0,70	0,80
	2,90	3,30	3,40	3,40	3,80	4,70	5,00	5,50

TABEL 6.2.22. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.20

Pernyataan Tolak Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-0,842	-0,524	-0,842	-0,842	-0,253	0	-0,842	0
2	-0,524	-0,524	0	-0,524	-0,842	-0,253	0	0,842
3	0	-0,524	0,842	0	0,253	0,253	0,842	0,842
4	0	-0,524	0,842	0	0	0,253	0,842	0,253
5	0	0	0,524	-0,253	0,524	0	0,524	0,524
6	-	0	0,253	-0,253	-0,253	0	0,253	0
7	-0,253	0,253	0,524	0	0	0,253	0,524	0,842
8	0	0	0,524	0,253	0	-	0,524	0,842

TABEL 6.2.23 MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 6.2.20.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	S-8	S-5	S-3	4-7	S-6-4	2-4	1-3
1	0,318	-0,318	0	0,589	0,253	-0,842	0,842
2	0	0,524	-0,524	-0,318	0,589	0,253	0,842
3	-0,524	1,366	-0,842	0,253	0	0,589	0
4	-0,524	1,366	-0,842	0	0,253	0,589	-0,589
5	0	0,524	-0,777	0,777	-0,524	0,524	0
6	-	0,253	-0,506	0	0,253	0,253	-0,253
7	0,506	0,271	-0,524	0	0	0,271	0,318
8	0	0,524	-0,271	-0,253	-	-	0,318
Masa	-0,224	4,510	-4,286	1,048	1,872	1,637	1,478
Masa (0,536)	-0,032	0,546	-0,536	0,131	0,267	0,234	0,185
Masa (0,536)	0,504	1,100	0	0,667	0,803	0,770	0,721

TABEL 6.2.24 NILAI SKALA TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 6.2.22.

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>
	0	0,504	1,604	1,604	2,271	3,074	3,844	4,565

Bobot Tolok Ukur BUMN Kelompok IV :

1. R, L, S = 22%

2.  $\frac{RoI_t}{RoI_{t-1}}$  atau  $\frac{RoI_t}{RoI_0} = 19\%$

3.  $\frac{Investasi_t}{Investasi_{t-1}} = 10\%$

4. supply, produktivitas = 13%

5. pelaksanaan misi = 6%

6. peningkatan nilai tambah = 16%

7. sumbangan terhadap penerimaan negara = 10%

8. tingkat employment = 4%

**TABEL 6.2.25 NILAI SKALA TOLOK UKUR KELOMPOK BUMN I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV ATAS DASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

Kelompok BUMN	Nilai Skala Tolok Ukur								KETERANGAN
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	
Kel. I	2,874	2,382	1,705	1,999	2,552	2,264	1,734	1	Untuk dapat menetapkan bobot tolok ukur, maka pada nilai skala hasil perhitungan pair comparison forced choice ditambah 1, sehingga tidak ada nilai skala 0. Dengan demikian setiap tolok ukur mempunyai bobot sesuai dengan nilai skala lainnya.
Kel. II	3,529	2,478	1	3,336	3,008	3,008	2,150	1,732	
Kel. III	3,102	2,560	1,618	2,207	1,854	1,836	1	1,399	
Kel. IV	5,565	4,844	2,604	3,271	1,504	4,074	2,604	1	

**TABEL 6.2.26 BOBOT TOLOK UKUR KELOMPOK I, KELOMPOK II, KELOMPOK III DAN KELOMPOK IV MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DENGAN PAIR COMPARISON FORCED CHOICE**

Kelompok BUMN	Bobot Tolok Ukur (%)							
	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
Kel. I	17	14	10	12	15,5	14	10,5	7
Kel. II	17,4	12	5	16,5	15	15	10,6	8,5
Kel. III	20	16,4	10,4	14,5	12	11,7	6	9
Kel. IV	22	19	10	13	6	16	10	4

TABEL 6.2.27 UJI KRUSKAL WALLIS BOBOT TOLOK UKUR ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV

Nomor	BUMN Kelompok I		BUMN Kelompok II		BUMN Kelompok III		BUMN Kelompok IV	
	Bobot	Jenang	Bobot	Jenang	Bobot	Jenang	Bobot	Jenang
2.1.	17	28	17,4	29	20	31	22	32
2.2.	14	19,5	12	16	16,4	26	19	30
2.3.	10	9	5	2	10,4	11	10	9
2.4.	12	16	16,5	27	14,5	21	13	18
2.5.	15,5	24	15	22,5	12	16	6	3,5
2.6.	14	19,5	15	22,5	11,7	14	16	25
2.7.	10,5	12	10,6	13	6	3,5	10	9
2.8.	7	5	8,5	6	9	7	4	1
$R_1 = 133$		$R_2 = 138$		$R_3 = 129,5$		$R_4 = 127,5$		

$H_0$  diterima apabila :  $H < \chi^2_{\alpha; k-1}$

$H_0$  ditolak apabila :  $H > \chi^2_{\alpha; k-1}$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{Rk^2}{nk} - 3(N-1)$$

$$H = \frac{12}{32(32+1)} \left( \frac{133^2}{8} + \frac{138^2}{8} + \frac{129,5^2}{8} + \frac{127,5^2}{8} \right) - 3(32-1)$$

$$H = \frac{12}{1056} (2211,12 + 2380,5 + 2096,28 + 2032,03) - 99$$

Dengan  $\alpha = 0,05$  maka  $X_{20,05;4-1} = 7,815$

$H < X^2_{0,05;4-1}$  Jadi  $H_0$  diterima

Kesimpulannya tidak ada perbedaan yang signifikan bobot tolok ukur antara kelompok BUMN.

**TABEL 6.2.28 ANALISIS UJI KRUSKAL WALLIS BOBOT TOLOK UKUR ANTARA BUMN KELOMPOK I, II, III DAN IV**

KRITERIA PENGAMBILAN KEPUTUSAN	H <sub>0</sub>	Hasil Uji	HASIL ANALISIS	KESIMPULAN
H <sub>0</sub> diterima apabila : $H < \chi^2_{\alpha; k-1}$ H <sub>0</sub> ditolak apabila : $H > \chi^2_{\alpha; k-1}$	0,09	7,815	H <sub>0</sub> diterima	Tidak ada perbedaan yang signifikan bobot tolok ukur antara kelompok BUMN I, II, III dan IV.

**TABEL 6.2.29 KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK I**

Skala	Prioritas	Tujuan	Bobot Tolok Ukur		d	P
			Jenjang	Jenjang		
n	X <sub>i</sub>	Jenjang	Y	Jenjang		
1	0,791	7	2,847	12,5	-5,5	30,25
2	0,819	9	2,847	12,5	-3,5	12,25
3	1,128	12,5	2,382	8	4,5	20,25
4	1,128	12,5	1,705	2	10,5	110,25
5	0,803	8	1,999	5,5	2,5	6,25
6	1,014	11	1,999	5,5	5,5	30,25
7	0	1	1,734	3,5	-2,5	6,25
8	0,214	2	1,734	3,5	-1,5	2,5
9	0,532	6	1	1	5	25
10	0,441	4	2,552	10	-6	36
11	0,469	5	2,552	10	-5	25
12	1,007	10	2,264	7	3	9
13	0,409	3	2,552	10	-7	49
					$\sum d^2 = 362$	

## Lampiran B

Karena  $n = 13 < 30$  maka harus dipakai tabel  $t$

$$H_0 \text{ diterima apabila : } \frac{-t_{\alpha}}{2}; n-2 \leq t \leq \frac{t_{\alpha}}{2}; n-2$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila : } t > \frac{t_{\alpha}}{2}; n-2 \text{ atau } t < -\frac{t_{\alpha}}{2}; n-2$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2-1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 362}{13(13^2-1)} = 1 - 0,994 = 0,006$$

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$t = 0,006 \sqrt{\frac{13-2}{1-0,006^2}} = 3,33 \times 0,006 = 0,020$$

$$\alpha = 0,05 \text{ maka } \frac{t_{0,05}; 13-2}{2} = 2,201$$

$$t = 0,020 \text{ adalah } -\frac{t_{0,05}; 11}{2} < t < \frac{t_{0,05}; 11}{2}$$

Jadi  $H_0$  diterima

Kesimpulannya tidak ada korelasi yang nyata antara nilai skala tujuan dan bobot tolok ukur atau tidak ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada BUMN kelompok I.

**TABEL 6.2.30 KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK II**

Skala	Prioritas	Tujuan	Bobot	Tolok Ukur	d	d <sup>2</sup>
n	X	Jenjang	Y	Jenjang		
1	1,731	11	3,529	12,5	-1,5	2,25
2	1,721	10	3,529	12,5	-2,5	6,25
3	2,083	12,5	2,478	5	7,5	56,25
4	2,083	12,5	1	1	11,5	132,25
5	1,301	7	3,336	10,5	-3,5	12,25
6	1,999	9	3,336	10,5	-1,5	2,25
7	0,219	2	2,150	3,5	-1,5	2,25
8	0,472	3	2,150	3,5	-0,5	0,25
9	1,066	4,5	1,732	2	2,5	6,25
10	1,066	4,5	3,008	7,5	-3	9
11	1,217	6	3,008	7,5	-1,5	2,25
12	1,385	8	3,008	7,5	0,5	0,25
13	0	1	3,008	7,5	-6,5	42,25
					$\Sigma d^2 = 274$	

Karena  $n = 13 < 30$  maka harus dipakai tabel t

$$H_0 \text{ diterima apabila : } \frac{-t\alpha}{2} ; n-2 \leq t \leq \frac{t\alpha}{2} ; n-2$$

$$H_0 \text{ ditolak apabila : } t > \frac{t\alpha}{2} ; n-2 \text{ atau } t < -\frac{t\alpha}{2} ; n-2$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 274}{13(13^2 - 1)} = 1 - 0,075 = 0,25$$

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$t = 0,25 \sqrt{\frac{13-2}{1-0,25^2}} = 3,43 \times 0,25 = 0,86$$

$$\alpha = 0,05 \text{ maka } \frac{t_{0,05}}{2}; 13-2 = 2,201$$

$$t = 0,86 \text{ adalah } -\frac{t_{0,05}}{2}; 13-2 < t < \frac{t_{0,05}}{2}; 13-2$$

Jadi  $H_0$  diterima

Kesimpulannya tidak ada korelasi yang nyata antara nilai skala tujuan dan bobot tolok ukur atau tidak ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada BUMN kelompok II.

TABEL 6.2.31 KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK III

Skala	Prioritas	Tujuan	Bobot	Tolok Ukur	d	d <sup>2</sup>
n	X	Jenjang	Y	Jenjang		
1	1,967	9	3,102	12,5	-3,5	12,25
2	2,133	10	3,102	12,5	-2,5	6,25
3	2,272	11,5	2,560	11	0,5	0,25
4	2,272	11,5	1,618	4	7,5	56,25
5	1,416	7	2,207	9,5	-2,5	6,25
6	2,545	13	2,207	9,5	3,5	12,25
7	0,170	2,5	1	1,5	1	1
8	0,170	2,5	1	1,5	1	1
9	0,766	5	1,399	3	2	4
10	0	1	1,854	7	-6	36
11	0,891	9	1,854	7	-1	1
12	1,565	8	1,836	5	3	9
13	0,448	4	1,854	7	-3	9
					$\Sigma d^2 = 154,5$	

Karena  $n = 13 < 30$  maka harus dipakai tabel t

$H_0$  diterima apabila :  $-\frac{t\alpha}{2} ; n-2 \leq t \leq \frac{t\alpha}{2} ; n-2$

$H_0$  ditolak apabila :  $t > \frac{t\alpha}{2} ; n-2$  atau  $t < -\frac{t\alpha}{2} ; n-2$

## Lampiran B

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 154,5}{13(13^2 - 1)} = 1 - 0,42 = 0,58$$

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$t = 0,58 \sqrt{\frac{13-2}{1-0,58^2}} = 2,36$$

$$\alpha = 0,05 \text{ maka } t_{\frac{0,05}{2}; 13-2} = 2,201$$

$t = 2,36$  adalah lebih besar dari  $t_{0,025; 11} = 2,201$

Jadi  $H_0$  ditolak

Kesimpulannya ada korelasi yang nyata antara nilai skala tujuan dan bobot tolok ukur atau ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada BUMN kelompok III.

TABEL 6.2.32. KORELASI JENJANG SPEARMAN SKALA PRIORITAS TUJUAN DAN BOBOT TOLOK UKUR BUMN KELOMPOK IV

Skala	Prioritas	Tujuan	Bobot	Tolok Ukur	d	d <sup>2</sup>
n	X	Jenjang	Y	Jenjang		
1	1,657	8	5,565	12,5	-4,5	20,25
2	2,084	10	5,565	12,5	-2,5	6,25
3	2,149	12,5	4,844	11	1,5	2,25
4	2,149	12,5	2,604	6	6,5	42,25
5	0,568	3	3,271	8,5	-5,5	30,25
6	1,844	9	3,271	8,5	0,5	0,25
7	1,426	7	2,604	6	1	1
8	0,852	5	2,604	6	-1	1
9	1,208	6	1	1	5	25
10	0,536	2	1,504	3	-1	1
11	0,741	4	1,504	3	1	1
12	1,949	11	4,074	10	1	1
13	0	1	1,504	3	-2	4
					$\Sigma d^2 = 135,5$	

Karena  $n = 13 < 30$  maka harus dipakai tabel t

H<sub>0</sub> diterima apabila :  $-\frac{t\alpha}{2} ; n-2 \leq t \leq \frac{t\alpha}{2} ; n-2$

H<sub>0</sub> ditolak apabila :  $t > \frac{t\alpha}{2} ; n-2$  atau  $t < -\frac{t\alpha}{2} ; n-2$

## Lampiran B

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \times 135,5}{13(13^2 - 1)} = 1 - 0,37 = 0,63$$

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

$$t = 0,63 \sqrt{\frac{13-2}{1-0,63^2}} = 2,69$$

$$\alpha = 0,05 \text{ maka } t_{\frac{0,05}{2}; 13-2} = 2,201$$

$t = 2,69$  adalah lebih besar dari  $t_{0,025; 11} = 2,201$

Jadi  $H_0$  ditolak

Kesimpulannya ada korelasi yang nyata antara nilai skala tujuan dan bobot tolok ukur atau ada korelasi yang nyata antara skala prioritas tujuan dan bobot tolok ukur pada BUMN kelompok IV.

**TABEL 7.1.1. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1,5	3	3	0	3	1	1	1	2	1	3	2
2	0	1,5	2	0	2	1	1	2	2	1	2	1
3	0	1	1,5	0	2	0	0	1	0	0	3	0
4	3	3	3	1,5	3	2	3	3	1	1	3	2
5	0	1	1	0	1,5	0	0	1	0	0	2	0
6	2	2	3	1	3	1,5	1	2	1	1	3	2
7	2	2	3	0	3	2	1,5	2	1	1	3	2
8	2	1	2	0	2	1	1	1,5	1	2	2	1
9	1	1	3	2	3	2	2	2	1,5	1	3	1
10	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1,5	30	
11	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1,5	0
12	1	2	3	1	3	1	1	2	2	3	3	1,5

**TABEL 7.1.2. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.1.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	1	1	0	1	0,333	0,333	0,333	0,667	0,333	1	0,667
2	0	0,50	0,667	0	0,667	0,333	0,333	0,067	0,667	0,333	0,667	0,333
3	0	0,333	0,50	0	0,667	0	0	0,333	0	0	1	0
4	1	1	1	0,50	1	0,667	1	1	0,333	0,333	1	0,667
5	0	0,333	0,333	0	0,50	0	0	0,333	0	0	0,667	0
6	0,667	0,667	1	0,333	1	0,50	0,333	0,667	0,333	0,33	1	0,667
7	0,667	0,667	1	0	1	0,667	0,50	0,667	0,333	0,333	1	0,667
8	0,667	0,333	0,667	0	0,333	0,333	0,333	0,50	0,333	0,667	0,667	0,333
9	0,333	0,333	1	0,667	1	0,667	0,667	0,667	0,50	0,333	1	0,333
10	0,667	0,667	1	0,667	1	0,667	0,667	0,333	0,667	0,50	1	0
11	0	0,333	0	0	0,333	0	0	0,333	0	0	0,50	0
12	0,333	0,667	1	0,333	1	0,333	0,333	0,667	0,667	1	1	0,50
	4,834	6,333	9,167	2,5	9,5	4,5	4,499	6,5	4,5	4,165	10,50	4,167

**TABEL 7.1.3. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.1. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	4	10	12	7	6	9	1	8	2	3	5	11
1	0	0,333	0,667	0,333	0,333	0,667	0,50	0,333	1	1	1	1
2	0	0,333	0,333	0,333	0,333	0,667	0	0,667	0,50	0,667	0,667	0,667
3	0	0	0	0	0	0	0	0,333	0,333	0,50	0,667	1
4	0,50	0,333	0,667	1	0,667	0,333	1	1	1	1	1	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0,333	0,333	0,333	0,50	0,667
6	0,333	0,333	0,667	0,333	0,50	0,333	0,667	0,667	0,667	1	1	1
7	0	0,333	0,667	0,50	0,667	0,333	0,667	0,667	0,667	1	1	1
8	0	0,667	0,333	0,333	0,333	0,333	0,667	0,50	0,333	0,667	0,333	0,667
9	0,667	0,333	0,333	0,667	0,667	0,50	0,333	0,667	0,333	1	1	1
10	0,667	0,50	0	0,667	0,667	0,667	0,667	0,333	0,667	1	1	1
11	0	0	0	0	0	0	0	0,333	0,333	0	0,333	0,50
12	0,333	1	0,50	0,333	0,333	0,667	0,333	0,667	0,667	1	1	1
	2,5	4,165	4,167	4,499	4,5	4,5	4,834	6,5	6,833	9,167	9,5	10,50

**TABEL 7.1.4. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.3.**

Pernyataan Tujuan	4	10	12	7	6	9	1	8	2	3	5	11
1	-	-0,432	0,432	-0,432	-0,432	0,432	0	-0,432	-	-	-	-
2	-	-0,432	-0,432	-0,432	-0,432	0,432	-	0,432	0	0,432	0,432	0,432
3	-	-	-	-	-	-	-	-0,432	-0,432	0	0,432	-
4	0	-0,432	0,432	0,432	-0,432	-	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	-0,432	-0,432	-0,432	0	0,432
6	-0,432	-0,432	0	0	0	-0,432	0,432	0,432	0,432	-	-	-
7	-	-0,432	0,432	0,432	0,432	-0,432	0,432	0,432	0,432	-	-	-
8	-	0,432	-0,432	-0,432	-0,432	-0,432	0,432	0	-0,432	0,432	-0,432	0,432
9	0,432	-0,432	-0,432	0,432	0,432	0	-0,432	0,432	-0,432	-	-	-
10	0,432	0	-	0,432	0,432	0,432	0,432	-0,432	0,432	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-0,432	-0,432	-	-0,432	0
12	-0,432	-	0	-0,432	-0,432	0,432	-0,432	0,432	0,432	-	-	-

TABEL 7.1.5. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.3.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	10-4	12-10	7-12	6-7	9-6	1-9	8-1	2-8	3-2	5-3	11-8
1	-	0,862	-0,862	0	0,862	-0,432	-0,432	-	-	-	-
2	-	0	0	0	0,862	-	-	-0,432	0,432	0	0
3	-	-	-	-	-	-	-	0	-0,432	0,432	-
4	-0,432	0,862	0	0	0	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-0,432	0,432
6	0	0,432	0	0	-0,432	0,862	0	0	-	-	-
7	-	0,862	0	0	-0,862	0,862	0	0	-	-	-
8	-	-0,862	0	0	0	0,862	-0,432	-0,432	0,862	-0,862	0,862
9	-0,862	0	0,862	0	-0,432	-0,432	0,862	-0,862	-	-	-
10	-0,432	-	-	0	0	0	-0,862	0,862	-	-	-
11	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0,432
12	-	-	-0,432	0	0,862	-0,862	0,862	0	-	-	-
Jumlah	-1,726	2,156	-0,432	0	0,86	0,86	-0,002	-0,864	1,726	-0,862	1,726
Mean	-0,575	0,72	-0,144	0	0,29	0,29	-0,0007	-0,288	0,575	-0,287	0,575
Mean + 0,575	0	1,295	0,431	0,575	0,865	0,865	0,8743	0,287	1,15	0,288	1,15

TABEL 7.1.6. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.4.

	S <sub>4</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>12</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>11</sub>
Skala	1	1	2,295	2,726	3,301	4,166	5,031	5,605	5,892	7,043	7,330	8,480

Prioritas Tujuan Dari 3 BUMN Di Lingkungan BPIS Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN:

1. meningkatkan nilai tambah
2. alokasi sumber daya yang efisien
3. *growth*
4. *survival*
5. menambah kesempatan kerja
6. keuntungan
7. perintisan usaha / perintisan ke daerah
8. menambah penerimaan devisa
9. menghemat pemakaian devisa
10. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
11. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
12. stabilitas

**TABEL 7.1.7. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT BPIS ATAS TUJUAN DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1,5	3	3	1	3	1	2	2	1	2	3	1
2	0	1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
3	0	3	1,5	1	1	0	0	0	0	0	1	0
4	2	3	2	1,5	2	3	2	2	1	3	3	1
5	0	3	2	1	1,5	1	0	0	0	0	2	0
6	2	3	3	0	2	1,5	1	2	1	1	3	1
7	1	3	3	1	3	2	1,5	3	1	1	3	1
8	1	2	2	1	3	1	0	1,5	0	0	3	0
9	2	3	3	2	3	2	2	3	1,5	3	2	2
10	1	3	3	0	3	2	2	3	0	1,5	2	1
11	0	2	2	0	1	0	0	0	1	1	1,5	0
12	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	1,5

**TABEL 7.1.8. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.7.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	1	1	0,333	1	0,333	0,667	0,667	0,333	0,667	1	0,333
2	0	0,50	0	0	0	0	0	0	0	0	0,333	0
3	0	1	0,50	0,333	0,333	0	0	0	0	0	0,333	0
4	0,667	1	0,667	0,50	0,667	1	0,667	0,667	0,333	1	1	0,333
5	0	1	0,667	0,333	0,50	0,333	0	0	0	0	0,667	0
6	0,667	1	1	0	0,667	0,50	0,333	0,667	0,333	0,333	1	0,333
7	0,333	1	1	0,333	1	0,667	0,50	1	0,333	0,333	1	0
8	0,333	1	1	0,333	1	0,333	0	0,50	0	0	1	0
9	0,667	1	1	0,667	1	0,667	0,667	1	0,50	1	0,667	0,667
10	0,333	1	1	0	1	0,667	0,667	1	0	0,50	0,667	0,333
11	0	0,667	0,667	0	0,333	0	0	0	0,333	0,333	0,50	0
12	0,667	1	1	0,667	1	0,667	1	1	0,333	0,667	1	0,50
	4,167	11,167	9,501	3,499	8,5	5,167	4,501	6,501	2,498	4,833	9,167	2,49

TABEL 7.1.9. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TANEL 7.1.7 YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tujuan	9	12	4	1	7	10	6	8	5	11	3	2
1	0,333	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	0,333	0,667	1	1	1	1
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,333	0	0,50
3	0	0	0,333	0	0	0	0	0	0,333	0,333	0,50	1
4	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	1	1	0,667	0,667	1	0,667	1
5	0	0	0,333	0	0	0	0,333	0	0,50	0,667	0,667	1
6	0,333	0,333	0	0,667	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	1	1	1
7	0,333	0	0,333	0,333	0,50	0,333	0,667	1	1	1	1	1
8	0	0	0,333	0,333	0	0	0,333	0,50	1	1	1	1
9	0,50	0,667	0,667	0,667	0,667	1	0,667	1	1	0,667	1	1
10	0	0,333	0	0,333	0,667	0,50	0,667	1	1	0,667	1	1
11	0,333	0	0	0	0,667	0,333	0	0	0,333	0,50	0,667	0,667
12	0,333	0,50	0,667	0,667	1	0,667	0,667	1	1	1	1	1
	2,498	2,499	3,499	4,167	4,501	4,833	5,167	6,501	8,5	9,167	9,501	11,16

TABEL 7.1.10. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.8.

