

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, D. (2020). *Modul 1: Pengukuran Kinerja (Konsep Dasar Penilaian Kinerja, Metode-metode dalam Penilaian Kerja)*. <http://repository.stie-yai.ac.id/id/eprint/258>
- Arofah, D., & Priyadi, M. P. (2017). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Organisasi Nirlaba*.
- Gunanta, R. (n.d.). *PENDEKATAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA INSTITUSI SEKOLAH*.
- Hardi, M., & Gilang. (n.d.). *Memahami Variabel Penelitian: Jenis-jenis & Tips Untuk Merumuskannya*. Gramedia.Com.
- Harjanto Nurdin, R. (n.d.). *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. YYY DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD*.
- Javier, F. (2022, September 9). *Konsumsi BBM dan Produksi Minyak Mentah Indonesia*. Data.Tempo.Co.
- Purwanto. (2018). *Teknik Penyusunan Instrumen Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian Ekonomi Syariah* (1st ed.). Staial Press.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Roikhan, R., & Husada, Z. J. (2019). Aplikasi Metode Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 5(2), 93–99. <https://doi.org/10.30656/intech.v5i2.1788>
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 19(2). <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2>

- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian* (A. Nuryanto, Ed.; Vol. 1). Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suharso, & Ana Retnoningsih. (2005). *Kamus besar bahasa indonesia*. Widya Karya.
- Sukendra, K., & Atmaja, S. K. (2020). *INSTRUMEN PENELITIAN* (teddy Fiktorius, Ed.; 1st ed.). Mahameru Press.
- Sukma, N. P., & Krisnadewi, K. A. (n.d.). *PENILAIAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA BANK UTAMA 1*. www.bi.go.id
- Wahyuni, N., Murdiansyah, I., & Lestari, Y. O. (2020). *Analisis Kinerja Berdasarkan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Lumajang)* (Vol. 1, Issue 1).
- Wedman, J. (2009). Chapter 3: The Performance Pyramid. In H. Kenneth & Silber Ph.D. (Eds.), *Handbook of Improving performance in the Workplace* (Vol. 3). International Society for Performance Improvement. <https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch22>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian tahun 2019

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA			
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			
KONSOLIDASIAN			
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019			
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)			
		Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
	Catatan	2019	2018
Penjualan dan pendapatan usaha lainnya:	2r		
Penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi, energi panas bumi dan produk minyak	27	43.783.510	44.742.511
Penggantian biaya subsidi dari Pemerintah	28	4.875.075	5.632.468
Penjualan ekspor minyak mentah, gas bumi dan produk minyak	29	3.628.904	3.636.953
Imbalan jasa pemasaran	40e	-	15.432
Pendapatan usaha dari aktivitas operasi lainnya	30	2.297.168	3.906.207
JUMLAH PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA		54.584.657	57.933.571
Beban pokok penjualan dan beban langsung lainnya:	2r		
Beban pokok penjualan	2r,31	(39.559.658)	(42.787.916)
Beban produksi hulu dan <i>lifting</i>	2r,32	(4.999.734)	(4.386.516)
Beban eksplorasi	2r,33	(206.929)	(267.680)
Beban dari aktivitas operasi lainnya	2r,34	(1.741.689)	(1.271.977)
JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN LANGSUNG LAINNYA		(46.508.010)	(48.714.089)
LABA BRUTO		8.076.647	9.219.482
Beban penjualan dan pemasaran	2r,35	(1.624.902)	(1.642.831)
Beban umum dan administrasi	2r,36	(1.553.620)	(1.329.911)
Laba selisih kurs, neto	2r,2t	289.430	19.622
Pendapatan keuangan	2r,37	1.221.380	256.573
Beban keuangan	2r,37	(965.290)	(835.238)
Bagian atas laba neto entitas asosiasi dan ventura bersama	2c,2r	80.322	122.724
Beban lain-lain, neto	2r,38	(642.988)	(80.825)
		(3.195.668)	(3.489.886)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		4.880.979	5.729.596
Beban pajak penghasilan, neto	2u,39c	(2.262.593)	(3.013.202)
LABA TAHUN BERJALAN SETELAH DAMPAK PENYESUAIAN LABA MERGING ENTITIES		2.618.386	2.716.394

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
 Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019
 (Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2019	2018
LABA TAHUN BERJALAN SETELAH DAMPAK PENYESUAIAN LABA <i>MERGING ENTITIES</i>		2.618.386	2.716.394
(RUGI) PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			
Pos-pos yang tidak direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak):			
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pasti, neto	2s	(93.315)	228.498
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak):			
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing	2c,2t	48.178	(79.561)
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	2c,2m	(156.607)	(130.775)
Jumlah (rugi) penghasilan komprehensif lainnya tahun berjalan setelah pajak		(201.744)	18.162
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN SETELAH DAMPAK PENYESUAIAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN <i>MERGING ENTITIES</i>		2.416.642	2.734.556
Penyesuaian atas laba tahun berjalan <i>merging entities</i> :			
Pemilik entitas induk		-	(45.770)
Kepentingan non-pengendali	2c	-	(34.585)
		-	(80.355)
JUMLAH LABA TAHUN BERJALAN SEBELUM DAMPAK PENYESUAIAN <i>MERGING ENTITIES</i> YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA:			
Pemilik entitas induk		2.529.342	2.526.772
Kepentingan non-pengendali	2c	89.044	109.267
		2.618.386	2.636.039

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian integral dari laporan keuangan konsolidasian.

Lampiran 2. Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian Tahun 2019

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2019	31 Desember 2018
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2g,2h,5	6.756.252	9.112.312
Kas yang dibatasi penggunaannya	2g,2h,6	182.129	108.915
Investasi jangka pendek	2h	392.584	225.199
Piutang usaha	2h,2i		
Pihak berelasi	2f,40a	1.554.094	1.297.651
Pihak ketiga	7a	1.892.058	1.933.455
Piutang Pemerintah - bagian lancar	2f,2h,2i,8	3.375.794	1.834.261
Piutang lain-lain	2h,2i		
Pihak berelasi	2f,40b	182.487	149.178
Pihak ketiga	7b	956.932	734.312
Persediaan	2j,9	5.893.332	6.323.165
Pajak dibayar di muka - bagian lancar	2u,39a	1.361.726	820.598
Biaya dibayar di muka dan uang muka