Pernyataan Tujuan	9	12	4	1	7	10	6	8	5	11	3	2
1	-0,432	-0,432	-0,432	0	0,432	0,432	0,432	0,432	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,432	-	0
3	-	-	-0,432	-	-	-	-	-	-0,432	-0,432	0	-
4	-0,432	-0,432	0	0,432	0,432	-	-	0,432	0,432	-	0,432	-
5	-	-	-0,432	-	-	-	-0,432	-	0	0,432	0,432	-
6	-0,432	-0,432	-	0,432	-0,432	-0,432	0	0,432	0,432	-	-	-
7	-0,432	-	-0,432	-0,432	0	-0,432	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-0,432	-0,432	-	-	-0,432	0	-	-	-	-
9	0	0,432	0,432	0,432	0,432	-	0,432	-	-	0,432	-	-
10	-	-0,432	-	-0,432	0,432	0	0,432	-	-	0,432	-	-
11	-0,432	-	-	-	-	-0,432	-	-	-0,432	0	0,432	0,432
12	-0,432	0	0,432	0,432	-	0,432	0,432	-	-	-	-	-

TABEL 7.1.11. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.8.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	12-9	4-12	1-4	7-1	10-7	6-10	8-6	5-8	11-5	3-11	2-3
1	0	0	0,432	0,432	0	0,864	0,864	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,432	-	0
3	-	-	-	-	-	-	-	-0,432	0	0,432	-
4	0	-	0,432	0	-	-	-0,432	0	-	0,432	-
5	-	-0,432	-	-	-	-0,432	-	0	0,432	0	-
6	0	-	0,432	-0,864	0	0,432	0,432	0	-	-	-
7	-	-	0	0,432	-0,432	-	-	-	-	-	-
8	-	-0,432	0	-	-	-0,432	0,432	-	-	-	-
9	0,432	0	0	0	-	0,432	-	-	0,432	-	-
10	-	-	-0,432	0,864	-0,432	0,432	-	-	0,432	-	-
11	-	-	-	-	-0,432	-	-	-0,432	0,432	0,432	0
12	0,432	0,432	0	-	0,432	0	-	-	-	-	-
Jumlah	0,432	-1,296	0,864	0,864	-0,864	-0,432	2,16	0	1,296	1,296	0
Mean	0,144	-0,432	0,288	0,288	-0,288	-0,144	0,72	0	0,432	0,432	0
Mean + 0,432	0,576	0	0,721	0,721	0,144	0,288	1,152	0,432	0,864	0,864	0,432

TABEL 7.1.12. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.10

	- S <sub>9</sub>	- S <sub>12</sub>	- S <sub>4</sub>	- S <sub>1</sub>	- S <sub>7</sub>	- S <sub>10</sub>	- S <sub>6</sub>	- S <sub>8</sub>	- S <sub>5</sub>	- S <sub>11</sub>	- S <sub>3</sub>	- S <sub>2</sub>
Skala	1	1,576	1,576	2,296	3,016	3,16	3,448	4,6	5,032	5,896	6,76	7,192

Prioritas Tujuan Dari 3 BUMN Di Lingkungan BPIS Berdasar Persepsi Pejabat BPIS :

1. *survival*
2. *growth*
3. meningkatkan nilai tambah
4. alokasi sumber daya yang efisien
5. menambah kesempatan kerja
6. menambah penerimaan devisa
7. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
8. menghemat pemakaian devisa
9. keuntungan
10. stabilitas
11. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
12. perintisan usaha / perintisan ke daerah

**TABEL 7.1.13 MATRIKS f PENILAIAN p PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	2	3	0	2	0	0	1	1	1	2	2
2	2	2	3	1	2	1	0	0	0	2	1	1
3	1	1	2	1	1	1	1	0	0	2	0	0
4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	0
5	2	2	3	1	2	0	1	0	0	0	1	0
6	4	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2
7	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2
8	3	4	4	2	4	1	1	2	1	3	4	1
9	3	4	4	2	4	1	2	3	2	4	3	3
10	3	2	2	2	4	1	1	1	0	2	1	3
11	2	3	4	1	3	1	0	0	1	3	2	1
12	2	3	4	4	4	2	2	3	1	1	3	2

**TABEL 7.1.14. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.13.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,50	0,75	0	0,50	0	0	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50
2	0,50	0,50	0,75	0,35	0,50	0,25	0	0	0	0,50	0,25	0,25
3	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0	0	0,50	0	0
4	1	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0
5	0,50	0,50	0,75	0,25	0,50	0	0,25	0	0	0	0,25	0
6	1	0,75	0,75	0,50	1	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50
7	1	1	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	1	0,50
8	0,75	1	1	0,50	1	0,25	0,25	0,50	0,25	0,75	1	0,25
9	0,75	1	1	0,50	1	0,25	0,50	0,75	0,50	1	0,75	0,75
10	0,75	0,50	0,50	0,50	1	0,25	0,25	0,25	0	0,50	0,25	0,75
11	0,50	0,75	1	0,25	0,75	0,25	0	0	0,25	0,75	0,50	0,25
12	0,50	0,75	1	1	1	0,50	0,50	0,75	0,25	0,25	0,75	0,50
	8	8,25	9,5	5	9	3,5	3,5	4,5	3,25	6,5	6,75	4,25

**TABEL 7.1.15. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.13 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	9	6	7	12	8	4	10	11	1	2	5	3
1	0,25	0	0	0,50	0,25	0	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75
2	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0,50	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75
3	0	0,25	0,25	0	0	0,50	0,50	0	0,25	0,25	0,25	0,50
4	0,50	0,50	0,50	0	0,50	0,50	0,50	0,75	1	0,75	0,75	0,75
5	0	0	0,25	0	0	0,25	0	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75
6	0,75	0,50	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75
7	0,50	0,50	0,75	0,50	0,75	0,50	0,75	1	1	1	0,75	0,75
8	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,75	1	0,75	1	1	1
9	0,50	0,25	0,50	0,75	0,75	0,50	1	0,75	0,75	1	1	1
10	0	0,25	0,25	0,75	0,25	0,50	0,50	0,25	0,75	0,50	1	0,50
11	0,25	0,25	0	0,25	0	0,25	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	1
12	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	1	0,25	0,75	0,50	0,75	1	1
	3,25	3,50	3,50	4,25	4,50	5,00	6,50	6,75	8,00	8,25	9,00	9,50

**TABEL 7.1.16. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.14.**

Pernyataan Tujuan	9	6	7	12	8	4	10	11	1	2	5	3
1	-0,674	-	-	0	0,674	-	-0,674	0	0	0	0	0,674
2	-	-0,674	-	-0,674	-	-0,674	-	-0,674	0	0	0	0,674
3	-	-0,674	-0,674	-	-	-0,674	0	-	-0,674	-0,674	-0,674	0
4	0	0	0	-	0	0	0	0,675	-	0,674	0,674	0,674
5	-	-	-0,674	-	-	-0,674	-	-0,674	0	0	0	0,674
6	0,674	0	0	0	0,674	0	0,674	0,674	-	0,674	-	0,674
7	0	0	0	0	0,674	0	0,674	-	-	-	0,674	0,674
8	-0,674	-0,674	-0,674	-0,674	0	0	0,674	-	0,674	-	-	-
9	0	-0,674	0	0,674	0,674	0	-	0,674	0,674	-	-	-
10	-	-0,674	-0,674	0,674	-0,674	0	0	-0,674	0,674	0	-	-
11	-0,674	-0,674	-	-0,674	-	-0,674	0,674	0	0	0,674	0,674	-
12	-0,674	0	0	0	0,674	-	-0,674	0,674	0	0,674	-	-

TABEL 7.1.17. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.14.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	6-9	7-6	12-7	8-12	4-8	10-4	11-10	1-11	2-1	5-2	3-5
1	-	-	-	-0,674	-	-	0,674	0	0	0	0,674
2	-	-	-	-	-	0,674	-0,674	0,674	0	0	0,674
3	-	0	-	-	-	0,674	-	-	-	-	0,674
4	0	0	-	-	0	0	0,674	-	-	0	0
5	-	-	-	-	-	-	-	0,674	0	0	0,674
6	-0,674	0	0	0,674	-0,674	0,674	1,348	-	-	-	-
7	0	0	0	0,674	-0,674	0,674	-	-	-	-	0
8	0	0	0	0,674	0	0,674	-	-	-	-	-
9	-0,674	0,674	0,674	0	-0,674	-	-	0	-	-	-
10	-	0	1,348	-1,348	0,674	0	-0,674	1,348	-0,674	-	-
11	0	-	-	-	-	1,348	-0,674	0	0,674	0	-
12	0,674	0	0	0,674	-	-	1,348	-0,674	0,674	-	-
Jumlah	-0,674	0,674	2,022	0,674	-1,348	4,718	2,022	2,022	0,674	0	2,696
Mean	-0,17	0,17	0,5	0,17	-0,337	1,18	0,5	0,5	0,17	0	0,674
Mean + 0,337	0,167	0,507	0,837	0,507	0	1,517	0,837	0,837	0,507	0,337	1,011

**TABEL 7.1.18. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.16.**

	- S <sub>9</sub>	- S <sub>8</sub>	- S <sub>7</sub>	- S <sub>12</sub>	- S <sub>6</sub>	- S <sub>4</sub>	- S <sub>10</sub>	- S <sub>11</sub>	- S <sub>1</sub>	- S <sub>2</sub>	- S <sub>3</sub>	- S <sub>5</sub>
<b>Skala</b>	1	1,167	1,167	2,511	3,018	3,018	4,535	5,372	6,209	6,716	7,053	8,064

**Prioritas Tujuan Dari 4 BUMN Di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum Berdasarkan Penilaian Pimpinan BUMN :**

1. *growth*
2. alokasi sumber daya yang efisien
3. *survival*
4. keuntungan
5. meningkatkan nilai tambah
6. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
7. stabilitas
8. menambah kesempatan kerja
9. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
10. menghemat pemakaian devisa
11. menambah penerimaan devisa
12. perintisan usaha / perintisan ke daerah

Lampiran B

TABEL 7.1.19. MATRIKS  $f$  PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS TUJUAN DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	0	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0
2	4	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0
3	2	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
4	3	4	4	2	3	2	2	3	3	2	3	0
5	4	4	4	1	2	0	0	0	1	0	2	0
6	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2
7	4	4	4	2	4	0	2	4	2	2	2	2
8	4	4	4	1	4	0	0	2	2	1	2	1
9	3	2	2	1	3	0	2	2	2	0	4	0
10	4	4	4	2	2	0	2	3	4	2	4	0
11	2	2	4	1	2	0	2	2	0	0	2	0
12	4	4	4	4		2	2	3	4	4	4	2

TABEL 7.1.20. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.19.

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	0,50	0,50	0,25	0	0	0	0	0,25	0	0,50	0
2	1	0,50	0,50	0	0	0	0	0	0,50	0	0,50	0
3	0,50	0,50	0,50	0	0	0	0	0	0,50	0	0	0
4	0,75	1	1	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,75	0,50	0,75	0
5	1	1	1	0,25	0,50	0	0	0	0,25	0	0,50	0
6	1	1	1	0,50	1	0,50	1	1	1	1	1	0,50
7	1	1	1	0,50	1	0	0,50	1	0,50	0,50	0,50	0,50
8	1	1	1	0,25	1	0	0	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25
9	0,75	0,50	0,50	0,25	0,75	0	0,50	0,50	0,50	0	1	0
10	1	1	1	0,50	1	0	0,50	0,75	1	0,50	1	0
11	0,50	0,50	1	0,25	0,50	0	0,50	0,50	0	0	0,50	0
12	1	1	1	1	1	0,50	0,50	0,75	1	1	1	0,50
	10	9	10	4,25	7,5	1,50	4	5,75	6,75	2,75	7,75	1,75

**TABEL 7.1.21. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.19 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	6	12	10	7	4	8	9	5	11	2	1	3
1	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0	0,50	0	0,50	0,50
2	0	0	0	0	0	0	0,50	0	0,50	0,50	1	0,50
3	0	0	0	0	0	0	0,50	0	0	0,50	0,50	0,50
4	0,50	0	0,50	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	1
5	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,50	0,50	1	1	1
6	0,50	0,50	1	1	0,50	1	1	1	1	1	1	1
7	0	0,50	0,50	0,50	0,50	1	0,50	1	0,50	1	1	1
8	0	0,25	0,25	0	0,25	0,50	0,50	1	0,50	1	1	1
9	0	0	0	0,50	0,25	0,50	0,50	0,75	1	0,50	0,75	0,50
10	0	0	0,50	0,50	0,50	0,75	1	1	1	1	1	1
11	0	0	0	0,50	0,25	0,50	0	0,50	0,50	0,50	0,50	1
12	0,50	0,50	1	0,50	1	0,75	1	1	1	1	1	1
	1,50	1,75	2,75	4	4,25	5,75	6,75	7,50	7,75	9	10	10

**TABEL 7.1.22. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.20.**

Pernyataan Tujuan	6	12	10	7	4	8	9	5	11	2	1	3
1	-	-	-	-	-0,674	-	-0,674	-	0	-	0	0
2	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	-	0
3	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	0	0
4	0	-	0	0	0	0,674	0,674	0,674	0,674	-	0,674	-
5	-	-	-	-	-0,674	-	-0,674	0	0	-	-	-
6	0	0	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-
7	-	0	0	0	0	-	0	-	0	-	-	-
8	-	-0,674	-0,674	-	-0,674	0	0	-	0	-	-	-
9	-	-	-	0	-0,674	0	0	0,674	-	0	0,674	0
10	-	-	0	0	0	0,674	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	0	-0,674	0	-	0	0	0	0	-
12	0	0	-	0	-	0,674	-	-	-	-	-	-

TABEL 7.1.23. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.20.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	12-6	10-12	7-10	4-7	1-4	9-8	5-9	11-5	2-11	1-3	3-1
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
2	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
4	-	-	0	0	0,674	0	0	0	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-	0,674	0	-	-	-
6	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
8	-	0	-	-	0,674	0	-	-	-	-	-
9	-	-	-	-0,674	0,674	0	0,674	-	-	0,674	-0,674
10	-	-	0	0	0,674	-	-	-	-	-	-
11	-	-	-	-0,674	0,674	-	-	0	0	0	-
12	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah	0	0	0	-1,348	3,37	0	1,248	0	0	0,674	-0,674
Mean	0	0	0	-0,337	0,843	0	0,337	0	0	0,164	-0,164
Mean + 0,337	0,337	0,337	0,337	0	1,180	0,337	0,674	0,337	0,337	0,506	0,168

TABEL 7.1.24. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 24.1.

	S <sub>6</sub>	S <sub>12</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>3</sub>
Skala	1	1,337	1,674	2,011	2,011	3,191	3,528	4,202	4,539	4,876	5,382	5,550

Prioritas Tujuan Dari 4 BUMN Di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Pekerjaan Umum :

1. *growth*
2. keuntungan
3. *survival*
4. meningkatkan nilai tambah
5. alokasi sumber daya yang efisien
6. perintisan usaha / perintisan ke daerah
7. menambah kesempatan kerja
8. stabilitas
9. menghemat pemakaian devisa
10. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
11. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
12. menambah penerimaan devisa

**TABEL 7.1.25. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	6	2	5	2	3	2	2	1	4	2
2	4	4	4	3	3	0	1	0	1	1	4	2
3	2	4	4	3	5	0	0	2	0	1	4	2
4	6	5	5	4	4	2	2	3	2	3	4	2
5	3	5	3	4	4	2	2	2	0	0	3	1
6	6	8	8	6	6	4	0	5	4	4	7	4
7	5	7	8	6	6	6	4	8	5	4	8	8
8	6	8	6	5	6	3	0	4	2	2	5	3
9	6	7	8	6	8	4	3	6	4	3	8	4
10	7	7	7	5	8	4	4	6	5	4	6	5
11	4	4	4	4	5	1	0	3	0	2	4	1
12	6	6	6	5	7	4	3	5	4	3	7	4

**TABEL 7.1.26. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.25**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	,50	0,750	0,250	0,625	0,250	0,375	0,250	0,250	0,125	0,50	0,250
2	0,50	0,50	0,50	0,375	0	0,125	0,125	0	0,125	0,125	0,50	0,250
3	0,250	0,50	0,50	0,375	0	0	0	0,250	0	0,125	0,50	0,250
4	0,750	0,625	0,50	0,50	0,250	0,250	0,250	0,375	0,250	0,375	0,50	0,375
5	0,375	0,625	0,375	0,50	0,50	0,250	0,250	0,250	0	0	0,375	0,125
6	0,750	1	1	0,750	0,750	0,50	0	0,625	0,50	0,50	0,875	0,50
7	0,625	0,875	1	0,750	0,750	0,750	0,50	1	0,625	0,50	1	0,625
8	0,750	1	0,750	0,625	0,750	0,375	0	0,50	0,250	0,250	0,625	0,375
9	0,750	0,875	1	0,750	1	0,50	0,375	0,625	0,50	0,375	1	0,50
10	0,875	0,875	0,625	1	0,50	0,50	0,50	0,625	0,625	0,50	0,750	0,625
11	0,50	0,50	0,50	0,50	0,625	0,125	0	0,375	0	0,250	0,50	0,125
12	0,750	0,750	0,750	0,625	0,875	0,50	0,375	0,625	0,50	0,375	0,875	0,50
	7,375	8,625	8,625	6,625	8,375	4	2,75	5,5	3,625	3,5	8	4,5

**TABEL 7.1.27. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.25 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	7	10	9	6	12	8	4	1	11	5	3	2
1	0,375	0,125	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,50	0,50	0,625	0,750	0,50
2	0,125	0,125	0,125	0,125	0,250	0	0,375	0,50	0,50	0	0,50	0,50
3	0	0,125	0	0	0,250	0,250	0,375	0,250	0,50	0	0,50	0,50
4	0,250	0,375	0,250	0,250	0,375	0,375	0,50	0,750	0,50	0,250	0,50	0,625
5	0,250	0	0	0,250	0,125	0,250	0,50	0,375	0,375	0,50	0,375	0,625
6	0	0,50	0,50	0,50	0,50	0,625	0,750	0,750	0,875	0,750	1	1
7	0,50	0,50	0,625	0,750	0,625	1	0,750	0,625	1	0,750	1	0,750
8	0	0,250	0,250	0,375	0,375	0,50	0,625	0,750	0,625	0,750	0,750	1
9	0,375	0,375	0,50	0,50	0,50	0,625	0,750	0,750	1	1	1	0,875
10	0,50	0,50	0,625	0,50	0,625	0,625	1	0,875	0,750	0,50	0,625	0,875
11	0	0,250	0	0,125	0,125	0,375	0,50	0,50	0,50	0,625	0,50	0,50
12	0,375	0,375	0,50	0,50	0,50	0,625	0,625	0,750	0,875	0,875	0,750	0,750
	2,75	3,5	3,625	4	4,5	5,5	6,625	7,375	8	8,375	8,625	8,625

**TABEL 7.1.28. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.26.**

Pernyataan Tujuan	7	10	9	6	12	8	4	1	11	5	3	2
1	-0,319	-1,150	-0,674	-0,674	-0,674	-0,674	-0,674	0	0	0,319	0,674	-0,674
2	-1,151	-1,151	-1,151	-	-0,674	-	-0,319	0	0	-0,319	0	-0,319
3	-	-1,151	-	-	-0,674	-0,674	-0,319	-0,674	0	0,319	0	-0,319
4	-0,674	-0,319	-0,674	-0,674	-0,319	0	0	-0,674	0	0	0,319	0
5	-	-0,674	-	-	-0,674	-1,150	-0,674	0	-0,319	0	-0,319	0
6	-	0	0	0	0	0,319	0,674	0,674	1,150	0,674	-	0,674
7	0	0	0,319	0,674	0,319	-	0,674	0,319	-	0,674	-	0,674
8	-	-0,674	-0,674	-0,319	-0,319	0	0,319	0,674	0,319	0,674	0,674	0,319
9	-0,319	-0,319	0	0	0	0,319	0,674	0,674	-	-	-	0,674
10	0	0	0,319	0	0,319	0,319	0,319	1,150	0,674	-	1,150	0,319
11	-	-0,674	-	-1,150	-0,150	-0,319	0	0	0	0,319	0	0
12	-0,319	-0,319	0	0	0	0,319	0,319	0,674	1,150	1,150	0,674	0,319

TABEL 7.1.29. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.26.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	10-7	9-10	6-9	12-6	8-12	4-8	1-4	11-1	5-11	3-5	2-3
1	-0,831	0,476	0	0	0	0	0,674	0	0,319	0,355	-1,348
2	0	0	-	-	-	-	0,319	0	-0,319	0,319	-0,319
3	-	-	-	-	0	0,355	-0,355	0,674	0,319	-0,319	-0,319
4	0,355	-0,355	0	0,355	0	0,319	0,674	-0,674	0	0,319	-0,319
5	-	-	-	-0,476	0,476	0,674	-0,319	0	0,319	-0,319	0,319
6	-	0	0	0	0,319	0,355	0	0,476	-0,476	-	-
7	0	0,319	0,355	-0,355	-	-	-0,355	-	-	-	-
8	-	0	0,355	0	0,319	0,319	0,355	-0,355	0,355	0	-0,355
9	0	0,319	0	0	0,319	0,355	0	-	-	-	-
10	0	0,319	-0,319	0,319	0	0	0,831	-0,476	-	-	-0,831
11	-	-	-	0	0,831	0,319	0	0	0,319	-0,319	0
12	0	0,319	0	0	0,319	0	0,355	0,476	0	-0,476	-0,355
Jumlah	-0,476	1,397	0,391	-0,157	2,583	2,696	2,176	0,121	0,836	-0,44	-3,527
Mcan	-0,06	0,175	0,949	-0,02	0,32	0,377	0,27	0,015	0,105	-0,055	-0,44
Mcan + 0,44	0,38	0,615	0,489	0,42	0,76	0,777	0,71	0,455	0,545	0,385	0

TABEL 7.1.30. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.28.

	$S_7$	$S_{10}$	$S_9$	$S_6$	$S_{12}$	$S_8$	$S_4$	$S_1$	$S_{11}$	$S_5$	$S_3$	$S_2$
Skala	1	1,38	1,995	2,484	2,904	3,664	4,441	5,151	5,606	6,151	6,536	6,536

Prioritas Tujuan Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Pertanian Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. *survival*
2. *growth*
3. alokasi sumber daya yang efisien
4. meningkatkan nilai tambah
5. keuntungan
6. stabilitas
7. menambah kesempatan kerja
8. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
9. menambah penerimaan devisa
10. perintisan usaha / perintisan ke daerah
11. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
12. menghemat pemakaian devisa

**TABEL 7.1.31 MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	1	3	0	1	0	3	2	1	1	6	0
2	7	4	6	3	4	4	3	2	1	0	6	4
3	5	2	4	1	2	0	3	3	1	0	8	0
4	8	5	7	4	5	5	8	8	7	5	8	5
5	7	4	6	3	4	2	3	3	2	1	7	0
6	8	4	8	3	6	4	3	3	3	3	7	3
7	5	5	5	0	5	5	4	6	6	5	5	5
8	6	6	5	0	6	5	2	4	6	5	6	5
9	7	8	7	1	6	5	3	2	4	5	7	4
10	8	8	8	3	7	5	3	3	3	4	7	0
11	2	2	0	0	1	1	3	2	1	1	4	0
12	8	4	8	3	8	5	3	3	4	8	8	4

**TABEL 7.1.32. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.31.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,125	0,375	0	0,125	0	0,375	0,25	0,125	0,125	0,75	0
2	0,875	0,50	0,75	0,375	0,50	0,50	0,375	0,25	0,125	0	0,75	0,50
3	0,625	0,25	0,50	0,125	0,25	0	0,375	0,375	0,125	0	1	0
4	1	0,625	0,875	0,50	0,625	0,625	1	1	0,875	0,625	1	0,625
5	0,625	0,50	0,75	0,375	0,50	0,25	0,375	0,25	0,25	0,125	0,875	0
6	1	0,50	1	0,375	0,75	0,50	0,375	0,375	0,375	0,375	0,875	0,375
7	0,625	0,625	0,625	0	0,625	0,625	0,50	0,75	0,75	0,625	0,625	0,625
8	0,75	0,75	0,625	0	0,75	0,625	0,25	0,50	0,75	0,625	0,75	0,625
9	0,875	1	0,875	0,125	0,75	0,625	0,375	0,25	0,50	0,625	0,875	0,50
10	1	1	1	0,375	0,875	0,625	0,375	0,375	0,375	0,50	0,875	0
11	0,25	0,25	0	0	0,125	0,125	0,375	0,25	0,125	0,125	0,50	0
12	1	0,50	1	0,375	1	0,625	0,375	0,375	0,50	1	1	0,50
	9,125	6,625	8,375	2,625	6,875	5,125	5,125	5	4,875	4,75	9,875	3,75

**TABEL 7.1.33. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.31 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	4	12	10	9	8	6	7	2	5	3	1	11
1	0	0	0,125	0,125	0,25	0	0,375	0,125	0,125	0,375	0,50	0,75
2	0,375	0,50	0	0,125	0,25	0,50	0,375	0,50	0,50	0,75	0,875	0,75
3	0,125	0	0	0,125	0,375	0	0,375	0,25	0,25	0,50	0,625	1
4	0,50	0,625	0,625	0,875	1	0,625	1	0,625	0,625	0,875	1	1
5	0,375	0	0,125	0,25	0,25	0,25	0,375	0,50	0,50	0,75	0,625	0,875
6	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,50	0,375	0,50	0,75	1	1	0,875
7	0	0,625	0,625	0,75	0,75	0,625	0,50	0,625	0,625	0,625	0,625	0,625
8	0	0,625	0,625	0,75	0,50	0,625	0,25	0,75	0,75	0,625	0,75	0,75
9	0,125	0,50	0,625	0,50	0,25	0,625	0,375	1	0,75	0,875	0,875	0,875
10	0,375	0	0,50	0,375	0,375	0,625	0,375	1	0,875	1	1	0,875
11	0	0	0,125	0,125	0,25	0,125	0,375	0,25	0,125	0	0,25	0,50
12	0,375	0,50	1	0,50	0,375	0,625	0,375	0,50	1	1	1	1
	2,625	3,75	4,75	4,875	5	5,125	5,125	5,625	6,875	8,375	9,125	9,875

**TABEL 7.1.34. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.32.**

Pernyataan Tujuan	4	12	10	9	8	6	7	2	5	3	1	11
1	-	-	-1,150	-1,150	-0,674	-	-0,319	-1,150	-1,150	-1,150	0	0,674
2	-0,319	0	-	-1,150	-0,674	0	-0,319	0	0	0,674	1,150	0,674
3	-1,150	-	-	-1,150	-0,319	-	-0,319	-0,674	-0,674	0	0,319	-
4	0	0,319	0,319	1,150	-	0,319	-	0,319	0,319	1,150	-	-
5	-0,319	-	-1,150	-0,674	-0,674	-0,674	-0,319	0	0	0,674	0,319	1,150
6	-0,319	-0,319	-0,319	-0,319	-0,319	0	-0,319	0	0,674	-	-	1,150
7	-	0,319	0,319	0,674	0,674	0,319	0	0,319	0,319	0,319	0,319	0,319
8	-	0,319	0,319	0,674	0	0,319	-0,674	0,674	0,674	0,319	0,674	0,674
9	-0,150	0	0,319	0	-0,674	0,319	-0,319	-	0,674	1,150	1,150	1,150
10	-0,319	-	0	-0,319	-0,319	0,319	0,319	-	1,150	-	-	1,150
11	-	-	-1,150	-1,150	-0,674	-1,150	-0,319	0,674	-1,150	-	-0,674	0
12	-0,319	0	-	0	-0,319	0,319	-0,319	0	-	-	-	-

TABEL 7.1.35. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.32.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	12-4	10-12	9-10	8-9	6-8	7-6	2-7	8-2	3-8	11-3	11-1
1	-	0,150	0	0,476	-	-	-0,831	0	0,831	0,319	0,674
2	0,319	-	-	0,476	0,674	-0,319	0,319	0	0,674	0,476	0,476
3	-	-	-	0,831	-	-	-0,355	0	0,674	0,319	-
4	0,319	0	0,831	-	-	-	-	0	0,831	-	-
5	-	-	0,476	0	0	0,355	0,319	0	0,674	-0,355	0,831
6	0	0	0	0	0,319	-0,319	0,319	0,674	-	-	-
7	-	0	0,355	0	-0,355	-0,319	0,319	0	0	0	0
8	-	0	0,355	-0,674	0,319	-0,993	1,348	0	-0,355	0,355	0
9	1,150	0,319	-0,319	-0,674	0,993	-0,638	-	-	0,476	0	0
10	-	-	-0,319	0	0,638	-0,638	-	-	-	-	-
11	-	-	0	0,476	-0,476	0,831	-0,355	-0,476	-	-	0,674
12	0,319	-	-	-0,319	0,638	-0,638	0,319	-	-	-	-
Jumlah	2,107	-0,831	1,379	0,592	2,75	-2,678	1,402	0,198	3,805	1,114	2,655
Mean	0,263	-0,104	0,172	0,174	0,344	0,335	0,175	0,025	0,476	0,139	0,332
Mean + 0,335	0,598	0,231	0,507	0,409	0,679	0	0,51	0,36	0,811	0,474	0,667

TABEL 7.1.36. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.32.

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>12</sub>
Skala	1	1,598	1,829	2,336	2,745	3,424	3,424	3,934	4,294	5,105	5,579	6,249

Prioritas Tujuan Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Pertanian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Pertanian :

1. meningkatkan nilai tambah
2. keuntungan
3. *growth*
4. alokasi sumber daya yang efisien
5. *survival*
6. menghemat pemakaian devisa
7. menambah penerimaan devisa
8. menambah kesempatan kerja
9. perintisan usaha / perintisan ke daerah
10. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
11. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
12. stabilitas

TABEL 7.1.37. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 10 BUMN DILINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	6	8	3	4	1	1	3	3	3	3	2
2	4	5	7	3	3	2	2	1	1	2	3	2
3	2	3	5	3	4	1	3	2	1	3	4	4
4	7	7	7	5	6	1	1	4	1	2	4	5
5	6	7	6	4	5	2	1	1	2	2	3	4
6	9	8	9	9	8	5	3	8	7	7	8	8
7	9	8	7	9	9	7	5	7	4	6	8	8
8	7	9	8	6	9	2	3	5	2	4	5	4
9	7	9	9	9	8	3	6	8	5	6	10	7
10	7	8	7	8	8	3	4	6	4	5	6	5
11	7	7	6	6	7	2	2	5	0	4	5	5
12	8	7	6	5	6	2	2	6	3	5	5	5

TABEL 7.1.38. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.37.

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,60	0,80	0,30	0,40	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20
2	0,40	0,50	0,70	0,30	0,30	0,20	0,20	0,10	0,10	0,20	0,30	0,20
3	0,20	0,30	0,50	0,30	0,40	0,10	0,30	0,20	0,10	0,30	0,40	0,40
4	0,70	0,70	0,70	0,50	0,60	0,10	0,10	0,40	0,10	0,20	0,40	0,50
5	0,60	0,70	0,60	0,40	0,50	0,20	0,10	0,10	0,20	0,20	0,30	0,40
6	0,90	0,80	0,90	0,90	0,80	0,50	0,30	0,80	0,70	0,70	0,80	0,80
7	0,90	0,80	0,70	0,90	0,70	0,70	0,50	0,70	0,40	0,60	0,80	0,80
8	0,70	0,90	0,80	0,60	0,90	0,20	0,30	0,50	0,20	0,40	0,50	0,40
9	0,70	0,90	0,90	0,90	0,80	0,30	0,60	0,80	0,50	0,60	0,10	0,70
10	0,70	0,80	0,70	0,80	0,80	0,30	0,40	0,60	0,40	0,50	0,60	0,50
11	0,70	0,70	0,60	0,60	0,70	0,20	0,20	0,50	0	0,40	0,50	0,50
12	0,80	0,70	0,60	0,50	0,60	0,20	0,20	0,60	0,30	0,50	0,50	0,50
	7,80	8,40	8,50	7,60	7,70	3,10	3,30	5,60	3,30	4,90	5,50	6,00

**TABEL 7.1.39. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.37 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	6	7	9	10	11	8	12	4	5	1	2	3
1	0,10	0,10	0,30	0,30	0,30	0,30	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,80
2	0,20	0,20	0,10	0,20	0,30	0,10	0,20	0,30	0,30	0,40	0,50	0,70
3	0,10	0,30	0,10	0,30	0,40	0,20	0,40	0,30	0,40	0,20	0,30	0,50
4	0,10	0,10	0,10	0,20	0,40	0,40	0,50	0,50	0,60	0,70	0,70	0,70
5	0,20	0,10	0,20	0,20	0,30	0,10	0,40	0,40	0,50	0,60	0,70	0,60
6	0,50	0,30	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80	0,90	0,80	0,90	0,80	0,90
7	0,70	0,50	0,40	0,60	0,80	0,70	0,80	0,90	0,70	0,90	0,80	0,70
8	0,20	0,30	0,20	0,40	0,50	0,50	0,40	0,60	0,90	0,70	0,90	0,80
9	0,30	0,60	0,50	0,60	0,10	0,80	0,70	0,90	0,80	0,70	0,90	0,90
10	0,30	0,40	0,40	0,50	0,60	0,60	0,50	0,80	0,80	0,70	0,80	0,70
11	0,20	0,20	0	0,40	0,50	0,50	0,50	0,60	0,70	0,70	0,70	0,60
12	0,20	0,20	0,30	0,50	0,50	0,60	0,50	0,50	0,60	0,80	0,70	0,60
	3,10	3,30	3,30	4,90	5,50	5,60	6,00	7,00	7,70	7,80	8,40	8,50

**TABEL 7.1.40. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.38.**

Pernyataan Tujuan	6	7	9	10	11	8	12	4	5	1	2	3
1	-1,282	-1,282	-0,524	-0,524	-0,524	-0,842	-0,842	-0,542	-0,253	0	0,253	0,842
2	-0,842	-0,842	-1,282	-0,842	-0,524	-1,282	-0,524	-0,524	-0,524	-0,253	0	0,524
3	-1,282	-0,524	-1,284	-0,524	-0,253	-0,842	-0,253	-0,524	-0,253	-0,842	-0,524	0
4	-1,282	-1,282	-1,282	-0,842	-0,253	-0,253	0	0	0,253	0,524	0,524	0,524
5	-0,842	-1,282	-0,842	-0,842	-0,524	-1,282	-0,253	-0,253	0	0,253	0,524	0,253
6	0	-0,524	0,524	0,524	0,842	0,842	0,842	-0,253	0,842	1,282	0,842	1,282
7	0,524	0	-0,253	0,253	0,842	0,524	0,842	1,282	1,282	1,282	0,842	0,524
8	-0,842	-0,524	-0,842	-0,253	0	0	-0,253	0,253	1,282	0,524	1,282	0,842
9	-0,524	0,253	0	0,253	-1,282	0,842	0,524	1,282	0,842	0,524	1,282	1,282
10	-0,524	-0,253	-0,253	0	0,253	0,253	0	0,842	0,842	0,524	0,842	0,524
11	-0,842	-0,842	-	-0,253	0	0	0	0,253	0,842	0,524	0,524	0,253
12	-0,842	-0,842	-0,524	0	0	0,253	0	0	0,253	0,842	0,524	0,253

TABEL 7.1.41. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.38.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	7-6	9-7	10-9	11-10	8-11	12-8	4-12	6-4	1-6	2-1	3-2
1	0	0,758	0	0	0	-0,318	-0,318	0,271	0,253	0,253	0,589
2	0	-0,44	0,44	0,318	-0,758	0	0	0	0,271	0,253	0,524
3	0,758	-0,758	0,758	0,271	-0,589	0,589	-0,271	0,271	-0,589	0,318	0,524
4	0	0	0,44	0,589	0	0,253	0	0,253	0,271	0	0
5	-0,44	0,44	0	0,318	-0,758	1,029	0	0,253	0,253	0,271	-0,271
6	-0,524	1,048	0	0,318	0	0	-1,095	1,095	0,440	-0,440	0,440
7	-0,524	-0,253	0,586	0,586	-0,319	0,319	0,440	0	0	-0,440	-0,318
8	0,318	-0,318	0,589	0,353	0	-0,253	0,506	-1,029	-0,758	0,758	-0,440
9	0,777	-0,253	0,253	-1,535	2,124	0,318	0,758	-0,440	-0,318	0,758	0
10	0,271	0	0,253	0,253	0	-0,253	0,842	0	-0,318	0,758	-0,318
11	0	-	-	0,253	0	0	0,253	0,589	-0,318	0	-0,271
12	0	0,318	0,524	0	0,253	-0,253	0	0,253	0,589	-0,756	-0,271
Jumlah	0,636	0,542	3,763	1,627	-0,046	1,552	1,751	3,574	-0,224	1,731	0,188
Mean	0,064	0,054	0,376	0,163	-0,005	0,155	0,175	0,357	-0,022	0,173	0,019
Mean + 0,022	0,086	0,076	0,398	0,185	0,017	0,177	0,197	0,379	0	0,195	0,041

TABEL 7.1.42. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.40.

	- S <sub>6</sub>	- S <sub>7</sub>	- S <sub>8</sub>	- S <sub>10</sub>	- S <sub>11</sub>	- S <sub>8</sub>	- S <sub>12</sub>	- S <sub>4</sub>	- S <sub>5</sub>	- S <sub>1</sub>	- S <sub>2</sub>	- S <sub>3</sub>
Skala	1	1,086	1,162	1,560	1,745	1,762	1,936	2,136	2,515	2,515	2,710	2,751

Prioritas Tujuan Dari 10 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. *growth*
2. *survival*
3. keuntungan
4. alokasi sumber daya yang efisien
5. stabilitas
6. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
7. menambah kesempatan kerja
8. meningkatkan nilai tambah
9. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
10. perintisan usaha / perintisan ke daerah
11. menghemat pemakaian devisa
12. menambah penerimaan devisa

**TABEL 7.1.43** MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS TUJUAN DARI 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5	5	10	8	4	1	5	1	3	3	9	4
2	5	5	6	5	1	0	3	0	0	0	6	0
3	0	4	5	8	1	0	3	1	0	0	5	0
4	2	5	2	5	1	1	1	1	1	1	2	1
5	6	9	9	9	5	2	4	1	0	0	6	1
6	9	10	10	9	8	5	7	4	4	1	9	3
7	5	7	7	9	6	3	5	1	1	1	5	0
8	9	10	9	9	9	6	9	5	4	5	10	4
9	7	10	10	9	10	6	9	6	5	8	8	6
10	7	10	10	9	10	9	9	5	2	5	7	1
11	1	4	5	8	4	1	5	0	2	3	5	0
12	6	10	10	9	9	7	10	6	4	9	10	5

**TABEL 7.1.44.** MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.43.

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,50	1	0,80	0,40	0,10	0,50	0,10	0,30	0,30	0,90	0,40
2	0,50	0,50	0,60	0,50	0,10	0	0,30	0	0	0	0,60	0
3	0	0,40	0,50	0,80	0,10	0	0,30	0,10	0	0	0,50	0
4	0,20	0,50	0,20	0,50	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10
5	0,60	0,90	0,90	0,90	0,50	0,20	0,40	0,10	0	0	0,60	0,10
6	0,90	1	0,90	0,80	0,80	0,50	0,70	0,40	0,40	0,10	0,90	0,30
7	0,50	0,70	0,70	0,90	0,60	0,30	0,50	0,10	0,10	0,10	0,50	0
8	0,90	1	0,90	0,90	0,90	0,60	0,90	0,50	0,40	0,50	1	0,40
9	0,70	1	1	0,90	1	0,60	0,90	0,60	0,50	0,80	0,80	0,60
10	0,70	1	1	0,90	1	0,90	0,50	0,50	0,20	0,50	0,70	0,10
11	0,10	0,40	0,50	0,80	0,40	0,10	0,50	0	0,20	0,30	0,50	0
12	0,60	1	1	0,90	0,90	0,70	1	0,60	0,40	0,90	1	0,50
	6,20	8,90	9,30	9,70	6,80	4,10	7,00	3,10	2,60	3,60	8,20	2,50

TABEL 7.1.45. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.43 YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tujuan	9	12	8	10	6	11	5	7	11	10	11	4
1	0,30	0,40	0,10	0,30	0,10	0,50	0,40	0,50	0,90	0,50	1	0,80
2	0	0	0	0	0	0,50	0,10	0,30	0,60	0,50	0,60	0,50
3	0	0	0,10	0	0	0	0,10	0,30	0,50	0,40	0,50	0,80
4	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10	0,10	0,20	0,50	0,20	0,50
5	0	0,10	0,10	0	0,20	0,60	0,50	0,40	0,60	0,90	0,90	0,90
6	0,40	0,30	0,40	0,10	0,50	0,90	0,80	0,70	0,90	1	0,90	0,80
7	0,10	0	0,10	0,10	0,30	0,50	0,60	0,50	0,50	0,70	0,70	0,90
8	0,40	0,40	0,50	0,50	0,60	0,90	0,90	0,90	1	1	0,90	0,90
9	0,50	0,60	0,60	0,80	0,60	0,70	1	0,90	0,80	1	1	0,90
10	0,20	0,10	0,50	0,50	0,90	0,70	1	0,50	0,70	1	1	0,90
11	0,20	0	0	0,30	0,10	0,10	0,40	0,50	0,50	0,40	0,50	0,80
12	0,40	0,50	0,60	0,90	0,70	0,60	0,90	1	1	1	1	0,90
	2,60	2,50	3,10	3,60	4,10	6,20	6,80	7,00	8,20	8,90	9,30	9,70

TABEL 7.1.46. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.44.

Pernyataan Tujuan	9	12	8	10	6	11	5	7	11	10	11	4
1	-0,524	-0,253	-1,282	-0,524	-1,282	0	-0,253	0	1,282	0	-	0,842
2	-	-	-	-	-	0	-1,282	-0,524	0,253	0	0,253	0
3	-	-	-1,282	-	-	-	-1,282	-0,524	0	-0,253	0	0,842
4	-1,282	-1,282	-1,282	-1,282	-1,282	-0,842	-1,282	-1,282	-0,842	0	-0,842	0
5	-	-1,282	-1,282	-	0,842	0,253	0	-0,253	0,253	1,282	1,282	1,282
6	-0,253	-0,524	-0,253	-1,282	0	1,282	0,842	0,524	1,282	-	-	1,282
7	-1,282	-	-1,282	-1,282	-0,524	0	0,253	0	0	0,524	0,524	1,282
8	-0,253	-0,253	0	0	0,253	1,282	1,282	1,282	-	-	1,282	1,282
9	0	0,253	0,253	0,842	0,253	0,524	-	1,282	0,842	-	-	1,282
10	-0,842	-1,282	0	0	1,282	0,524	-	1,282	0,524	-	-	1,282
11	-1,282	-	-	-0,524	-1,282	-1,282	-0,253	0	0	-0,253	0	0,842
12	-0,253	0	0,253	1,282	0,524	0,253	1,282	-	-	-	-	1,282

TABEL 7.1.47 MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.44.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	12-9	8-12	10-8	6-10	1-6	5-1	7-6	11-7	2-11	3-2	4-3
1	0,271	-1,029	0,758	-0,758	1,282	-0,253	0,253	1,282	-1,282	-	-
2	-	-	-	-	-	-1,282	0,758	0,777	-0,253	0,253	-0,253
3	-	-	-	-	-	-	0,758	0,524	-0,253	0,253	0,842
4	0	0	0	0	0,440	-0,440	0	0,440	0,842	-0,842	0,842
5	-	0	-	-	1,095	-0,253	-0,253	0,506	0,758	0	0
6	-0,271	0,271	-1,029	1,282	1,282	-0,440	-0,318	0,758	-	-	-
7	-	-	0	0,758	0,524	0,253	-0,253	0	0,524	0	0,758
8	0	0,253	0	0,253	1,029	0	0	-	-	-	0
9	0,253	0	0,589	-0,589	0,271	-	-	0,440	-	-	-
10	-0,440	1,282	0	1,282	-0,758	-	-	-0,758	-	-	-
11	0	-	-	-0,718	0	1,209	0,253	-	-0,253	0,253	0,842
12	0,253	0,253	1,029	-0,758	-0,271	1,02	-	-	-	-	-
Jumlah	0,006	1,030	1,347	0,712	4,894	-0,357	1,198	3,089	0,083	-0,065	3,031
Mean	0,007	0,103	0,135	0,071	0,489	-0,036	0,120	0,309	0,008	-0,007	0,303
Mean + 0,036	0,043	0,139	0,171	1,107	0,525	0	0,156	0,345	0,044	0,029	0,339

TABEL 7.1.48. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.44.

	$S_7$	$S_{12}$	$S_8$	$S_{10}$	$S_6$	$S_1$	$S_5$	$S_7$	$S_{11}$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
Skala	1	1,043	1,182	1,353	1,460	1,985	1,985	2,141	2,468	2,530	2,559	2,898

Prioritas Tujuan Dari 10 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Perindustrian :

1. stabilitas
2. *growth*
3. *survival*
4. meningkatkan nilai tambah
5. menghemat pemakaian devisa
6. alokasi sumber daya yang efisien
7. keuntungan
8. menambah penerimaan devisa
9. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
10. menambah kesempatan kerja
11. perintisan usaha / perintisan ke daerah
12. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah

**TABEL 7.1.49. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	7	1	2	0	0	2	2	2	2	2
2	4	4	6	1	2	1	1	0	0	1	2	2
3	1	2	4	2	3	1	1	1	1	3	4	4
4	7	7	6	4	6	1	1	4	1	2	4	5
5	6	6	5	2	4	2	1	1	1	1	2	3
6	8	7	7	7	6	4	2	6	5	5	6	6
7	8	7	7	7	7	6	4	5	3	5	6	6
8	6	8	7	4	7	2	3	4	1	3	3	3
9	6	8	7	7	7	3	5	7	4	6	8	6
10	6	7	5	6	7	3	3	5	2	4	5	5
11	6	6	4	4	6	2	2	5	0	3	4	5
12	6	6	4	3	5	2	2	5	2	3	3	4

**TABEL 7.1.50. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.49.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,50	0,875	0,125	0,250	0	0	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250
2	0,50	0,50	0,750	0,125	0,250	0,125	0,125	0	0	0,125	0,250	0,250
3	0,125	0,250	0,50	0,250	0,375	0,125	0,125	0,125	0,125	0,375	0,50	0,50
4	0,875	0,875	0,750	0,50	0,750	0,125	0,125	0,50	0,125	0,250	0,50	0,625
5	0,750	0,750	0,625	0,250	0,50	0,250	0,125	0,125	0,125	0,125	0,250	0,375
6	1	0,875	0,875	0,875	0,750	0,50	0,250	0,750	0,625	0,625	0,750	0,750
7	1	0,875	0,875	0,875	0,875	0,750	0,50	0,625	0,375	0,625	0,750	0,750
8	0,750	1	0,875	0,50	0,875	0,250	0,375	0,50	0,125	0,375	0,375	0,375
9	0,750	1	0,875	0,875	0,875	0,375	0,625	0,875	0,50	0,750	1	0,875
10	0,750	0,875	0,625	0,750	0,875	0,375	0,375	0,625	0,250	0,50	0,625	0,625
11	0,750	0,750	0,50	0,50	0,750	0,250	0,250	0,625	0	0,375	0,50	0,625
12	0,750	0,750	0,50	0,375	0,625	0,250	0,250	0,625	0,250	0,375	0,375	0,50
	8,5	9	8,625	6	7,75	3,375	3,125	5,625	2,75	4,75	6,125	6,375

Lampiran B

TABEL 7.1.51. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.49 YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tujuan	9	7	6	10	8	4	11	12	5	1	3	2
1	0,250	0	0	0,250	0,250	0,125	0,250	0,250	0,250	0,50	0,875	0,50
2	0	0,125	0,125	0,125	0	0,125	0,250	0,250	0,250	0,50	0,750	0,50
3	0,125	0,125	0,125	0,375	0,125	0,250	0,50	0,50	0,375	0,125	0,50	0,250
4	0,125	0,125	0,125	0,250	0,50	0,50	0,50	0,625	0,750	0,875	0,750	0,875
5	0,125	0,125	0,250	0,125	0,125	0,250	0,250	0,375	0,50	0,750	0,625	0,750
6	0,625	0,250	0,50	0,625	0,750	0,875	0,750	0,750	0,750	1	0,875	0,875
7	0,375	0,50	0,750	0,625	0,625	0,875	0,750	0,750	0,875	1	0,875	0,875
8	0,125	0,375	0,250	0,375	0,50	0,50	0,375	0,375	0,875	0,750	0,875	1
9	0,50	0,625	0,375	0,750	0,875	0,875	1	0,750	0,875	0,750	0,875	1
10	0,250	0,375	0,375	0,50	0,625	0,750	0,625	0,625	0,875	0,750	0,625	0,875
11	0	0,250	0,250	0,375	0,625	0,50	0,50	0,625	0,750	0,750	0,50	0,750
12	0,250	0,250	0,250	0,375	0,625	0,375	0,375	0,50	0,625	0,750	0,50	0,750
	2,75	3,125	3,375	4,75	5,625	6	6,125	6,375	7,75	8,5	8,625	9

TABEL 7.1.52. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.50.

Pernyataan Tujuan	9	7	6	10	8	4	11	12	5	1	3	2
1	-0,674	-	-	-0,674	-0,674	-1,150	-0,674	-0,674	-0,674	0	0,151	0
2	-	-1,150	-1,150	-1,150	-	-1,150	-0,674	-0,674	-0,674	0	0,674	0
3	-1,150	-1,150	-1,150	-0,319	-1,150	-0,674	0	0	-0,319	-1,150	0	-0,674
4	-1,150	-1,150	-1,150	-0,674	0	0	0	0,319	0,674	1,150	0,674	1,150
5	-1,150	-1,150	-0,674	-1,150	-1,150	-0,674	-0,674	-0,319	0	0,674	0,319	0,674
6	0,319	-0,674	0	0,319	0,674	1,150	0,674	0,674	0,674	-	1,150	1,150
7	-0,319	0	0,674	0,319	0,319	1,150	0,674	0,674	1,150	-	1,150	1,150
8	-1,150	-0,319	-0,674	-0,319	0	0	-0,319	-0,319	1,150	0,674	1,150	-
9	0	0,319	-0,319	0,674	0,150	0,150	-	0,674	1,150	0,674	1,150	-
10	-0,674	-0,319	-0,319	0	0,319	0,674	0,319	0,319	1,150	0,674	0,319	1,150
11	-	-0,674	-0,674	-0,319	0,319	0	0	0,319	0,674	0,674	0	0,674
12	-0,674	-0,674	-0,674	-0,319	0,319	-0,319	0,319	0	0,319	0,674	0	0,674

TABEL 7.1.53. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.50.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	1-7	1-8	1-9	1-10	1-11	1-12
1	-	-	-	0	-0,476	0,476	0	0	0,674	1,150	-1,150
2	-	0	0	-	-	0,476	0	0	0,674	0,674	-0,674
3	0	0	0,831	-0,831	0,476	0,674	0	-0,319	-0,831	1,150	-0,674
4	0	0	0,476	0,674	0	0	0,319	0,355	0,476	-0,476	0,476
5	0	0,476	-0,476	0	0,476	0	0,355	0,319	0,674	-0,355	0,355
6	-0,93	0,674	0,319	0,355	0,476	-0,476	0	0	-	-	0
7	0,319	0,674	-0,355	0	0,831	-0,476	0	0,476	-	-	0
8	0,831	-0,355	0,355	0,319	0	-0,319	0	1,469	-0,476	0,476	-
9	0,319	-0,638	0,993	0,476	0	-	-	0,76	-0,476	0,476	-
10	0,355	0	0,319	0,319	0,355	-0,355	0	0,832	-0,476	-0,355	0,831
11	-	0	0,355	0,638	-0,319	0	0,319	0,355	0	-0,674	0,674
12	0	0	0,355	0,638	-0,638	0,638	-0,319	0,319	0,355	-0,674	0,674
Jumlah	0,831	0,831	3,172	2,588	1,181	0,638	0,674	4,281	0,594	1,392	0,512
Mean	0,104	0,104	0,397	0,324	0,148	0,080	0,084	0,535	0,074	0,174	0,064

TABEL 7.1.54. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.53.

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>	S <sub>6</sub>	S <sub>7</sub>	S <sub>8</sub>	S <sub>9</sub>	S <sub>10</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>12</sub>
Skala	1	1,104	1,208	1,605	1,929	2,707	2,157	2,241	2,776	2,85	3,204	3,088

Prioritas Tujuan Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. *survival*
2. *growth*
3. keuntungan
4. alokasi sumber daya yang efisien
5. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
6. meningkatkan nilai tambah
7. stabilitas
8. menambah kesempatan kerja
9. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
10. menambah penerimaan devisa
11. menghemat pemakaian devisa
12. perintisan usaha / perintisan ke daerah

**TABEL 7.1.55. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	8	6	3	0	4	0	2	2	7	3
2	4	4	5	4	1	0	2	0	0	0	5	0
3	0	3	4	6	1	0	3	1	0	0	4	0
4	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	2	1
5	5	7	7	7	4	2	4	1	1	0	5	1
6	8	8	8	7	6	4	5	3	3	1	7	2
7	4	6	5	7	4	3	4	1	1	1	4	0
8	8	8	7	7	7	5	7	4	3	4	8	3
9	6	8	8	7	8	5	7	5	4	5	7	4
10	6	8	8	7	8	7	7	4	3	4	6	8
11	1	3	4	6	3	1	4	0	1	2	4	0
12	5	8	8	7	7	6	8	5	4	8	8	4

**TABEL 7.1.56. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.55.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,50	1	0,75	0,375	0	0,50	0	0,25	0,25	0,875	0,375
2	0,50	0,50	0,625	0,50	0,125	0	0,25	0	0	0	0,625	0
3	0	0,375	0,50	0,75	0,125	0	0,375	0,125	0	0	0,50	0
4	0,25	0,50	0,25	0,50	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
5	0,625	0,875	0,875	0,875	0,50	0,25	0,50	0,125	0,125	0	0,625	0,125
6	1	1	1	0,875	0,75	0,50	0,625	0,375	0,375	0,125	0,875	0,25
7	0,50	0,75	0,625	0,875	0,50	0,375	0,50	0,125	0,125	0,125	0,50	0
8	1	1	0,875	0,875	0,875	0,625	0,875	0,50	0,375	0,50	1	0,375
9	0,75	1	1	0,875	1	0,625	0,875	0,625	0,50	0,625	0,875	0,50
10	0,75	1	1	0,875	1	0,875	0,875	0,50	0,375	0,50	0,75	0
11	0,125	0,375	0,50	0,75	0,375	0,125	0,50	0	0,125	0,25	0,50	0
12	0,625	1	1	0,875	0,875	0,75	1	0,625	0,50	1	1	0,50
	6,625	8,875	9,25	9,375	6,625	4,25	7	3,125	2,875	2,50	8,375	2,25

**TABEL 7.1.57. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.55 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	12	9	8	10	6	11	1	7	11	2	3	4
1	0,375	0,25	0	0,25	0	0,375	0,50	0,50	0,875	0,50	1	0,75
2	0	0	0	0	0	0,125	0,50	0,25	0,625	0,50	0,625	0,50
3	0	0	0,125	0	0	0,125	0	0,375	0,50	0,375	0,50	0,75
4	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0,25	0,125	0,125	0,50	0,25	0,50
5	0,125	0,125	0,125	0	0,25	0,50	0,625	0,50	0,625	0,875	0,875	0,875
6	0,25	0,375	0,375	0,125	0,50	0,75	1	0,625	0,875	1	1	0,875
7	0	0,125	0,125	0,125	0,375	0,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,625	0,875
8	0,375	0,375	0,50	0,50	0,625	0,875	1	0,875	1	1	0,875	0,875
9	0,50	0,50	0,625	0,625	0,625	1	0,75	0,875	0,875	1	1	0,875
10	0	0,376	0,50	0,50	0,875	1	0,75	0,875	0,75	1	1	0,875
11	0	0,125	0	0,25	0,125	0,375	0,125	0,50	0,50	0,375	0,50	0,75
12	0,50	0,50	0,625	1	0,75	0,875	0,625	1	1	1	1	0,875
	2,25	2,875	3,125	2,50	4,25	6,625	6,625	7	8,375	8,875	9,25	9,375

**TABEL 7.1.58. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.56.**

Pernyataan Tujuan	12	9	8	10	6	11	1	7	11	2	3	4
1	-0,319	-0,674	-	-0,674	-	-0,319	0	0	1,150	0	-	0,674
2	-	-	-	-	-	-1,150	0	-0,674	0,319	0	0,319	0
3	-	-	-1,150	-	-	-1,150	-	-0,319	0	-0,319	0	0,674
4	-1,150	-1,150	-1,150	-0,674	-1,150	-1,150	-1,150	-1,150	-1,150	0	-0,674	0
5	-1,150	-1,150	-1,150	-	0,674	0	0,319	0	0,319	1,150	1,150	1,150
6	-1,150	-0,319	-0,319	-1,150	0	0,674	-	0,319	1,150	-	-	1,150
7	-	-1,150	-1,150	-1,150	-0,319	0	0	0	0	0,674	0,319	1,150
8	-0,319	-0,319	0	0	0,319	1,150	-	1,150	-	-	1,150	1,150
9	0	0	0,319	0,319	0,319	-	0,674	1,150	1,150	-	-	1,150
10	-	-0,319	0	0	1,150	-	0,674	1,150	0,674	-	-	1,150
11	-	-1,150	-	-0,674	-1,150	-0,319	-1,150	0	0	-0,319	0	0,674
12	0	0	0,319	-	0,674	1,150	0,319	-	-	-	-	1,150

TABEL 7.1.59 MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.56.

Pernyataan Tujuan	Perbedaan z										
	9-12	8-9	10-8	6-10	5-6	1-5	7-1	11-7	2-11	3-2	4-3
1	-0,355	-	-	-	-	0,319	0	1,150	-1,150	-	-
2	-	-	-	-	-	1,150	-0,674	0,993	-0,319	0,319	-0,319
3	-	-	-	-	-	-	-	0,319	-0,319	0,319	0,674
4	0	0	0,476	-0,476	0	0	0	0	1,150	-0,674	0,674
5	0	0	-	-	0,674	0,319	-0,319	0,319	0,831	0	0
6	0,831	0	-0,831	1,150	0,674	-	-	0,831	-	-	-
7	-	0	0	0,831	0,319	0	0	0	0,674	-0,355	0,831
8	0	0,319	0	0,319	0,831	-	-	-	-	-	0
9	0	0,319	0	0	-	-	0,476	0	-	-	0
10	-	0,319	0	1,150	-	-	0,476	-0,476	-	-	-
11	-	-	-	-0,476	0,831	-0,831	1,150	0	-0,319	0,319	0,674
12	0	0,319	-	-	0,476	-0,831	-	-	-	-	-
Jumlah	-4,088	-6,231	-0,355	2,498	3,805	0,126	1,109	3,136	0,548	-0,072	2,543
Mean	-0,511	-0,279	-0,044	0,312	0,476	0,016	0,139	0,392	0,069	-0,09	0,317
Mean + 0,779	0,268	0	0,735	0,467	1,255	0,795	0,918	0,915	1,327	0,707	3,313

TABEL 7.1.60. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.58

	$S_{12}$	$S_9$	$S_8$	$S_{10}$	$S_6$	$S_5$	$S_1$	$S_7$	$S_{11}$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
Skala	1	1,268	1,268	2,003	2,47	3,725	4,52	5,438	9,853	10,68	11,387	14,7

Prioritas Tujuan Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Penilaian Pejabat Departemen Perindustrian :

1. stabilitas
2. *growth*
3. *survival*
4. meningkatkan nilai tambah
5. menghemat pemakaian devisa
6. keuntungan
7. alokasi sumber daya yang efisien
8. menambah penerimaan devisa
9. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
10. menambah kesempatan kerja
11. perintisan usaha / perintisan ke daerah
12. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah

**TABEL 7.1.61. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS TUJUAN DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN .**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	2	8	3	4	2	2	0	0	0	5	0
2	6	4	6	6	8	3	5	1	1	2	6	2
3	0	2	4	1	3	1	1	0	0	0	0	0
4	5	2	7	4	7	3	3	1	2	1	7	2
5	4	0	5	1	4	2	2	0	0	0	3	0
6	6	5	7	5	6	4	2	3	4	3	7	3
7	6	3	7	5	6	6	4	2	0	2	7	0
8	8	7	8	7	8	5	6	4	5	8	8	7
9	8	7	8	6	8	4	8	3	4	8	8	7
10	8	6	8	7	8	5	6	0	0	4	8	4
11	3	2	8	1	5	1	1	0	0	0	4	0
12	8	6	8	6	8	5	8	1	1	4	8	4

**TABEL 7.1.62. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.61.**

Pernyataan Tujuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,50	0,25	1	0,375	0,50	0,25	0,25	0	0	0	0,625	0
2	0,75	0,50	0,75	0,75	1	0,375	0,625	0,125	0,125	0,125	0,75	0,25
3	0	0,25	0,50	0,125	0,375	0,125	0,125	0	0	0	0	0
4	0,625	0,25	0,875	0,50	0,875	0,375	0,375	0,125	0,25	0,125	0,875	0,25
5	0,50	0	0,625	0,125	0,50	0,25	0,25	0	0	0	0,375	0
6	0,75	0,625	0,875	0,625	0,75	0,50	0,25	0,375	0,50	0,375	0,875	0,375
7	0,75	0,75	0,875	0,625	0,75	0,75	0,50	0,25	0	0,25	0,875	0
8	1	0,875	1	0,875	1	0,625	0,75	0,50	0,625	1	1	0,875
9	1	0,875	1	0,75	1	0,50	1	0,375	0,50	1	1	0,875
10	1	0,75	1	0,875	1	0,625	0,75	0	0	0,50	1	0,50
11	0,375	0,25	1	0,125	0,625	0,125	0,125	0	0	0	0,50	0
12	1	0,75	1	0,75	1	0,625	1	0,125	0,125	0,50	1	0,50
	8,25	5,75	10,5	6,50	9,375	5,125	6,0	1,875	2,125	4,0	8,875	3,625

**TABEL 7.1.63. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.61 YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tujuan	8	9	12	10	6	2	7	4	1	11	5	3
1	0	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0,375	0,50	0,625	0,50	1
2	0,125	0,125	0,25	0,125	0,375	0,50	0,625	0,75	0,75	0,75	1	0,75
3	0	0	0	0	0,125	0,25	0,125	0,125	0	0	0,375	0,50
4	0,125	0,25	0,25	0,125	0,375	0,25	0,375	0,50	0,625	0,875	0,875	0,87
5	0	0	0	0	0,25	0	0,25	0,125	0,50	0,375	0,50	0,62
6	0,375	0,50	0,375	0,375	0,50	0,625	0,25	0,625	0,75	0,875	0,75	0,87
7	0,25	0	0	0,25	0,75	0,75	0,50	0,625	0,75	0,875	0,75	0,87
8	0,50	0,625	0,875	1	0,625	0,875	0,75	0,875	1	1	1	1
9	0,375	0,50	0,875	1	0,50	0,875	1	0,75	1	1	1	1
110	0	0	0,50	0,50	0,625	0,75	0,75	0,875	1	1	1	1
11	0	0	0	0	0,375	0,125	0,125	0,125	0,375	0,50	0,625	1
12	0,125	0,125	0,50	0,50	0,625	0,75	1	0,75	1	1	1	1
	1,875	2,125	3,625	4,0	5,125	5,75	6,0	6,50	8,25	8,875	9,375	10

**TABEL 7.1.64. MATRIKS z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.62.**

Pernyataan Tujuan	8	9	12	10	6	2	7	4	1	11	5	3
1	-	-	-	-	-0,674	-0,674	-0,674	-0,319	0	0,319	0	-
2	-1,150	-1,150	-0,674	-0,674	-0,319	0	0,319	0,674	0,674	0,674	-	0,674
3	-	-	-	-	-1,150	-0,674	-1,150	-1,150	-	-	-0,319	0
4	-1,150	-0,674	-0,674	-1,150	-0,319	-0,674	-0,319	0	0,319	1,150	1,150	1,150
5	-	-	-	-	0,674	-	-0,674	-1,150	0	-0,319	0	0,319
6	-0,319	0	-0,319	-0,319	0	0,319	-0,674	0,319	0,674	1,150	0,674	1,150
7	-0,674	-	-	-0,674	0,674	-0,319	0	0,319	0,674	1,150	0,674	1,150
8	0	0,319	1,150	-	0,319	1,150	0,674	1,150	-	-	-	-
9	-0,319	-	1,150	-	0	1,150	-	0,674	-	-	-	-
10	-	-	0	0	0,319	0,674	0,674	1,150	-	-	-	-
11	-	-	-	-	-1,150	-0,674	-1,150	-1,150	-0,319	0	0,319	-
12	-1,150	-1,150	0	0	0,319	0,674	-	0,674	-	-	-	-

TABEL 7.1.65. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.62.

Pernyataan Tajuan	Perbedaan z										
	9-8	12-9	10-12	6-10	2-6	7-2	4-7	1-4	11-1	5-11	3-5
1	-	-	-	-	0	0	0,355	0,519	0,319	-0,319	-
2	0	0,476	0	0,355	0,319	0,319	0,355	0	0	-	0,319
3	-	-	-	-	0,476	1,824	-2,30	-	-	-	0,319
4	0,476	0	-0,476	0,831	-0,355	0,355	0,319	0,319	0,831	0	0
5	-	-	-	-	-	-	-0,476	1,150	-0,319	0,319	0,369
6	0,319	-0,319	0	0,319	0,319	-0,443	0,993	0,335	0,476	-0,476	0,476
7	-	-	-	1,348	-0,993	0,319	0,319	0,335	0,476	-0,476	0,476
8	0,319	0,831	-	-	0,831	-0,476	0,476	-	-	-	-
9	0,319	1,150	-	-	1,150	-	-	-	-	-	-
10	-	-	0	0,319	0,335	0	0,476	-	-	-	-
11	-	-	-	-	0,476	-0,476	0	0,831	-0,319	0,319	-
12	0	1,150	0	0,319	0,355	-	-	-	-	-	-
Jumlah	1,433	3,288	-0,576	3,491	2,933	0,872	0,517	3,329	1,464	0,633	1,59
Mean	0,179	0,411	-0,060	0,436	0,367	0,109	0,065	0,416	0,183	-0,079	0,199
Mean + 0,079	0,258	0,49	0,019	0,515	1,446	0,188	0,144	0,495	0,262	0	0,178

TABEL 7.1.66. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN UNTUK DATA PADA TABEL 7.1.64.

	- S <sub>8</sub>	- S <sub>9</sub>	- S <sub>12</sub>	- S <sub>10</sub>	- S <sub>6</sub>	- S <sub>2</sub>	- S <sub>7</sub>	- S <sub>4</sub>	- S <sub>1</sub>	- S <sub>11</sub>	- S <sub>5</sub>	- S <sub>3</sub>
Skala	1	1,258	1,748	1,767	2,282	2,728	2,916	3,06	3,555	3,817	3,817	4,095

Prioritas Tujuan Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Keuangan :

1. *growth*
2. alokasi sumber daya yang efisien
3. meningkatkan nilai tambah
4. keuntungan
5. stabilitas
6. menghemat pemakaian devisa
7. *survival*
8. manambah penerimaan devisa
9. pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
10. *sosial expense* untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah
11. perintisan usaha / perintisan ke daerah
12. menambah kesempatan kerja

TABEL 7.1.67. NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS

Pesilat	Nilai Skala Tujuan											
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.
Pimpinan BUMN	5,03	5,89	7,04	1	7,33	3,30	2,73	5,60	4,17	1	8,48	2,30
Pejabat BPIS	2,30	7,19	6,76	1,58	5,03	3,45	3,02	4,6	1	3,16	5,90	1,58

KETERANGAN:

- 1.1. keuntungan
- 1.2. *survival*
- 1.3. *growth*
- 1.4. stabilitas
- 1.5. alokasi sumber daya yang efisien
- 1.6. menambah penerimaan devisa
- 1.7. menghemat pemakaian devisa
- 1.8. meningkatkan kesempatan kerja
- 1.9. perintisan usaha / perintisan ke daerah
- 1.10. pembinaan golongan ekonomi lemah
- 1.11. peningkatan nilai tambah
- 1.12. pengembangan ke daerah

**TABEL 7.1.68. ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS**

Nomor	Nilai Skala	Jenjang	Nomor	Nilai Skala	Jenjang
1.1.	5,03	15,5	1.1.	2,30	6,5
1.2.	5,89	18	1.2.	7,19	21
1.3.	7,04	20	1.3.	6,76	19
1.4.	1	2	1.4.	1,58	4,5
1.5.	7,33	22	1.5.	5,03	15,5
1.6.	3,30	11	1.6.	3,45	12
1.7.	2,73	8	1.7.	4,60	9
1.8.	5,61	17	1.8.	4,60	14
1.9.	4,17	13	1.9.	1	2
1.10.	1	2	1.10.	3,16	10
1.11.	8,48	23	1.11.	5,90	19
1.12.	2,30	6,5	1.12.	1,58	4,5
		<b>R<sub>1</sub> = 148</b>			<b>R<sub>2</sub> = 137</b>

$H_0$  diterima apabila  $R > R_{\alpha}$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_{\alpha}$

$n_1 = n_2 = 12$

$R = R_2 = 137$      $R_{0,05} = 115$      $R_{0,01} = 105$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$      $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS dalam penetapan skala prioritas tujuan

TABEL 7.1.69. NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM

Penilai	Nilai Skala Tujuan											
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.
Pimpinan BUMN	6,21	6,72	8,06	3,02	7,05	1,17	1,67	3,02	1	4,54	5,37	2,51
Pejabat BPIS	5,38	4,88	5,55	2,01	4,20	1	2,01	3,19	3,53	1,67	4,53	1,33

**KETERANGAN:**

- 1.1. keuntungan
- 1.2. *survival*
- 1.3. *growth*
- 1.4. stabilitas
- 1.5. alokasi sumber daya yang efisien
- 1.6. menambah penerimaan devisa
- 1.7. menghemat pemakaian devisa
- 1.8. menambah kesempatan kerja
- 1.9. perintisan usaha / perintisan ke daerah
- 1.10. pembinaan golongan ekonomi lemah
- 1.11. meningkatkan nilai tambah
- 1.12. pengembangan ke daerah

**TABEL 7.1.70. ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM**

Nomor	Nilai Skala	Jenjang	Nomor	Nilai Skala	Jenjang
1.1.	6,21	20	1.1.	5,38	19
1.2.	6,72	21	1.2.	4,88	17
1.3.	8,06	23	1.3.	5,55	20
1.4.	3,02	10,5	1.4.	2,01	7,5
1.5.	7,05	22	1.5.	4,20	14
1.6.	1,17	3,5	1.6.	1	1,5
1.7.	1,17	3,5	1.7.	2,01	7,5
1.8.	3,02	10,5	1.8.	3,19	12
1.9.	1	1,5	1.9.	3,53	13
1.10.	4,54	15,5	1.10.	1,67	6
1.11.	5,37	18	1.11.	4,54	15,5
1.12.	2,51	9	1.12.	1,34	5
		<b>R<sub>1</sub> =158</b>			<b>R<sub>2</sub> =138</b>

$H_0$  diterima apabila  $R > R_\alpha$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_\alpha$

$$n_1 = n_2 = 12$$

$$R = R_2 = 138 \quad R_{0,05} = 115 \quad R_{0,01} = 105$$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$   $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum dalam penetapan skala prioritas tujuan.

**TABEL 7.1.71. NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN**

Penilai	Nilai Skala Tujuan											
	1.1.	1.2.	1.3	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.
Pimpinan BUMN	5,15	6,53	6,53	4,44	6,15	2,48	1	3,66	2	1,38	5,61	2,90
Pejabat BPIS	5,58	3,93	5,10	1	4,29	3,42	3,42	2,75	2,34	1,83	6,25	1,60

**KETERANGAN:**

- 1.1. keuntungan
- 1.2. *survival*
- 1.3. *growth*
- 1.4. stabilitas
- 1.5. alokasi sumber daya yang efisien
- 1.6. menambah penerimaan devisa
- 1.7. menghemat pemakaian devisa
- 1.8. menambah kesempatan kerja
- 1.9. perintisan usaha / perintisan ke daerah
- 1.10. pembinaan golongan ekonomi lemah
- 1.11. meningkatkan nilai tambah
- 1.12. pengembangan ke daerah

**TABEL 7.1.72 ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN**

Nomor	Nilai Skala	Jenjang	Nomor	Nilai Skala	Jenjang
1.1.	5,15	18	1.1.	5,58	19
1.2.	6,54	23,5	1.2.	3,93	14
1.3.	6,54	23,5	1.3.	5,11	17
1.4.	4,44	16	1.4.	1	1,5
1.5.	6,15	21	1.5.	4,29	15
1.6.	2,48	8	1.6.	3,42	11,5
1.7.	1	1,5	1.7.	3,42	11,5
1.8.	3,66	13	1.8.	2,75	9
1.9.	2	6	1.9.	2,34	7
1.10.	1,38	3	1.10.	1,83	5
1.11.	5,61	20	1.11.	6,25	22
1.12.	2,90	10	1.12.	1,60	4
		<b>R<sub>1</sub> = 153,5</b>			<b>R<sub>2</sub> = 136,5</b>

$H_0$  diterima apabila  $R > R_{\alpha}$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_{\alpha}$

$n_1 = n_2 = 12$

$R = R_2 = 136,5$      $R_{0,05} = 115$      $R_{0,01} = 105$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$      $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian dalam penetapan skala prioritas tujuan.

**TABEL 7.1.73. NILAI SKALA PRIORITAS TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Penilai	Nilai Skala Tujuan											
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.
Pimpinan BUMN	2,52	2,71	2,75	2,14	2,52	1	1,09	1,76	1,16	1,56	1,75	1,94
Pejabat BPIS	1,99	2,53	2,56	2,90	1,99	1,46	2,14	1,18	1	1,35	2,49	1,04

**TABEL 7.1.74. ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Nomor	Nilai Skala	Jenjang	Nomor	Nilai Skala	Jenjang
1.1.	2,52	18,5	1.1.	1,99	13,5
1.2.	2,71	22	1.2.	2,53	20
1.3.	2,75	23	1.3.	2,56	21
1.4.	2,14	15,5	1.4.	2,90	24
1.5.	2,52	18,5	1.5.	1,99	13,5
1.6.	1	1,5	1.6.	1,46	8
1.7.	1,09	4	1.7.	2,14	15,6
1.8.	1,76	11	1.8.	1,18	6
1.9.	1,16	5	1.9.	1	1,5
1.10.	1,56	9	1.10.	1,35	7
1.11.	1,75	10	1.11.	2,49	17
1.12.	1,94	12	1.12.	1,04	3
		<b>R<sub>1</sub> = 150</b>			<b>R<sub>2</sub> = 150</b>

$R_1 = R_2$  Jadi tidak ada perbedaan nilai skala tujuan antara pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen.

**TABEL 7.1.75. ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON NILAI SKALA TUJUAN MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN/ BPIS**

Pimpinan BUMN Pejabat Departemen	Kriteria Pengambilan Keputusan	R	$R_{\alpha}$	Hasil Analisis	Kesimpulan
Perindustrian	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$  $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	150	$R_{0,05} = 115$  $R_{0,01} = 105$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian dalam penetapan skala prioritas tujuan
Pertanian	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$  $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	136,5	$R_{0,05} = 115$  $R_{0,01} = 105$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian dalam penetapan skala prioritas tujuan
Pekerjaan Umum	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$  $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	138	$R_{0,05} = 115$  $R_{0,01} = 105$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan umum dalam penetapan skala prioritas tujuan
BPIS	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$  $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	137	$R_{0,05} = 115$  $R_{0,01} = 105$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS dalam penetapan skala prioritas

TABEL 7.1.76. UJI KRUSKAL WALLIS NILAI SKALA TUJUAN ANTARA PIMPINAN BUMN, PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN DAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Nomor	Pimpinan BUMN		Pejabat Deperind		Pejabat Depkeu	
	Bobot	Jenjang	Bobot	Jenjang	Bobot	Jenjang
1.1.	2,85	21	4,52	31	3,56	26
1.2.	3,09	25	10,68	34	2,73	19
1.3.	3,02	23	11,39	35	4,10	30
1.4.	2,08	14	14,70	36	3,06	24
1.5.	2,78	20	3,73	27	3,82	28,5
1.6.	1,21	5	2,47	18	2,28	17
1.7.	1,10	4	5,44	32	2,92	22
1.8.	1,93	12	1,27	7,5	1	2
1.9.	1	2	1,27	7,5	1,26	6
1.10.	1,61	9	2,00	13	1,77	11
1.11.	2,16	15	9,35	33	3,82	28,5
1.12.	2,24	16	1	2	1,75	10
$R_1 = 166$			$R_2 = 276$		$R_3 = 224$	

$H_0$  diterima apabila :  $H < X^2_{\alpha; K-1}$

$H_0$  ditolak apabila :  $H > X^2_{\alpha; K-1}$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

$$H = \frac{12}{12(36+1)} \left( \frac{166^2}{12} + \frac{276^2}{12} + \frac{224^2}{12} \right) - 3(36+1)$$

*Lampiran B*

$$H = \frac{12}{1332} ( 2296,33 + 6348 + 4181,33 ) - 111 = 4,546$$

Dengan  $\alpha = 0,05$  maka  $X^2_{0,05; 3-1} = 5,991$

$H < X^2_{0,05; 3-1}$  Jadi  $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan yang signifikan skala prioritas tujuan antara Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian dan Pejabat Departemen Keuangan.

**TABEL 7.2.1. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1,5	0	0	1	3	3	0
2	3	1,5	1	2	3	3	1	1
3	3	2	1,5	3	3	3	1	1
4	2	1	0	1,5	3	2	0	1
5	0	0	0	0	1,5	0	0	0
6	0	0	0	1	3	1,5	0	0
7	3	2	2	3	3	3	1,5	2
8	2	2	2	2	3	3	1	1,5

**TABEL 7.2.2. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.1.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0	0	0,333	1	1	0	0,333
2	1	0,50	0,333	0,667	1	1	0,333	0,333
3	1	0,667	0,50	1	1	1	0,333	0,333
4	0,667	0,333	0	0,50	1	0,667	0	0,333
5	0	0	0	0	0,50	0	0	0
6	0	0	0	0,333	1	0,50	0	0
7	1	0,667	0,667	1	1	1	0,50	0,667
8	0,667	0,667	0,667	0,667	1	1	0,333	0,50
	4,834	2,834	2,167	4,50	7,50	6,167	1,499	2,499

**TABEL 7.2.3. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 38.1. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tolok Ukur	7	3	8	2	4	1	6	5
1	0	0	0,333	0	0,333	0,50	1	1
2	0,333	0,333	0,333	0,50	0,667	1	1	1
3	0,333	0,50	0,333	0,667	1	1	1	1
4	0	0	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0,50
6	0	0	0	0	0,333	0	0,50	1
7	0,50	0,667	0,667	0,667	1	1	1	1
8	0,333	0,667	0,50	0,667	0,667	0,667	1	1
	1,499	2,167	2,499	2,834	4,50	4,834	6,617	7,50

**TABEL 7.2.4. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.2.**

Pernyataan Tolok Ukur	7	3	8	2	4	1	6	5
1	-	-	-0,432	-	-0,432	0	-	-
2	-0,432	-0,432	-0,432	0	0,432	-	-	-
3	-0,432	0	-0,432	0,432	-	-	-	-
4	-	-	-0,432	-0,432	0	0,432	0,432	-
5	-	-	0	-	-	-	-	0
6	-	-	0	-	-0,432	-	0	-
7	0	0,432	0,432	0,432	-	-	-	-
8	-0,432	0,432	0	0,432	0,432	0,432	-	-

TABEL 7.2.5. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.2.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	3-7	8-3	2-8	4-2	1-4	6-1	5-6
1	-	-	-	-	0,432	-	-
2	0	0	0,432	0,432	-	-	-
3	0,432	-0,432	0,862	-	-	-	-
4	-	-	0	0,432	0,432	0	-
5	-	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-
7	0,432	0	0	-	-	-	-
8	0,862	-0,432	0,432	0	0	-	-

TABEL 7.2.6. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.4.

	3-7	8-3	2-8	4-2	1-4	6-1	5-6	
Jumlah	1,726	-0,864	1,726	0,864	0,864	0	0	
Mean	0,575	-0,29	0,575	0,29	0,29	0	0	
Mean + 0,29	0,865	0	0,865	0,58	0,58	0,29	0,29	
	7	3	8	2	4	1	6	5
Skala	1	1,865	1,865	2,73	3,31	3,89	4,18	4,47

Bobot Tolok Ukur Dari 3 BUMN Di Lingkungan BPIS Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. pelaksanaan misi : 19,2 %
2. perkembangan nilai tambah : 17,9 %
3. R, L, S : 16,7 %
4. supply, produktivitas : 14,2 %
5. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 11,7 %
6. tingkat employment : 8,0 %
7. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 8,0 %
8. sumbangan kepada penerimaan negara : 4,3 %

**TABEL 7.2.7. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT BPIS ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,5	2	2	1	3	2	1	1
2	1	1,5	1	2	3	2	1	1
3	1	2	1,5	2	3	2	1	1
4	2	1	1	1,5	3	1	1	1
5	0	0	0	0	1,5	0	0	0
6	1	1	1	2	3	1,5	0	0
7	2	2	2	2	3	3	1,5	1
8	2	2	2	3	3	3	2	1,5

**TABEL 7.2.8. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.7.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,667	0,667	0,333	1	0,667	0,333	0,333
2	0,333	0,50	0,333	0,667	1	0,667	0,333	0,333
3	0,333	0,667	0,50	0,667	1	0,667	0,333	0,333
4	0,667	0,333	0,333	0,50	1	0,333	0,333	0,333
5	0	0	0	0	0,50	0	0	0
6	0,333	0,333	0,333	0,667	1	0,50	0	0
7	0,667	0,667	0,667	0,667	1	1	0,50	0,333
8	0,667	0,667	0,667	1	1	1	0,667	0,50
	3,5	3,834	3,5	4,501	7,50	4,834	2,499	2,165

Lampiran B

**TABEL 7.2.9. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.7. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	1	3	2	4	6	5
1	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	0,333	0,667	1
2	0,333	0,333	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	1
3	0,333	0,333	0,333	0,50	0,667	0,667	0,667	1
4	0,333	0,333	0,667	0,333	0,333	0,50	0,333	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0,50
6	0	0	0,333	0,333	0,333	0,667	0,50	1
7	0,333	0,50	0,667	0,667	0,667	0,667	1	1
8	0,50	0,667	0,667	0,667	0,667	1	1	1
	2,165	2,499	3,5	3,5	3,834	4,501	4,834	7,50

**TABEL 7.2.10. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.8.**

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	1	3	2	4	6	5
1	-0,432	-0,432	0,432	0,432	-0,432	0,432	0,432	-
2	-0,432	-0,432	-0,432	-0,432	0	0,432	0,432	-
3	-0,432	-0,432	-0,432	0	0,432	0,432	0,432	-
4	-0,432	-0,432	0,432	-0,432	-0,432	0	-0,432	-
5	-	-	-	-	-	-	-	0
6	-	-	-0,432	-0,432	-0,432	0,432	0	-
7	-0,432	0	0,432	0,432	0,432	0,432	-	-
8	0	0,432	0,432	0,432	0,432	-	-	-

UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

TABEL 7.2.11. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.8.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	7-8	1-7	3-1	2-3	4-2	6-4	5-6
1	0	0,432	0,432	0	-0,864	0,864	-
2	0	0	0	0,432	0,432	0	-
3	0	0	0,432	0,432	0	0	-
4	0	0	-0,864	0	0,432	-0,432	-
5	-	-	-	-	-	-	0
6	-	-	0	0	0,864	-0,432	-
7	0,432	0,432	0	0	0	-	-
8	0,432	0	0	0	-	-	-

TABEL 7.2.12. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.10.

	7-8	1-7	3-1	2-3	4-2	6-4	5-6	
Jumlah	0,864	0,864	0	0,864	0,864	0	0	
Mean	0,288	0,288	0	0,288	0,288	0	0	
Mean +0	0,288	0,288	0	0,288	0,288	0	0	
	8	7	1	3	2	4	6	5
Skala	1	1,1288	1,576	1,576	1,864	2,152	2,152	2,152

Bobot Tolok Ukur Dari 3 BUMN Di Lingkungan BPIS Berdasar Persepsi Pejabat BPIS :

1. pelaksanaan misi : 15,6%
2. perkembangan nilai tambah : 15,6%
3. supply, produktivitas : 15,6%
4. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 13,5%
5. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 11,5%
6. R, L, S : 11,5%
7. sumbangan kepada penerimaan negara : 9,4%
8. tingkat employment : 7,3%

Lampiran B

TABEL 7.2.13. MATRIKS  $f$  PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	0	0	0	0	0	0	0
2	4	2	0	0	1	1	2	0
3	4	4	2	3	2	2	3	1
4	4	4	1	2	2	2	3	1
5	4	3	2	2	2	2	2	1
6	4	3	2	2	2	2	2	1
7	4	2	1	1	2	2	2	1
8	4	4	3	3	3	3	3	2

TABEL 7.2.14. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.13.

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0,50	0	0	0,25	0,25	0,50	0
3	1	1	0,50	0,75	0,50	0,50	0,75	0,25
4	1	1	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	0,25
5	1	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
6	1	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25
7	1	0,50	0,25	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50
8	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50
	7,5	5,5	2,75	3,25	3,5	3,5	4,25	1,75



TABEL 7.2.17. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.16.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	3-8	4-3	5-4	6-5	7-6	2-7	1-2
1	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	0	0,674	0	-
3	0,674	-0,674	0,674	0	0,674	-	-
4	0	0,674	0	0	0,674	-	-
5	0,674	0	0	0	0	0,674	-
6	0,674	0	0	0	0	0,674	-
7	0	0	0,674	0	0	0	-
8	0,674	0	0	0	0	-	-

TABEL 7.2.18. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.16.

	3-8	4-3	5-4	6-5	7-6	2-7	1-2	
Jumlah	2,696	1,348	0	0	2,022	1,348	0	
Mean	0,674	0,337	0	0	0,51	0,337	0	
Mean + 0	0,674	0,337	0	0	0,51	0,337	0	
	8	3	4	5	6	7	2	1
Skala	1	1,674	2,011	2,011	2,011	2,521	2,858	2,858

Bobot Tolok Ukur Dari 4 BUMN Di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. R, L, S : 16,9%
2. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 16,9%
3. sumbangan kepada penerimaan negara : 14,9%
4. perkembangan nilai tambah : 11,9%
5. pelaksanaan misi : 11,9%
6. supply, produktivitas : 11,9%
7. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 9,9%
8. tingkat employment : 5,9%

**TABEL 7.2.19. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	0	0	0	0	0	0	0
2	4	2	0	1	0	4	0	0
3	4	4	2	1	1	4	2	1
4	4	3	3	2	0	3	0	0
5	4	4	3	4	2	4	3	0
6	4	0	0	1	0	2	0	0
7	4	4	2	4	1	4	2	0
8	4	4	3	4	4	4	4	2

**TABEL 7.2.20. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.19.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0,50	0	0,25	0	1	0	0
3	1	1	0,50	0,25	0,25	1	0,50	0,25
4	1	0,75	0,75	0,50	0	0,75	0	0
5	1	1	0,75	1	0,50	1	0,75	0
6	1	0	0	0,25	0	0,5	0	0
7	1	1	0,50	1	0,25	1	0,50	0
8	1	1	0,75	1	1	1	1	0,50
	7,50	5,25	3,25	4,25	2	6,25	2,75	0,75

TABEL 7.2.21. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.19. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	5	7	3	4	2	6	1
1	0	0	0	0	0	0	0	0,50
2	0	0	0	0	0,25	0,50	1	1
3	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	1	1	1
4	0	0	0	0,75	0,50	0,75	0,75	1
5	0	0,50	0,75	0,75	1	1	1	1
6	0	0	0	0	0,25	0	0,50	1
7	0	0,25	0,50	0,50	1	1	1	1
8	0,50	1	1	0,75	1	1	1	1
	0,75	2	2,75	3,25	4,25	5,25	6,25	7,50

TABEL 7.2.22. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.20.

Pernyataan Tolok Ukur	8	5	7	3	4	2	6	1
1	1	-	-	-	-	-	-	0
2	-	-	-	-	-0,674	0	-	-
3	-0,674	-0,674	0	0	-0,674	-	-	-
4	-	-	-	-0,674	0	0,674	0,674	-
5	-	0	0,674	0,674	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-0,674	-	0	-
7	-	-0,674	0	0	-	-	-	-
8	0	-	-	0,674	-	-	-	-

TABEL 7.2.23. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.20.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	5-8	7-5	3-7	4-3	2-4	6-2	1-6
1	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	0,674	-	-
3	0	0,674	0	-0,674	0,674	0	-0,674
4	-	-	-	-0,674	0,674	0	-0,674
5	-	0,674	0	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	-
7	-	0,674	0	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-	-

TABEL 7.2.24. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.22.

	5-8	7-5	3-7	4-3	2-4	6-2	1-6	
Jumlah	0	2,022	0	-1,348	1,348	0	-0,674	
Mean	0	0,50	0	-0,34	0,34	0	0,51	
Mean + 0,34	0,34	0,84	0,34	0	0,68	0	0,51	
	8	5	7	3	4	2	6	1
Skala	1	1,34	2,18	2,52	2,52	3,2	3,2	3,71

Bobot Tolok Ukur Dari 4 BUMN Di Lingkungan Departemen Pekerjaan Umum Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Pekerjaan Umum :

1. R, L, S : 18,9%
2. perkembangan nilai tambah : 16,3%
3. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 16,3%
4. supply, produktivitas : 12,8%
5. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 12,8%
6. sumbangan kepada penerimaan negara : 11,1%
7. pelaksanaan misi : 6,8%
8. tingkat employment : 5,1%

**TABEL 7.2.25. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	2	1	3	2	3	2	1
2	6	4	1	2	2	4	2	1
3	7	7	4	4	2	5	3	1
4	5	6	4	4	2	4	3	1
5	6	6	6	6	4	5	2	3
6	5	4	3	4	3	4	3	1
7	6	6	5	5	6	5	4	4
8	7	7	7	7	5	7	4	4

**TABEL 7.2.26. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.25.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,25	0,125	0,375	0,25	0,375	0,25	0,125
2	0,75	0,50	0,125	0,25	0,25	0,50	0,25	0,125
3	0,875	0,875	0,50	0,50	0,25	0,625	0,375	0,125
4	0,625	0,75	0,50	0,50	0,25	0,50	0,375	0,125
5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,625	0,25	0,375
6	0,625	0,50	0,375	0,50	0,375	0,50	0,375	0,125
7	0,750	0,750	0,625	0,625	0,75	0,625	0,50	0,50
8	0,875	0,875	0,875	0,875	0,625	0,875	0,50	0,50
	5,25	5,25	3,875	4,375	3,25	4,625	2,875	2

TABEL 7.2.27. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.25. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	5	3	4	6	2	1
1	0,125	0,25	0,25	0,125	0,375	0,375	0,25	0,50
2	0,125	0,25	0,25	0,125	0,25	0,50	0,50	0,75
3	0,125	0,375	0,25	0,50	0,50	0,625	0,875	0,875
4	0,125	0,375	0,25	0,50	0,50	0,50	0,75	0,625
5	0,375	0,25	0,50	0,75	0,75	0,625	0,75	0,75
6	0,125	0,375	0,375	0,375	0,50	0,50	0,50	0,625
7	0,50	0,50	0,75	0,625	0,625	0,625	0,75	0,75
8	0,50	0,50	0,625	0,875	0,875	0,875	0,875	0,875
	2	2,875	3,25	3,875	4,375	4,625	5,25	5,25

TABEL 7.2.28. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.26.

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	5	3	4	6	2	1
1	-1,150	-0,674	-0,674	-1,150	-0,319	-0,319	-0,675	0
2	-1,150	-0,674	-0,674	-1,150	-0,674	0	0	0
3	-1,150	-0,319	-0,674	0	0	0,319	1,150	1,150
4	-1,150	-0,319	-0,674	0	0	0	0,674	0,319
5	-0,319	-0,674	0	0,674	0,674	0,319	0,674	0,674
6	-1,150	-0,319	-0,319	-0,319	0	0	0	0,319
7	0	0	0,674	0,319	0,319	0,319	0,674	0,674
8	0	0	0,319	1,150	1,150	1,150	1,150	1,150

TABEL 7.2.29. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.26.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	7-8	5-7	3-5	4-3	6-4	2-6	1-2
1	0,476	0	-0,476	0,831	0	-0,355	0,674
2	0,476	0	-0,476	0,476	0,674	0	0,674
3	0,831	-0,355	0,674	0	0,319	0,831	0
4	0,831	-0,355	0,674	0	0	0,674	-0,355
5	-0,355	0,674	0,674	0	-0,355	0,355	0
6	0,831	0	0	0,319	0	0	0,319
7	0	0,674	-0,355	0	0	0,355	0
8	0	0,319	0,831	0	0	0	0

TABEL 7.2.30. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.28.

	7-8	5-7	3-5	4-3	6-4	2-6	1-2	
Jumlah	3,09	0,957	1,546	1,626	0,638	1,86	1,312	
Mean	0,39	0,12	0,19	0,20	0,08	0,23	0,16	
Mean + 0	0,39	0,12	0,19	0,20	0,08	0,23	0,16	
	8	7	5	3	4	6	2	1
Skala	1	1,39	1,51	1,70	1,90	1,98	2,21	2,37

Bobot Tolok Ukur Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Pertanian Berdasar Persepsi Pimpinan BUMN :

1. R. L. S : 16,9%
2. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 15,7%
3. perkembangan nilai tambah : 14,1%
4. supply, produktivitas : 13,5%
5. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 12,1%
6. pelaksanaan misi : 10,8%
7. sumbangan kepada penerimaan negara : 9,9%
8. tingkat employment : 7,1%

**TABEL 7.2.31. MATRIKS f PERSEPSI PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	0	0	2	0	8	7	2
2	8	4	2	2	1	8	8	2
3	8	6	4	2	0	8	8	1
4	6	6	6	4	5	7	7	2
5	8	7	8	3	4	8	8	2
6	0	0	0	1	0	4	5	0
7	1	0	0	1	0	3	4	1
8	6	6	7	6	6	8	7	4

**TABEL 7.2.32. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.31.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0	0	0,25	0	1	0,875	0,25
2	1	0,50	0,25	0,25	0,125	1	1	0,25
3	1	0,75	0,50	0,25	0	1	1	0,125
4	0,75	0,75	0,75	0,50	0,625	0,875	0,875	0,25
5	1	0,875	1	0,375	0,50	1	1	0,25
6	0	0	0	0,125	0	0,50	0,625	0
7	0,125	0	0	0,125	0	0,375	0,50	0,125
8	0,75	0,75	0,875	0,75	0,75	1	0,875	0,50
	5,125	3,625	3,375	2,625	2	6,75	6,75	1,75

Lampiran B

**TABEL 7.2.33. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.31. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tolok Ukur	8	5	4	3	2	1	6	7
1	0,25	0	0,25	0	0	0,50	1	0,875
2	0,25	0,125	0,25	0,25	0,50	1	1	1
3	0,125	0	0,25	0,50	0,75	1	1	1
4	0,25	0,625	0,50	0,75	0,75	0,75	0,875	0,875
5	0,25	0,50	0,375	1	0,875	1	1	1
6	0	0	0,125	0	0	0	0,50	0,625
7	0,125	0	0,125	0	0	0,125	0,375	0,50
8	0,50	0,75	0,75	0,875	0,75	0,75	1	0,75
	1,75	2	2,625	3,375	3,625	5,125	6,75	6,75

**TABEL 7.2.34. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.32.**

Pernyataan Tolok Ukur	8	5	4	3	2	1	6	7
1	-0,674	-	-0,674	-	-	0	-	1,150
2	-0,674	-1,150	-0,674	0	0,674	-	-	-
3	-1,150	-	-0,674	0	0,674	-	-	-
4	-0,674	0,319	0	0,674	0,674	0,674	1,150	1,150
5	-0,674	0	-0,319	-	1,150	-	-	-
6	-	-	-1,150	-	-	-	0,319	0,319
7	-1,150	-	-1,150	-	-	-1,150	0	0
8	0	0,674	0,674	1,150	0,674	0,674	1,150	1,150

TABEL 7.2.35. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.32.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	5-8	4-5	3-4	2-3	1-2	6-1	7-6
1	-0,25	0,25	-0,25	0	0,50	0,50	-0,125
2	-0,125	0,125	0	0,25	0,50	0	0
3	-0,125	0,25	0,25	0,25	0,25	0	0
4	0,375	-0,125	0,25	0	0	0,125	0
5	0,25	-0,125	0,625	-0,125	0,125	0	0
6	0	0,125	-0,125	0	0	0,625	0
7	-0,125	0,125	-0,125	0	0,125	0,375	0
8	0,25	0	0,125	-0,125	0	0,125	0

TABEL 7.2.36. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.34.

	5-8	4-5	3-4	2-3	1-2	6-1	7-6	
Jumlah	0,125	0,625	0,75	0,25	1,50	1,75	-0,125	
Mean	0,016	0,978	0,094	0,031	0,188	0,219	-0,016	
Mean + 0,016	0,032	0,094	0,11	0,047	0,204	0,235	0	
	8	5	4	3	2	1	6	7
Skala	1	1,032	1,126	1,236	1,283	1,487	1,722	1,722

Bobot Tolok Ukur dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Pertanian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Pertanian :

1. sumbangan kepada penerimaan negara : 16%
2. perkembangan nilai tambah : 16%
3. R, L, S : 14%
4. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 12%
5. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 11,65%
6. supply, produktivitas : 10,6%
7. pelaksanaan misi : 9,7%
8. tingkat employment : 9%

UNIVERSITAS MELANGGA  
SIPAHAYA

**TABEL 7.2.37. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN TERHADAP BOBOT TOLOK UKUR ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	3	1	2	3	0	0	0
2	7	5	0	3	4	3	2	1
3	9	10	5	7	7	6	5	4
4	8	7	3	5	4	4	1	1
5	7	6	3	6	5	4	2	2
6	10	7	4	6	6	5	2	3
7	10	8	5	9	8	8	5	3
8	10	9	6	9	8	7	7	5

**TABEL 7.2.38. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.37.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,30	0,10	0,20	0,30	0	0	0
2	0,70	0,50	0	0,30	0,40	0,30	0,20	0,20
3	0,90	1,00	0,50	0,70	0,70	0,60	0,50	0,40
4	0,80	0,70	0,30	0,50	0,40	0,40	0,10	0,10
5	0,70	0,60	0,60	0,30	0,50	0,50	0,20	0,20
6	1,00	0,70	0,40	0,60	0,60	0,50	0,20	0,30
7	1,00	0,80	0,50	0,90	0,80	0,80	0,50	0,30
8	1,00	0,90	0,60	0,90	0,80	0,70	0,70	0,50
	6,60	5,50	2,70	4,70	4,50	3,80	2,40	1,90

TABEL 7.2.39. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.37. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	3	6	5	4	2	1
1	0	0	0,10	0	0,30	0,20	0,30	0,50
2	0,10	0,20	0	0,30	0,40	0,30	0,50	0,70
3	0,40	0,50	0,50	0,60	0,70	0,70	1,00	0,90
4	0,10	0,10	0,30	0,40	0,40	0,50	0,70	0,80
5	0,20	0,20	0,60	0,50	0,50	0,30	0,60	0,70
6	0,30	0,20	0,40	0,50	0,60	0,60	0,70	0,10
7	0,30	0,50	0,50	0,80	0,80	0,90	0,80	1,00
8	0,50	0,70	0,60	0,70	0,80	0,90	0,90	1,00
	1,90	2,40	2,70	3,80	4,50	4,70	5,50	6,60

TABEL 7.2.40. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.38.

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	3	6	5	4	2	1
1	-	-	-1,282	-	-0,524	-0,842	-0,524	0
2	-1,282	-0,842	-	-0,524	-0,253	-0,524	0	0,524
3	-0,253	0	0	-0,253	0,524	0,524	-	1,282
4	-1,282	-1,282	-0,524	-0,253	-0,253	0	0,524	0,842
5	-0,842	-0,842	-0,524	0	0	0,253	0,253	0,524
6	-0,524	-0,824	-0,253	0	0,253	0,253	0,524	-
7	-0,524	0	0	0,842	0,842	1,282	0,842	-
8	0	0,524	0,253	0,524	0,842	0,253	1,282	-

TABEL 7.2.41. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.38.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	7-8	3-7	6-3	5-6	4-5	2-4	1-2
1	-	-	-	-	-0,318	0,318	0,524
2	0,440	-	-	0,271	-0,271	0,524	0,524
3	0,253	0	0,253	0,271	0	-	-
4	0	0,758	0,271	0	0,253	0,524	0,318
5	0	0,318	0,524	0	0,153	0	0,271
6	-0,318	0,589	0,253	0,253	0	0,271	-
7	0,524	0	0,842	0	0,440	-0,440	-
8	0,524	-0,271	0,318	0,318	-0,589	1,029	-

TABEL 7.2.42. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.40.

	7-8	3-7	6-3	5-6	4-5	2-4	1-2	
Jumlah	1,423	1,394	2,414	1,113	-0,232	2,226	1,637	
Mean	0,142	0,139	0,241	0,111	-0,023	0,223	0,164	
Mean + 0,023	0,165	0,162	0,264	0,134	0	0,246	0,187	
	8	7	3	6	5	4	2	1
Skala	1	1,165	1,327	1,591	1,725	1,725	1,915	2,518

Bobot Tolok Ukur Dari 10 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. R, L, S : 17%
2. perbandingan ROI, dengan ROI, : 16%
3. supply, produktivitas : 14%
4. pelaksanaan misi : 14%
5. perkembangan nilai tambah : 13%
6. perbandingan INVESTMENT, dengan INVESTMENT, : 10,5%
7. sumbangan kepada penerimaan negara : 9%
8. tingkat employment : 8%

TABEL 7.2.43. MATRIKS  $f$  PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN TERHADAP BOBOT TOLOK UKUR DARI 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	4	3	3	8	5	7	4
2	6	5	0	2	2	5	2	0
3	7	10	5	5	7	6	5	1
4	7	8	5	5	7	6	5	1
5	2	4	1	1	5	3	1	0
6	2	4	1	1	5	3	1	0
7	3	8	5	6	9	10	5	1
8	6	10	9	10	10	9	9	5

TABEL 7.2.44. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.43.

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,40	0,30	0,30	0,80	0,50	0,70	0,40
2	0,60	0,50	0	0,20	0,20	0,50	0,20	0
3	0,70	1	0,50	0,50	0,70	0,60	0,50	0,10
4	0,70	0,80	0,50	0,50	0,90	0,50	0,40	0
5	0,20	0,40	0,10	0,10	0,50	0,30	0,10	0
6	0,50	0,50	0,40	0,50	0,70	0,50	0	0,10
7	0,30	0,80	0,50	0,60	0,90	1	0,50	0,10
8	0,60	1	0,90	1	1	0,90	0,90	0,50
	4,10	5,40	4,10	3,70	5,70	4,80	3,30	1,20

TABEL 7.2.45. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.43. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	4	3	1	6	2	5
1	0,40	0,70	0,30	0,30	0,50	0,50	0,40	0,80
2	0	0,20	0,20	0	0,60	0,50	0,50	0,20
3	0,10	0,50	0,50	0,50	0,70	0,60	1	0,70
4	0	0,40	0,50	0,50	0,70	0,50	0,80	0,90
5	0	0,10	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
6	0,10	0	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,70
7	0,10	0,50	0,60	0,50	0,30	1	0,80	0,90
8	0,50	0,90	1	0,90	0,60	0,90	1	1
	1,20	3,30	3,70	4,10	4,10	4,80	5,40	5,70

TABEL 7.2.46. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.44.

Pernyataan Tolok Ukur	8	7	4	3	1	6	2	5
1	-0,253	-0,524	-0,524	-0,524	0	0	-0,253	1,150
2	-	-0,842	-0,842	-	0,253	0	0	-0,842
3	-1,282	0	0	0	0,524	0,253	-	0,524
4	-	-0,253	0	0	0,524	0	0,842	1,282
5	-	-1,282	-1,282	-1,282	-0,842	-0,524	-0,253	0
6	-1,282	-	0	-0,253	0	0	0	0,524
7	-1,282	0	0,253	0	-0,524	-	0,842	1,282
8	0	-0,253	-	1,282	0,253	1,282	-	-

TABEL 7.2.47. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.44.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	7-8	4-7	3-4	1-3	6-1	2-6	5-2
1	0,777	-1,048	0	0,524	0	-0,253	1,095
2	-	0	-	-	-0,253	0	-0,842
3	1,282	0	0	0,524	-0,271	-	-
4	-	0,253	0	0,524	-0,271	-	-
5	-	0	0	0,440	0,318	0,271	0,253
6	-	-	-0,253	0,253	0	0	0,524
7	1,282	0,253	-0,253	-0,524	-	-	0,440
8	-0,253	-	-	-1,029	1,029	-	-

TABEL 7.2.48. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.46.

	7-8	4-7	3-4	1-3	6-1	2-6	5-2	
Jumlah	3,088	-0,542	-0,506	0,712	0,299	0,860	1,91	
Mean	0,309	-0,054	-0,051	0,071	0,030	0,086	0,191	
Mean + 0,054	0,363	0	0,003	0,125	0,084	0,140	0,245	
	8	7	4	3	1	6	2	5
Skala	1	1,363	1,363	1,363	1,491	1,575	1,715	1,960

Bobot Tolok Ukur Dari 10 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Perindustrian :

- |  |         |
|--|---------|
| 1. pelaksanaan misi                            | : 17%   |
| 2. perbandingan ROI, dengan ROI.               | : 14,5% |
| 3. perkembangan nilai tambah                   | : 13,4% |
| 4. R, L, S                                     | : 12,6% |
| 5. perbandingan INVESTMENT, dengan INVESTMENT. | : 11,5% |
| 6. supply, produktivitas                       | : 11,5% |
| 7. sumbangan kepada penerimaan negara          | : 11,5% |
| 8. tingkat employment                          | : 8%    |

Lampiran B

TABEL 7.2.49. MATRIKS f PENILAIAN PIMPINAN BUMN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	1	1	1	2	0	0	0
2	6	4	0	2	3	2	2	1
3	7	8	4	6	6	6	6	4
4	7	6	2	4	3	4	1	1
5	6	5	2	5	4	3	2	2
6	8	6	2	4	5	4	2	3
7	8	6	3	7	6	6	4	2
8	8	7	4	7	6	5	6	4

TABEL 7.2.50. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.49.

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,25	0,125	0,125	0,25	0	0	0
2	0,75	0,50	0	0,25	0,375	0,25	0,25	0,125
3	0,875	1	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50
4	0,875	0,75	0,25	0,50	0,375	0,50	0,125	0,125
5	0,75	0,625	0,25	0,625	0,50	0,375	0,25	0,25
6	1	0,75	0,375	0,875	0,75	0,75	0,50	0,25
7	1	0,75	0,375	0,875	0,75	0,75	0,50	0,25
8	1	0,875	0,50	0,875	0,75	0,625	0,75	0,50
	6,75	5,5	2,25	4,5	4,375	3,75	2,875	2,125

TABEL 7.2.51. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.49. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	3	7	6	5	4	2	1
1	0	0,125	0	0	0,25	0,125	0,25	0,50
2	0,125	0	0,25	0,25	0,375	0,25	0,50	0,75
3	0,50	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75
4	0,125	0,25	0,125	0,50	0,375	0,50	0,75	0,875
5	0,25	0,25	0,25	0,375	0,50	0,625	0,625	0,75
6	0,375	0,25	0,25	0,50	0,625	0,50	0,75	1
7	0,25	0,375	0,50	0,75	0,75	0,875	0,75	1
8	0,50	0,50	0,75	0,625	0,75	0,875	0,875	1
	2,125	2,25	2,875	3,75	4,375	4,5	5,5	6,75

TABEL 7.2.52. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.50.

Pernyataan Tolok Ukur	8	3	7	6	5	4	2	1
1	-	-1,150	-	-	-0,674	-1,150	-0,674	0
2	-1,150	-	-0,674	-0,674	-0,319	-0,674	0	0,674
3	0	0	0,674	0,674	0,674	0,674	-	1,150
4	-1,150	-0,674	-1,150	0	-0,319	0	0,674	1,150
5	-0,674	-0,674	-0,674	-0,319	0	0,319	0,319	0,674
6	-0,319	-0,674	-0,674	0	0,319	0	0,674	-
7	-0,674	-0,319	0	0,674	0,674	1,150	0,674	-
8	0	0	0,674	0,674	0,674	1,150	1,150	-

TABEL 7.2.53. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.50.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	3-8	7-3	6-7	5-6	4-5	2-4	1-2
1	-	-	-	-	-0,476	0,476	0,674
2	-	-	0	0,355	-0,355	0,674	0,674
3	0	0,674	0	0	0	-	-
4	0,476	-0,476	1,150	-0,319	0,319	0	0,355
5	0	0	0,355	0,319	0,319	0	0,355
6	-0,355	0	0,674	0,319	-0,319	0,674	-
7	0,355	0,319	0,674	0,674	0,476	0,674	-
8	0	0,674	-0,355	0,355	0,476	0	-

TABEL 7.2.54. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.52.

	3-8	7-3	6-7	5-6	4-5	2-4	1-2	
Jumlah	0,476	1,191	2,498	1,029	0,440	2,2022	2,179	
Mean	0,060	0,149	0,312	0,129	0,055	0,253	0,272	
Mean+0	0,060	0,149	0,312	0,129	0,055	0,253	0,272	
	8	3	7	6	5	4	2	1
Skala	1	1,60	1,749	2,061	2,19	2,443	2,696	0,968

Bobot Tolok Ukur Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Penilaian Pimpinan BUMN :

1. R, L, S : 17,8%
2. perbandingan ROI, dengan ROI, : 16,1%
3. supply, produktivitas : 14,6%
4. pelaksanaan misi : 13,1%
5. perkembangan nilai tambah : 12,3%
6. sumbangan kepada penerimaan negara : 10,5%
7. perbandingan INVESTMENT, dengan INVESTMENT, : 9,6%
8. tingkat employment : 5,99%

**TABEL 7.2.55. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	3	2	2	6	4	6	3
2	5	2	0	2	5	5	2	0
3	6	8	4	5	7	5	4	1
4	6	6	3	4	7	4	3	0
5	2	3	1	1	4	3	1	0
6	4	3	3	4	5	4	0	1
7	2	6	4	5	7	8	4	1
8	5	8	7	8	8	7	7	4

**TABEL 7.2.56. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.55.**

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,375	0,25	0,25	0,75	0,50	0,75	0,375
2	0,625	0,50	0	0,25	0,625	0,625	0,25	0
3	0,75	1	0,50	0,625	0,875	0,625	0,50	0,125
4	0,75	0,75	0,375	0,50	0,875	0,50	0,375	0
5	0,25	0,375	0,125	0,125	0,50	0,375	0,125	0
6	0,50	0,375	0,375	0,50	0,625	0,50	0	0,125
7	0,25	0,75	0,50	0,625	0,875	1	0,50	0,125
8	0,625	1	0,875	1	1	0,875	0,875	0,50
	4,25	5,125	3	3,875	6,125	5	3,375	1,25

**TABEL 7.2.57. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.56. YANG DISUSUN KEMBALI**

Pernyataan Tolok Ukur	8	3	7	4	1	6	2	3
1	0,375	0,25	0,75	0,25	0,50	0,50	0,375	0,75
2	0	0	0,25	0,25	0,625	0,625	0,50	0,625
3	0,125	0,50	0,50	0,625	0,75	0,625	1	0,875
4	0	0,375	0,375	0,50	0,75	0,50	0,75	0,875
5	0	0,125	0,125	0,125	0,25	0,375	0,375	0,50
6	0,125	0,375	0	0,50	0,50	0,50	0,375	0,625
7	0,125	0,50	0,50	0,625	0,25	1	0,75	0,875
8	0,50	0,875	0,875	1	0,625	0,875	1	1
	1,25	3	3,375	3,875	4,25	5	5,125	6,125

**TABEL 7.2.58. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.56.**

Pernyataan Tolok Ukur	8	3	7	4	1	6	2	5
1	-0,319	-0,674	0,674	-0,674	0	0	-0,319	0,674
2	-	-	-0,674	-0,674	0,319	0,319	0	0,319
3	-1,150	0	0	0,319	0,674	0,319	-	1,150
4	-	-0,319	-0,319	0	0,674	0	0,674	1,150
5	-	-1,150	-1,150	-1,150	-0,674	-0,319	-0,319	0
6	-1,150	-0,319	-	0	0	0	-0,319	0,319
7	-1,150	0	0	0,319	-0,674	-	0,674	1,150
8	0	1,150	1,150	-	0,319	1,150	-	-

TABEL 7.2.59. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.58.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	3-8	7-3	4-7	1-4	6-1	2-6	5-2
1	-0,355	1,348	-1,348	0,674	0	-0,319	0,993
2	-	-	0	0,994	0	-0,319	0,319
3	1,150	0	0,319	0,355	-0,355	-	1,150
4	-	0	0,319	0,674	-0,674	0,674	0,476
5	-	0	0	0,476	0,319	0	0,319
6	0,832	-	-	0	0	-0,319	0
7	1,150	0	0,319	-0,993	-	-	0,476
8	1,150	0	-	-	0,831	-	-

TABEL 7.2.60. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.58..

	3-8	7-3	4-7	1-4	6-1	2-6	5-2	
<b>Jumlah</b>	3,926	1,348	-0,391	2,18	0,121	- 0,283	3,733	
<b>Mean</b>	0,490	0,169	-0,049	0,273	0,015	- 0,035	0,467	
<b>Mean + 0</b>	0,539	0,218	0	0,322	0,064	0,014	0,516	
	8	3	7	4	1	6	2	5
<b>Skala</b>	1	1,539	-0,391	1,757	2,079	2,143	2,157	2,673

Bobot Tolok Ukur Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Perindustrian :

1. pelaksanaan misi : 17,7%
2. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>e</sub> : 14,3%
3. perkembangan nilai tambah : 14,2%
4. R, L, S : 13,8%
5. supply, produktivitas : 11,6%
6. sumbangan kepada penerimaan negara : 11,6%
7. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>e</sub> : 10,2%
8. tingkat employment : 6,6%

TABEL 7.2.61. MATRIKS f PENILAIAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS BOBOT TOLOK UKUR DARI 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	0	1	0	1	0	0
2	4	4	0	0	0	1	1	0
3	8	8	4	8	7	8	8	0
4	7	8	0	4	0	6	1	0
5	8	8	1	8	4	8	5	0
6	7	7	0	2	0	4	0	0
7	8	7	0	7	3	8	4	0
8	8	8	8	8	8	8	8	4

TABEL 7.2.62. MATRIKS p UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.61.

Pernyataan Tolok Ukur	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,50	0,50	0	0,125	0	0,125	0	0
2	0,50	0,50	0	0	0	0,125	0,125	0
3	1	1	0,50	1	0,875	1	1	0
4	0,875	1	0	0,50	0	0,750	0,125	0
5	1	1	0,125	1	0,50	1	0,625	0
6	0,875	0,875	0	0,25	0	0,50	0	0
7	1	0,875	0	0,875	0,375	1	0,50	0
8	1	1	1	1	1	1	1	0,50
	6,75	6,75	1,625	4,75	2,75	5,50	3,375	0,50

Lampiran B

TABEL 7.2.63. MATRIKS  $p$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.61. YANG DISUSUN KEMBALI

Pernyataan Tolok Ukur	8	3	5	7	4	6	1	
1	0	0	0	0	0,1256	0,50	0,50	0,50
2	0	0	0	0,125	0	0,50	0,50	0,50
3	0	0,50	0,875	1	1	1	1	1
4	0	0	0	0,125	0,50	0,875	0,875	1
5	0	0,125	0,50	0,625	1	1	1	1
6	0	0	0	0	0,25	0,875	0,875	0,875
7	0	0	0,375	0,50	1	1	1	0,875
8	0,50	1	1	1	1	1	1	1
	0,50	1,625	2,76	3,375	5,50	6,75	6,75	6,75

TABEL 7.2.64. MATRIKS  $z$  UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.62.

Pernyataan Tolok Ukur	8	3	5	7	4	6	1	2
1	-	-	-	-	-1,150	-1,150	0	0
2	-	-	-	-1,150	-	-1,150	0	0
3	-	0	1,150	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-1,150	0	0,674	1,150	-
5	-	-1,150	0	0	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-0,674	0	1,150	1,150
7	-	-	-0,319	0	1,150	-	-	1,150
8	0	-	-	-	-	-	-	-

TABEL 7.2.65. MATRIKS PERBEDAAN z UNTUK DATA TABEL 7.2.64.

Pernyataan Tolok Ukur	Perbedaan z						
	3-8	5-3	7-5	4-7	6-4	1-6	2-1
1	-	-	-	-	0	1,150	0
2	-	-	-	-	-	1,150	0
3	-	1,150	-	-	-	-	-
4	-	-	-	1,150	0,674	0,476	-
5	-	1,150	0,319	-	-	-	-
6	-	-	-	-	0,674	1,150	0
7	-	-	0,319	1,150	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-	-

TABEL 7.2.66. NILAI BOBOT TOLOK UKUR UNTUK DATA PADA TABEL 7.2.64.

	3-8	5-3	7-5	4-7	6-4	1-6	2-1	
Jumlah	0	2,3	0,628	2,3	1,348	4,625	0	
Mean	0	0,288	0,080	0,288	0,169	0,578	0	
Mean + 0	0	0,288	0,368	0,656	0,825	1,403	1,403	
	8	3	5	7	4	6	1	2
Skala	1	1	1,288	1,656	2,312	3,137	4,54	5,943

Bobot Tolok Ukur Dari 8 BUMN Di Lingkungan Departemen Perindustrian Berdasar Persepsi Pejabat Departemen Pekerjaan Umum :

1. perbandingan ROI<sub>i</sub> dengan ROI<sub>o</sub> : 28,5%
2. R, L, S : 21,7%
3. perkembangan nilai tambah : 15%
4. supply, produktivitas : 11%
5. sumbangan kepada penerimaan negara : 7,9%
6. pelaksanaan misi : 6,2%
7. perbandingan INVESTMENT<sub>i</sub> dengan INVESTMENT<sub>o</sub> : 4,8%
8. tingkat employment : 4,8%

**TABEL 7.2.67. BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS BUMN DI LINGKUNGAN BPIS**

Penilai	Bobot Tolok Ukur (%)							
	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.8.
Pimpinan BUMN	16,7	11,7	8	14,2	19,2	17,9	4,3	8
Pejabat BPIS	11,5	13,5	11,5	15,6	15,6	15,6	9,4	7,3

**KETERANGAN:**

- 1.2. R, L, S
- 2.2. perbandingan ROI, dengan  $ROI_0$
- 3.2. perbandingan INVESTMENT, dengan  $INVESTMENT_0$
- 4.2. *supply* / produktivitas
- 5.2. pelaksanaan misi
- 6.2. peningkatan nilai tambah
- 7.2. sumbangan terhadap penerimaan negara
- 8.2. tingkat employment

TABEL 7.2.68. ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT BPIS ATAS 3 BUMN DI LINGKUNGAN BPIS

Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang	Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang
2.1.	16,7	14	2.1.	11,5	6,5
2.2.	11,7	8	2.2.	13,5	9
2.3.	8	3,5	1.3.	11,5	6,5
2.4.	14,2	10	2.4.	15,6	12
2.5.	19,2	16	2.5.	15,6	12
2.6.	17,9	15	2.6.	15,6	12
2.7.	4,3	1	2.7.	9,4	5
2.8.	8	3,5	2.8.	7,3	2
		$R_1 = 71$			$R_2 = 65$

$H_0$  diterima apabila  $R > R_\alpha$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_\alpha$

$$n_1 = n_2 = 8$$

$$R = R_2 = 65 \quad R_{0,05} = 49 \quad R_{0,01} = 33$$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$   $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS dalam penetapan bobot tolok ukur.

TABEL 7.2.69. BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM

Penilai	Bobot Tolok Ukur (%)							
	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.8.
Pimpinan BUMN	16,9	16,9	9,9	11,9	11,9	11,9	11,9	5,9
Pejabat Departemen	18,9	16,3	12,8	12,8	6,8	16,3	11,1	5,1

KETERANGAN:

- 2.1. R, L, S
- 2.2. perbandingan  $ROI_t$  dengan  $ROI_0$
- 2.3. perbandingan  $INVESTMENT_t$  dengan  $INVESTMENT_0$
- 2.4. *supply* / produktivitas
- 2.5. pelaksanaan misi
- 2.6. peningkatan nilai tambah
- 2.7. sumbangan terhadap penerimaan negara
- 2.8. tingkat employment

**TABEL 7.2.70. ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 4 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM**

Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang	Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang
2.1	16,9	13,5	1.2.8	18,9	15
2.2	16,9	13,5	2.2.8	16,3	11,5
2.3	9,9	4	3.2.8	12,8	9,5
2.4	11,9	7	4.2.8	12,8	9,5
2.5	11,9	7	5.2.8	16,8	3
2.6	11,9	7	6.2.8	16,3	11,5
2.7	14,9	10	7.2.8	11,1	5
2.8	5,9	2..	8.2.8	5,1	1
		<b>R<sub>1</sub> = 64</b>			<b>R<sub>2</sub> = 63</b>

$H_0$  diterima apabila  $R > R_{\alpha}$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_{\alpha}$

$$n_1 = n_2 = 8$$

$$R = R_2 = 63 \quad R_{0,05} = 49 \quad R_{0,01} = 33$$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$   $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum dalam penetapan bobot tolok ukur.

TABEL 7.2.71. BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERTANIAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN

Penilai	Bobot Tolok Ukur (%)							
	2.1	2.2	2.3	2,4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	16,9	15,7	12,1	13,5	10,8	14,1	9,8	7,1
Pejabat Departemen	14,4	12	11,65	10,6	9,7	16	16	9

KETERANGAN:

- 2.1. R, L, S
- 2.2. perbandingan  $ROI_t$  dengan  $ROI_0$
- 2.3. perbandingan  $invesment_t$  dengan  $invesment_0$
- 2.4. *supplay* / produktivitas
- 2.5. pelaksanaan misi
- 2.6. penigkatan nilai tambah
- 2.7. sumbangan terhadap penerimaan negara
- 2.8. tingkat *employment*

**TABEL 7.2.72 ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERTANIAN**

Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang	Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang
2.1	16,9	16	1.2.12	14	11
2.2	15,7	13	2.2.12	12	8
2.3	12,1	9	3.2.12	11,65	7,5
2.4	13,5	10	4.2.12	10,6	5
2.5	10,8	6	5.2.12	9,7	3
2.6	14,1	12	6.2.12	16	14,5
2.7	9,8	4	7.2.12	16	14,5
2.8	7,1	1	8.2.12	9	2
		<b>R<sub>1</sub> = 71</b>			<b>R<sub>2</sub> = 65</b>

$H_0$  diterima apabila  $R > R_{\alpha}$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_{\alpha}$

$$n_1 = n_2 = 8$$

$$R = R_2 = 65 \quad R_{0,05} = 49 \quad R_{0,01} = 33$$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$   $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian dalam penetapan bobot tolok ukur.

**TABEL 7.2.73. BOBOT TOLOK UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Penilai	Bobot Tolok Ukur (%)							
	2.1	2.2	2.3	3,4	2.5	2.6	2.7	2.8
Pimpinan BUMN	17	16	10,5	14	14	13	9	8
Pejabat Departemen	12,6	14,5	11,5	11,5	17	13,4	11,5	8

**KETERANGAN:**

- 2.1. R, L, S
- 2.2. perbandingan  $ROI_t$  dengan  $ROI_0$
- 2.3. perbandingan  $investment_t$  dengan  $investment_0$
- 2.4. *supply* / produktivitas
- 2.5. pelaksanaan misi
- 2.6. peningkatan nilai tambah
- 2.7. sumbangan terhadap penerimaan negara
- 2.8. tingkat *employment*

**TABEL 7.2.74 ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK UKUR BERDASAR PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN ATAS 10 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN**

Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang	Nomor	Bobot Tolok Ukur	Jenjang
2.1	17	15,5	1.2.6	12,6	8
2.2	16	14	2.2.6	14,5	13
2.3	10,5	4	3.2.6	11,5	6
2.4	14	11,5	4.2.6	11,5	6
2.5	14	11,5	5.2.6	17	15,5
2.6	13	9	6.2.6	13,4	10
2.7	9	3	7.2.6	11,5	6
2.8	8	1,5	8.2.6	8	1,5
		<b><math>R_1 = 70</math></b>			<b><math>R_2 = 66</math></b>

$H_0$  diterima apabila  $R > R_{\alpha}$

$H_0$  ditolak apabila  $R < R_{\alpha}$

$$n_1 = n_2 = 8$$

$$R = R_2 = 66 \quad R_{0,05} = 49 \quad R_{0,01} = 33$$

$R > R_{0,05}$  maupun  $R_{0,01}$   $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Perindustrian dalam penetapan bobot tolok ukur.

TABEL 7.2.75

ANALISIS UJI JUMLAH JENJANG WILCOXON BOBOT TOLOK  
UKUR MENURUT PERSEPSI PIMPINAN BUMN DAN PEJABAT  
DEPARTEMEN / BPIS

Pimpinan BUMN Pejabat Departemen	Kriteria Pengambilan Keputusan	R	$R_{\alpha}$	Hasil Analisis	Kesimpulan
Pertanian	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	66	$R_{0,05} = 49$ $R_{0,01} = 33$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pertanian dalam penetapan bobot tolok ukur
Pekerjaan Umum	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	63	$R_{0,05} = 49$ $R_{0,01} = 33$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat Departemen Pekerjaan Umum dalam penetapan bobot tolok ukur
BPIS	$H_0$ diterima apabila $R > R_{\alpha}$ $H_0$ ditolak apabila $R < R_{\alpha}$	65	$R_{0,05} = 49$ $R_{0,01} = 33$	$H_0$ diterima	Tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan antara Pimpinan BUMN dan Pejabat BPIS dalam penetapan bobot tolok ukur

TABEL 7.2.76. UJI KRUSKAL WALLIS BOBOT TOLOK UKUR ANTARA PIMPINAN BUMN, PEJABAT DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN DAN PEJABAT DEPARTEMEN KEUANGAN ATAS 8 BUMN DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN

Nomor	Pimpinan BUMN		Pejabat Deperind		Pejabat Depkeu	
	Bobot	Jenjang	Bobot	Jenjang	Bobot	Jenjang
1.2	17,8	22	13,8	15	21,7	23
2.2	16,1	20	14,3	17	28,5	24
3.2	9,6	8	10,2	9	4,8	1,5
4.2	14,6	18	11,6	11,5	11	10
5.2	13,1	14	17,7	21	6,2	5
6.2	12,3	13	14,2	16	15	19
7.2	10,5	7	11,6	11,5	7,9	6
8.2	5,99	3	6,6	4	4,8	1,5
$R_1 = 105$			$R_2 = 105$		$R_3 = 90$	

$H_0$  diterima apabila :  $H < \chi^2_{\alpha; K-1}$

$H_0$  ditolak apabila :  $H > \chi^2_{\alpha; K-1}$

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{k=1}^K \frac{R_k^2}{n_k} - 3(N+1)$$

$$H = \frac{12}{24(24+1)} \left( \frac{105}{8} + \frac{105}{8} + \frac{90}{8} \right) - 3(25)$$

$$H = \frac{12}{600} (1378,13 + 1378,13 + 1012,13) - 75 = 0,375$$

Dengan  $\alpha = 0,05$  maka  $\chi^2_{0,05; 3-1} = 5,991$

$H < \chi^2_{0,05; 3-1}$  Jadi  $H_0$  diterima

Kesimpulan tidak ada perbedaan yang signifikan skala prioritas tujuan antara Pimpinan BUMN, Pejabat Departemen Perindustrian dan Pejabat Departemen Keuangan.

## LAMPIRAN C

MAIL QUESTIONNAIRE TAHAP I  
untuk PIMPINAN BUMN

### PETUNJUK UMUM PENGISIAN

1. Daftar pertanyaan ini mohon untuk diisi oleh Top Manager.
2. Pertanyaan dijawab berdasar atas keadaan sampai dengan tahun 1988.
3. Kecuali pertanyaan mengenai identitas dan mengenai jumlah prosentase, semua pertanyaan dijawab hanya dengan memberi tanda silang dalam kurung [x] di belakang jawaban yang paling cocok dengan keadaan perusahaan yang Bapak pimpin.
4. Apabila jawaban menghendaki adanya pencantuman nomor urut, maka nomor urut yang kecil menunjukkan jumlah yang terbesar, dan nomor urut yang lebih besar menunjukkan jumlah yang kecil.
5. Apabila jawaban ada pada lain-lain, kami mohon penjelasan pada lembar tambahan yang tersedia.
6. Apabila diperlukan keterangan tambahan dapat diberikan pada lembar tambahan yang tersedia.  
(Seperti pertanyaan Nomor 23).

## PENJELASAN ATAS BEBERAPA ISTILAH

1. Yang dimaksud dengan dana intern adalah bagian laba yang ditahan (tidak dibagikan).  
(Pertanyaan Nomor 10 dan 13)
2. Yang dimaksud dengan keterlibatan pemerintah adalah segala keputusan yang dilakukan oleh Departemen Keuangan dan/atau Departemen Teknis. Pimpinan BUMN tidak diberikan wewenang mengambil keputusan sendiri tanpa persetujuan departemen.  
(Pertanyaan Nomor 14).
3. Yang dimaksud dengan tenaga kerja meliputi tenaga kerja tetap, tenaga kerja bulanan, tenaga kerja harian / musiman.  
(Pertanyaan Nomor 24).
4. Pemberian bobot dalam evaluasi kinerja (performance) atas dasar pencapaian seluruh tujuan yang telah ditetapkan, dilakukan dengan angka relatif (%). Pencapaian seluruh tujuan mempunyai bobot 100%, sedang pencapaian tiap tujuan mempunyai bobot .... % tergantung pada urgensi masing-masing tujuan. Misalnya pada sebuah perusahaan di mana pemberian bobot didasarkan pada kedudukan dalam lingkungan usaha, apabila pasar produk sangat tinggi tingkat persaingannya (competitive), maka tujuan "adaptability" dan market share yang tinggi mempunyai urgensi yang tinggi (untuk perusahaan yang kuat), dan survival (untuk perusahaan yang lemah).  
Penjelasan ini berhubungan dengan pertanyaan nomor 31, 32 dan 33.
5. *Return of Investment* ekonomis merupakan perhitungan secara ekonomis bukan perhitungan secara finansial. *Return of Investment* adalah laba (jumlah pendapatan dikurangi jumlah biaya kesempatan) sebelum dipotong penyusutan, bunga dan pajak dikurangi subsidi, dibagi jumlah investasi atas dasar nilai pengganti.  
(Pertanyaan Nomor 26).

1. Nama BUMN : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Alamat : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Didirikan tahun : \_\_\_\_\_  
( Untuk perusahaan yang pada saat didirikan bukan merupakan BUMN supaya disebutkan tahun didirikan dan tahun saat menjadi BUMN!).

4. Nama Responden : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Jabatan Responden : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Real Estate

*Usaha yang dilakukan:*

- Menjual [ ]
- Menyewakan [ ]

Industri Manufaktur

*Produk yang dihasilkan :*

- a. .... (%)
- b. .... (%)

c. .... (.....%)

Perkebunan

*Jenis tanaman :*

- a. musiman
  - a.1. ....
  - a.2. ....
- b. tanaman keras
  - b.1. ....
  - b.2. ....

*Produk akhir :*

- a. .... (.....%)
- b. .... (.....%)

Bank

*Jenis kredit yang diberikan :*

- a. kredit investasi (.....%)
- b. kredit komersial (.....%)
- c. kredit investasi kecil (.....%)
- d. kredit modal kerja (.....%)
- e. KUK (.....%)
- f. lain-lain (.....%)

Asuransi

*Jenis asuransi :*

- a. asuransi jiwa (.....%)
- b. asuransi kerugian (.....%)
- c. asuransi kredit (.....%)
- d. allrisk (.....%)
- e. lain-lain (.....%)

Konstruksi

Sebagai kontraktor [ ]

Sebagai konsultan [ ]

*Jenis bangunan :*

a. infra struktur (.....%)

b. gedung (.....%)

c. lain-lain (.....%)

7. PASAR

Real Estate

*Produk yang dijual/disewakan (coret yang tidak perlu!)*

---



---



---



---

Industri manufaktur/Perkebunan

a. dalam negeri (.....%)

b. luar negeri (.....%)

8. KONSUMEN DALAM NEGERI

Real Estate

*Pembeli/Penyewa terdiri dari :*

---



---



---



---



---

(Apabila pembeli terdiri dari perorangan, berikan nomor urut atas golongan pendapatan, tinggi, menengah dan rendah).



11. Subsidi yang diterima dari pemerintah untuk keperluan operasi adalah :

- |              |     |                                   |
|--------------|-----|-----------------------------------|
| 0 %          | [ ] | dari jumlah (total) biaya operasi |
| 1 % - 24 %   | [ ] | dari jumlah (total) biaya operasi |
| 25 % - 49 %  | [ ] | dari jumlah (total) biaya operasi |
| 50 % - 74 %  | [ ] | dari jumlah (total) biaya operasi |
| 75 % - 100 % | [ ] | dari jumlah (total) biaya operasi |

12. Subsidi yang diterima tersebut berupa :

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| - tambahan modal kerja        | [ ] |
| - subsidi harga               | [ ] |
| - pembebasan pajak            | [ ] |
| - pembebasan bea masuk        | [ ] |
| - bunga pinjaman yang dihapus | [ ] |
| - lain-lain                   | [ ] |

13. Sumber dana untuk penambahan investasi :

- |                                     |
|-------------------------------------|
| ..... % dana intern                 |
| ..... % penyertaan modal pemerintah |
| ..... % obligasi                    |
| ..... % kredit luar negeri G to G   |
| ..... % kredit bank di dalam negeri |
| ..... % lain-lain                   |

14. Keterlibatan pemerintah dalam membuat keputusan dalam hal :

- |  |     |
|--|-----|
| - pengangkatan/penggantian Top Management                  | [ ] |
| - penyusunan struktur organisasi                           | [ ] |
| - pengangkatan/pemberhentian tenaga kerja, staff, karyawan | [ ] |
| - kenaikan pangkat   | [ ] |
| - penambahan/pengurangan tenaga kerja                      | [ ] |

- penetapan upah/gaji [ ]
- kenaikan upah/gaji [- ]
- pengembangan tenaga [ ]
- keputusan investasi [ ]
- penetapan struktur modal [ ]
- penetapan jumlah produksi/areal [ ]
- penetapan target penjualan [ ]
- penetapan daerah pemasaran [ ]
- penetapan tingkat harga [ ]
- penetapan target keuntungan [ ]
- pembagian keuntungan [ ]
- lain-lain [ ]

15. Apabila pemerintah ikut dalam penetapan harga, maka harga yang ditetapkan adalah :

- diskriminasi harga berdasar tingkat pendapatan konsumen [ ]
- diskriminasi harga berdasar daerah pemasaran [ ]
- harga yang ditetapkan lebih rendah dari biaya rata-rata per satuan barang [ ]
- harga yang ditetapkan adalah sama dengan biaya rata-rata per satuan barang dari perusahaan-perusahaan yang ada dalam suatu industri ditambah margin keuntungan [ ]

16. Apakah BUMN menyusun rencana kerja dan anggaran biaya (RKAP) setiap tahun?

- Ya [ ]
- Tidak [ ]

17. Apakah BUMN menyusun *corporate plan* untuk jangka waktu 5 sampai dengan 10 tahun?
- Ya
  - Tidak
18. RKAP dan *corporate plan* disusun oleh :
- pimpinan atas petunjuk departemen teknis
  - RKAP dan *corporate plan* merupakan bagian dari rencana kerja dan anggaran departemen
19. Dasar pembuatan RKAP dan *corporate plan* adalah :
- kondisi intern perusahaan
  - kondisi lingkungan (SWOT)
  - program nasional
20. Kegiatan yang dilakukan oleh BUMN dalam tahun 1988 adalah :
- meningkatkan produksi (intensifikasi) untuk menjamin supply yang cukup
  - meningkatkan penjualan
  - menekan biaya/meningkatkan efisiensi
  - memperluas daerah pemasaran
  - promosi
  - penelitian pasar
  - mencari informasi pasar dalam negeri dan internasional
  - mengadakan diversifikasi produk/jasa
  - mengadakan diversifikasi pemakaian produk
  - mengadakan tambahan investasi (perluasan)
  - mengadakan diversifikasi investasi berupa :
    - \* aktiva tetap/ mendirikan perusahaan baru

- \* surat berharga/berupa pesertaan pada perusahaan lain [ ]
- mengatasi kesulitan operasi teknik [ ]
- mengatasi likuiditas [ ]
- menyehatkan struktur modal [ ]
- meningkatkan ekspor [ ]
- menciptakan substitusi barang impor [ ]
- pengembangan tenaga kerja [ ]
- perbaikan kesejahteraan karyawan [ ]
- mengadakan usaha perintisan dalam :
  - \* operasi [ ]
  - \* investasi [ ]
- mengadakan pembinaan golongan ekonomi lemah dengan menjadi :
  - \* bapak angkat [ ]
  - \* pelanggan [ ]
  - \* mencari/membantu pemasaran [ ]
- menyelenggarakan peningkatan pendapatan petani dengan :
  - \* PIR [ ]
  - \* TRI [ ]
  - \* penyuluhan pertanian [ ]
- bekerja sama dengan koperasi [ ]
- mendirikan fasilitas umum berupa :
  - \* jalan [ ]
  - \* sekolah [ ]
  - \* tempat ibadah [ ]
  - \* sarana olah raga [ ]
- menjadi sponsor untuk :
  - \* kegiatan olah raga dan kesenian [ ]
  - \* memberi beasiswa [ ]
- mengadakan usaha untuk mengatasi polusi [ ]

- menyelenggarakan peningkatan pendapatan petani dengan :
    - \* PIR [ ]
    - \* TRI [ ]
    - \* penyuluhan pertanian [ ]
  - bekerja sama dengan koperasi [ ]
  - mendirikan fasilitas umum berupa :
    - \* jalan [ ]
    - \* sekolah [ ]
    - \* tempat ibadah [ ]
    - \* sarana olah raga [ ]
  - menjadi sponsor untuk :
    - \* kegiatan olah raga dan kesenian [ ]
    - \* memberi beasiswa [ ]
  - mengadakan usaha untuk mengatasi polusi [ ]
22. Apa alasan yang paling mendesak diadakannya diversifikasi produk (diberi nomor atas dasar skala prioritas)
- untuk memperluas pasar [ ]
  - untuk mengatasi kesulitan pemasaran yang disebabkan pasar sudah jenuh [ ]
  - untuk mendorong usaha lain yang terkait [ ]
  - untuk memperkecil resiko usaha [ ]
  - karena ada instruksi pemerintah dalam rangka pemerataan pembangunan di seluruh wilayah Indonesia [ ]
23. Apabila ada diversifikasi investasi, sebutkan perusahaan-perusahaan yang merupakan anak perusahaan/pesertaan!

## Lampiran C

24. a. Berapa jumlah tenaga kerja yang ada ?  
 b. Berapa jumlah tenaga kerja dalam waktu 5 tahun mendatang ?
25. Dalam membuat keputusan untuk pembinaan golongan ekonomi lemah, koperasi dan petani, pertimbangan apa yang paling menentukan ?
- keuntungan [ ]
  - misi sebagai BUMN untuk meningkatkan pendapatan pengusaha golongan ekonomi lemah, petani dan pengusaha kecil melalui pengembangan usaha terkait dan peningkatan pertumbuhan ekonomi regional [ ]
26. Tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja (performance) :  
 (beri nomor urut atas dasar skala prioritas)
- return on investment [ ]
  - return on equity [ ]
  - market share [ ]
  - adaptability [ ]
  - survival [ ]
  - value added [ ]
  - sumbangan terhadap penerimaan negara termasuk devisa dari hasil ekspor [ ]
  - return on investment secara ekonomis [ ]
  - jumlah dana intern yang dapat dihimpun [ ]
  - kemampuan dalam memenuhi kebutuhan nasional, dimana jumlah produksi dibanding dengan kebutuhan nasional [ ]
  - efisiensi produksi [ ]
  - efisiensi pemasaran sebagai perbandingan biaya pemasaran dan jumlah barang yang terjual [ ]
  - produktivitas [ ]
  - jumlah/nilai investasi yang mempunyai akibat eksternal positif [ ]

- membandingkan jumlah biaya pembinaan dinding jumlah biaya [ ]
  - perbandingan nilai jumlah pemakaian barang setengah jadi yang berasal dari pengusaha kecil dibanding nilai produk atas dasar biaya [ ]
  - besarnya social expense untuk daerah dibandingkan laba [ ]
  - pertumbuhan BUMN dengan :
    - \* membandingkan investasi yang ada dengan investasi awal [ ]
    - \* ROI yang ada dibagi ROI awal [ ]
27. Untuk menilai apakah tujuan sudah tercapai, apakah ditetapkan target ?
- Ya [ ]
  - Tidak [ ]
28. Penetapan target didasarkan pada :
- standar pada industri yang bersangkutan [ ]
  - tingkat hasil yang dicapai dunia usaha pada umumnya [ ]
  - berorientasi pada hasil yang dicapai oleh perusahaan pesaing [ ]
  - atas dasar data historis perusahaan [ ]
  - keadaan pasar [ ]
  - lain-lain [ ]
29. Apakah atas dasar perbandingan target dengan hasil yang dicapai ditetapkan peringkat?
- Ya [ ]
  - Tidak [ ]
30. Apakah ditetapkan skor atas dasar peringkat yang telah ditetapkan ?
- Ya [ ]
  - Tidak [ ]

31. Apakah dalam evaluasi kinerja penetapan keberhasilan dilakukan atas dasar pencapaian seluruh tujuan ?
- Ya
  - Tidak
32. Apabila Ya, apakah penilaian itu dilakukan dengan menetapkan bobot pada setiap tujuan?
- Ya
  - Tidak
33. Apakah dasar penetapan bobot pada setiap tujuan ?
- skala prioritas tujuan yang telah ditetapkan atas dasar peran BUMN dalam perekonomian nasional dan kondisi perusahaan
  - kondisi intern perusahaan
  - kedudukan BUMN dalam lingkungan usaha
  - feeling penilai atas dasar value system penilai
34. Siapa yang melakukan penilaian ?
- pimpinan
  - dewan komisaris, dewan pengawas
  - pejabat departemen teknis dan departemen keuangan
  - pejabat departemen teknis
  - pejabat departemen keuangan
  - lain-lain

35. Apakah penetapan keberhasilan dilakukan dengan memperhatikan aspek penunjang pertumbuhan usaha di masa`mendatang ?

- adanya *corporate plan* [ ]
- adanya kegiatan penelitian pengembangan [ ]
- adanya kegiatan pengembangan tenaga kerja [ ]
- adanya program pemeliharaan yang baik [ ]

MAIL QUESTIONNAIRE TAHAP II  
untuk PIMPINAN BUMN  
dan PEJABAT PEMERINTAH

## PENJELASAN ATAS ISTILAH DALAM DAFTAR PERTANYAAN

### A. TUJUAN

1. Keuntungan adalah kelebihan seluruh pendapatan atas biaya.
2. Growth adalah pertumbuhan perusahaan secara bisnis.
3. Survival adalah kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan secara bisnis.
4. Stabilitas adalah stabilitas ekonomi.

Usaha BUMN untuk dapat mencapai stabilitas ekonomi adalah dengan menghindari terjadinya pengangguran, memproduksi barang yang cukup sesuai dengan kebutuhan nasional (dalam negeri), menghindari adanya gejolak harga.

5. Alokasi sumberdaya yang efisien.

Dari sudut BUMN, usaha untuk mencapai alokasi sumberdaya yang efisien adalah usaha untuk menghilangkan atau menghindari adanya kelebihan sumberdaya yang tidak dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Misalnya adanya kelebihan tenaga kerja, adanya penempatan tenaga kerja, adanya penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan keahliannya, kelebihan modal, kelebihan kapasitas produksi. Kelebihan ini dapat dimanfaatkan di tempat (sektor) lain, sehingga meningkatkan produksi tanpa ada pihak yang dirugikan.

Ditinjau dari kepentingan masyarakat, maka dapat meningkatkan kemakmuran masyarakat secara menyeluruh tanpa ada pihak yang dirugikan.

6. Menambah penerimaan devisa, merupakan usaha untuk menambah penerimaan devisa dengan meningkatkan ekspor, baik berupa barang maupun jasa.
7. Menghemat devisa, merupakan usaha untuk menghemat devisa dengan mengadakan substitusi barang impor, baik barang jadi maupun barang setengah jadi, dengan produk dalam negeri.
8. Meningkatkan nilai tambah dapat dicapai dengan usaha perluasan (investasi), meningkatkan keuntungan, meningkatkan employment, dan mengurangi subsidi dari pemerintah.

9. Menambah kesempatan kerja dapat diartikan menambah kesempatan kerja dengan adanya tambahan investasi baru karena perluasan kapasitas atau adanya tambahan usaha baru (perluasan usaha).  
Menambah kesempatan kerja dapat juga diartikan memberikan dampak positif kepada masyarakat karena adanya tambahan tenaga kerja yang dapat diserap sebagai akibat dari perkembangan perusahaan sendiri dan perusahaan lain yang terkait atau timbulnya perusahaan baru yang terkait.
10. Perintisan usaha adalah membuka usaha yang belum dilakukan oleh swasta. Usaha yang biasanya tidak ditangani swasta adalah usaha yang risikonya tinggi, keuntungannya kecil tetapi secara nasional sangat dibutuhkan.  
Perintisan ke daerah, adalah merintis usaha di daerah luar Jawa atau desa yang walaupun tidak menguntungkan tetapi secara nasional adalah penting.
11. Social expense untuk mengatasi polusi dan pengembangan daerah.  
Polusi merupakan biaya yang harus ditanggung oleh masyarakat yang tidak ditanggung oleh perusahaan.  
Social expense dapat dilakukan untuk usaha mengatasi polusi, karena polusi sangat merugikan masyarakat.  
Social expense dapat juga merupakan sumbangan bagi pengembangan daerah dengan mendirikan sekolah, tempat ibadah, jalan, menjadi sponsor kegiatan olah raga atau kesenian.
12. Pembina golongan ekonomi lemah dan koperasi dan petani.  
Pembina golongan ekonomi lemah, koperasi dan petani dapat dilakukan dengan penyuluhan, sistem bapak angkat, TRI dan PIR.

## B. TOLOK UKUR

1. R, L, S atau rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas cukup jelas sesuai dengan definisi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740 Tahun 1989, untuk menilai kemampuan mencapai keuntungan dan kelangsungan usaha dari segi finansial.
2. Perbandingan  $ROI_t$  dengan  $ROI_0$  adalah perbandingan antara return on investment pada tahun penilaian dengan tahun 0 (tahun berdiri/ mulai operasi komersial).  
Untuk menilai trend dari ROI dapat diperbandingkan  $ROI_t$  dengan  $ROI_{t-1}$ , yaitu ROI tahun penilaian dengan tahun sebelumnya.  
Berbeda dengan rentabilitas pada R, L, S maka ROI adalah seluruh pendapatan dikurangi biaya sebelum dipotong pajak dan bunga dibagi nilai

investasi (modal) yang digunakan dalam usaha mencapai pendapatan tersebut.

3. Perbandingan investasi<sub>t</sub> dengan investasi<sub>0</sub> adalah perbandingan nilai assests pada tahun penilaian dengan tahun 0.  
Untuk menilai trend dari pertumbuhan investasi dapat diperbandingkan nilai investasi tahun penilaian dengan investasi tahun sebelumnya investasi<sub>t</sub> dengan investasi<sub>t-1</sub>.  
Perbandingan ROI<sub>t</sub> dengan ROI<sub>0</sub> atau ROI<sub>t</sub> dengan ROI<sub>t-1</sub> dan investasi<sub>t</sub> dengan investasi<sub>0</sub> atau investasi<sub>t</sub> dengan investasi<sub>t-1</sub> adalah untuk menilai pertumbuhan (growth) dari perusahaan dari segi finansial.
4. Supply, produktivitas  
Supply untuk mengukur bagaimana sumbangan BUMN terhadap kebutuhan nasional dengan membandingkan tingkat produksi yang dicapai dengan kebutuhan nasional. Produktivitas dinilai dengan output per kesatuan waktu tenaga kerja atau output per kesatuan waktu mesin.  
Supply dan produktivitas mengukur sumbangan BUMN terhadap stabilitas. Produktivitas juga mengukur usaha untuk mencapai alokasi sumberdaya yang efisien.
5. Pelaksanaan missi  
Ada beberapa usaha untuk mencapai tujuan yang sifatnya makro tidak dapat diukur hasilnya karena tidak tercatat dalam BUMN, seperti mengatasi polusi, pengembangan daerah, pembinaan golongan ekonomi lemah. Ada juga usaha yang nerugi tetapi harus dilakukan karena merupakan missi BUMN, seperti perintisan usaha, perintisan ke daerah, mengatasi gejolak harga.  
Untuk usaha-usaha seperti tersebut di atas karena sifatnya eksistensial, maka tolok ukurnya adalah pelaksanaan misi.
6. Tingkat employment  
Diukur dengan jumlah tenaga kerja sesuai dengan standar formasi pada BUMN. Apabila standar formasi sudah dicapai, maka peningkatan tingkat employment hanya dapat dicapai apabila perusahaan mengadakan perluasan yang membutuhkan tenaga tambahan tenaga kerja.
7. Sumbangan pada pendapatan negara berupa jumlah pajak yang dibayarkan kepada pemerintah, dividen, bagian laba atau dana pembangunan semesta dan devisa.

8. Perkembangan nilai tambah diukur dengan upah / gaji ditambah penyusutan, ditambah dengan bunga yang dibayarkan, ditambah sewa ditambah keuntungan dan dikurangi subsidi dari pemerintah.

### C. PENGISIAN

Tujuan BUMN adalah tujuan yang akan dicapai dalam jangka waktu pendek, menengah dan jangka panjang dan yang sudah pernah dilakukan. Apabila di antara tujuan tersebut ada yang tidak pernah dilakukan dan tidak akan dilakukan oleh BUMN yang Bapak pimpin, maka sebaiknya dikosongkan. Misalnya usaha BUMN tidak ada hubungannya dengan ekspor, maka nomor yang ada tujuan meningkatkan devisa dikosongkan (tidak perlu diisi). Demikian pula untuk tolok ukur, apabila tujuan yang ingin dicapai tidak ada hubungannya dengan tolok ukur yang disebutkan dalam daftar pertanyaan, maka untuk nomor yang ada tolok ukur tersebut dikosongkan. Sebaliknya, walaupun tolok ukur itu selama ini tidak pernah dipakai dalam dalam evaluasi kinerja (performance) BUMN tetapi karena ada hubungannya dengan tujuan yang selama ini ingin dicapai, maka harus Bapak isi. Misalnya saja PIR, yang tercatat pada BUMN hanya pengeluaran dana untuk pembiayaan PIR, tetapi hasilnya tidak tercatat.. Walaupun selama ini pelaksanaan PIR tidak pernah dinilai dalam evaluasi BUMN, maka Bapak harus mengisi nomor yang ada tolok ukur pelaksanaan misi.

- D. Supaya ada kesatuan titik tolak pemikiran antara peneliti yang bertujuan menetapkan tolok ukur keberhasilan BUMN, dengan Bapak yang harus menetapkan pilihan tujuan yang lebih penting dan bobot tolok ukur yang lebih tinggi, maka keputusan pilihan hendaknya didasarkan :

1. Bahwa BUMN merupakan organisasi yang mempunyai 2 dimensi, sebagai badan usaha dan sebagai aparat pemerintah dalam perekonomian. Oleh karena itu dalam menentukan tujuan BUMN akan berorientasi pada kepentingan masyarakat di samping pertimbangan sebagai badan usaha yang harus mendapat keuntungan, berkembang dan menjaga kelangsungan usahanya.
2. Bahwa sebagai badan usaha yang harus menjaga kelangsungan usahanya, penentuan tujuan BUMN tidak dapat mengabaikan kondisi perusahaan dan lingkungan usaha.
3. Bahwa tolok ukur yang digunakan dalam evaluasi kinerja hendaknya konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Mana yang lebih penting menurut Bapak, andaikata harus membandingkan di antara 2 pertanyaan, sebagaimana nampak dalam pertanyaan di bawah ini. Berilah tanda silang pada tujuan yang lebih penting.

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Survival  | 2. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Growth                                  |
| 3. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Stabilitas  | 4. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Alokasi sumber daya yang efisien        |
| 5. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Menambah penerimaan devisa                                  | 6. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Menghemat pemakaian devisa              |
| 7. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Menambah kesempatan kerja                                   | 8. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Perintisan usaha / perintisan ke daerah |
| 9. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi               | 10. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Meningkatkan nilai tambah              |
| 11. <input type="checkbox"/> Keuntungan<br><input type="checkbox"/> Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah | 12. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Growth                                   |
| 13. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Stabilitas   | 14. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Alokasi sumber daya yang efisien         |
| 15. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Menambah penerimaan devisa                                   | 16. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Menghemat pemakaian devisa               |
| 17. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Menambah kesempatan kerja                                    | 18. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Perintisan usaha / perintisan ke daerah  |
| 19. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi                | 20. <input type="checkbox"/> Survival<br><input type="checkbox"/> Meningkatkan nilai tambah                |

21.  Survival  
 Social expence untuk menga-  
tasi polusi, pengembangan  
daerah
22.  Growth  
 Stabilitas
23.  Growth  
 Alokasi sumber daya yang efisien
24.  Growth  
 Menambah penerimaan devisa
25.  Growth  
 Menghemat pemakaian devisa
26.  Growth  
 Menambah kesempatan kerja
27.  Growth  
 Perintisan usaha / perintisan ke  
daerah
28.  Growth  
 Pembinaan golongan ekonomi  
lemah dan koperasi
29.  Growth  
 Meningkatkan nilai tambah
30.  Growth  
 Social expence untuk menga-  
tasi polusi, pengembangan  
daerah
31.  Stabilisator  
 Alokasi sumber daya yang efisien
32.  Stabilisator  
 Menambah penerimaan devisa
33.  Stabilisator  
 Menghemat pemakaian devisa
34.  Stabilisator  
 Menambah kesempatan kerja
35.  Stabilisator  
 Perintisan usaha / perintisan ke  
daerah
36.  Stabilisator  
 Pembinaan golongan ekonomi  
lemah dan koperasi
37.  Stabilisator  
 Meningkatkan nilai tambah
38.  Stabilisator  
 Social expence untuk menga-  
tasi polusi, pengembangan  
daerah
39.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Menambah penerimaan devisa
40.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Menghemat pemakaian devisa
41.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Menambah kesempatan kerja
42.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Perintisan usaha / perintisan ke  
daerah

43.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
44.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Meningkatkan nilai tambah
45.  Alokasi sumber daya yang efisien  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah
46.  Menambah penerimaan devisa  
 Menghemat pemakaian devisa
47.  Menambah penerimaan devisa  
 Menambah kesempatan kerja
48.  Menambah penerimaan devisa  
 Perintisan usaha / perintisan ke daerah
49.  Menambah penerimaan devisa  
 Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
50.  Menambah penerimaan devisa  
 Meningkatkan nilai tambah
51.  Menambah penerimaan devisa  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah
52.  Menghemat devisa  
 Menambah kesempatan kerja
53.  Menghemat devisa  
 Perintisan usaha / perintisan ke daerah
54.  Menghemat devisa  
 Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
55.  Menghemat devisa  
 Meningkatkan nilai tambah
56.  Menghemat devisa  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah
57.  Menambah kesempatan kerja  
 Perintisan usaha / perintisan ke daerah
58.  Menambah kesempatan kerja  
 Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
59.  Menambah kesempatan kerja  
 Meningkatkan nilai tambah
60.  Menambah kesempatan kerja  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah

61.  Perintisan usaha / perintisan ke daerah  
 Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi
63.  Perintisan usaha / perintisan ke daerah  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah
65.  Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah

62.  Perintisan usaha / perintisan ke daerah  
 Meningkatkan nilai tambah
64.  Pembinaan golongan ekonomi lemah dan koperasi  
 Meningkatkan nilai tambah
66.  Meningkatkan nilai tambah  
 Social expence untuk mengatasi polusi, pengembangan daerah

Mana yang lebih tinggi bobotnya di antara 2 tolok ukur sebagaimana nampak di bawah ini. Berikan tanda silang pada tolok ukur yang mempunyai bobot yang lebih tinggi.

- |   |   |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$   | 2. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$                             |
| 3. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Supply, produktivitas   | 4. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Pelaksanaan misi  |
| 5. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Perkembangan nilai tambah   | 6. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Sumbangan pada penerimaan negara  |
| 7. <input type="checkbox"/> R, L, S<br><input type="checkbox"/> Tingkat employment  | 8. <input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$<br><input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$ |
| 9. <input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$<br><input type="checkbox"/> Supply, produktivitas                           | 10. <input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$<br><input type="checkbox"/> Pelaksanaan misi                                 |
| 11. <input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$<br><input type="checkbox"/> Perkembangan nilai tambah                      | 12. <input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$<br><input type="checkbox"/> Sumbangan pada penerimaan negara                 |
| 13. <input type="checkbox"/> Perbandingan $ROI_t$ dengan $ROI_o$<br><input type="checkbox"/> Tingkat employment                             | 14. <input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$<br><input type="checkbox"/> Supply, produktivitas              |
| 15. <input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$<br><input type="checkbox"/> Pelaksanaan misi                 | 16. <input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$<br><input type="checkbox"/> Perkembangan nilai tambah          |
| 17. <input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$<br><input type="checkbox"/> Sumbangan pada penerimaan negara | 18. <input type="checkbox"/> Perbandingan $Investment_t$ dengan $Investment_o$<br><input type="checkbox"/> Tingkat employment                 |
| 19. <input type="checkbox"/> Supply, produktivitas<br><input type="checkbox"/> Pelaksanaan misi   | 20. <input type="checkbox"/> Supply, produktivitas<br><input type="checkbox"/> Perkembangan nilai tambah                                      |

- 21.  Supply, produktivitas  
 Sumbangan pada penerimaan negara
- 23.  Pelaksanaan misi  
 Perkembangan nilai tambah
- 25.  Pelaksanaan misi  
 Tingkat employment
- 27.  Perkembangan nilai tambah  
 Tingkat employment
- 22.  Supply, produktivitas  
 Tingkat employment
- 24.  Pelaksanaan misi  
 Sumbangan pada penerimaan negara
- 26.  Perkembangan nilai tambah  
 Sumbangan pada penerimaan negara
- 28.  Sumbangan pada penerimaan negara  
 Tingkat employment

### KUESIONER UNTUK PIMPINAN BUMN

1. Produk/jasa yang dihasilkan serta pasar dari produk tersebut
2. Sasaran yang diharapkan oleh pemerintah dari BUMN yang Bapak pimpin
3. Keterlibatan pemerintah dalam membuat keputusan, baik mengenai masalah intern maupun ekstern perusahaan
4. Wewenang pimpinan dalam menentukan perencanaan strategi dan program tahunan
5. Hubungan perencanaan strategi dengan program nasional (Repelita)
6. Penentuan skala prioritas dalam tujuan yang ingin dicapai perusahaan
7. a. Tolok ukur yang dipakai pemerintah dalam evaluasi kinerja  
b. Tolok ukur apa yang sebaiknya dipakai menurut pendapat Bapak?
8. Bagaimana pengawasan dari pemerintah dalam pelaksanaan?
9. Apakah ada keserasian antara sasaran yang diharapkan pemerintah, penentuan skala prioritas tujuan dan evaluasi atas kinerja?
10. Kesiediaan Bapak untuk memberikan social income statement seperti tersebut di bawah ini, selama tahun 1986, 1987 dan 1988.

QUESTIONNAIRE pada INTERVIEW

### KUESIONER UNTUK BIRO TATA USAHA BUMN

1. Apakah dalam pembinaan diadakan pengelompokan atas BUMN di bawah departemen teknis?
2. Apa dasar pengelompokan BUMN?
3. Bagaimana pelaksanaan pengelompokan BUMN atas dasar Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 1988 pada departemen teknis?
4. Apakah ada perbedaan sasaran di antara BUMN yang dibina oleh departemen teknis?
5. Sampai dimana keterlibatan departemen teknis dalam penentuan perencanaan strategis BUMN?
6. Sampai dimana keterlibatan departemen teknis dalam pembuatan rencana kerja dan anggaran biaya tahunan?
7. Sampai dimana keterlibatan departemen teknis dalam pembuatan keputusan intern dan ekstern BUMN?
8. a. Tolok ukur apa yang digunakan oleh departemen teknis dalam evaluasi kinerja, sebelum ada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 7 Tahun 1989?  
b. Tolok ukur apa yang sebaiknya dipakai dalam evaluasi kinerja menurut pendapat Bapak?
9. Apakah departemen teknis menentukan skala prioritas tujuan BUMN sesuai dengan pengelompokan yang telah ditetapkan?
10. Apakah departemen teknis menetapkan bobot dalam evaluasi kinerja?
11. Sebagai kelanjutan dipersilakan mengisi formulir ranking tujuan dan bobot tolok ukur
12. Dalam melaksanakan pengawasan, apakah departemen teknis menekankan pada proses atau result?
13. Dapatkah Bapak memberi penjelasan mengapa BUMN yang dibina itu merupakan milik negara?  
Apakah dengan kondisi dan situasi perekonomian Indonesia seperti sekarang ini masih dipandang perlu adanya BUMN?

**KUESIONER UNTUK DIREKTORAT PEMBINAAN  
BUMN DEPARTEMEN KEUANGAN**

1. Apakah sasaran yang ingin dicapai oleh pemerintah dengan adanya BUMN?  
  
Sebagai sumber pendapatan negara, untuk pemerataan atau penunjang pertumbuhan?
2. Apakah penggolongan BUMN menurut Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 1988 berpengaruh pada penentuan skala prioritas tujuan yang ditetapkan PP Nomor 3 Tahun 1983?
3. Apa beda/hubungan penggolongan Perjan, Perum dan Persero dengan Inpres Nomor 5 Tahun 1988?
4. Walaupun Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 1967 dan Undang-undang Nomor 9 Tahun 1969 menggolongkan BUMN ke dalam Perjan, Perum dan Persero tetapi dalam kenyataannya ada PN, PT Lama dan ada undang-undang khusus. Mengapa?
5. Dalam kenyataan pengelompokan ke dalam Perjan, Perum dan Persero tidak sesuai dengan penjelasan Instruksi Presiden Nomor 17 Tahun 1967.  
Contoh : Perum Husada Bakti  
              Perum Keuangan ASSABRI  
              Perum Pengembangan Keuangan Koperasi  
              Persero \_\_\_\_\_ subsidi harga, khusus pupuk  
Mengapa?
6. Mengapa Pertamina dengan bank-bank milik pemerintah dalam pendiriannya diatur oleh undang-undang khusus?
7. a. Apa dasar penetapan tolok ukur R, L, S dengan bobot 75 : 12,5 : 12,5?  
b. Mengapa yang dinilai hanya dari segi finansial saja?  
c. Mengapa ditetapkan bobot yang sama untuk semua BUMN?
8. Nampaknya pemerintah tidak lagi mengadakan pembatasan usaha swasta dan negara.  
Apakah ini berarti bahwa pemerintah cukup intervensi dengan pengaturan saja?
9. Apakah sebuah BUMN boleh go public dengan dasar evaluasi R, L, S atau ada pertimbangan lain?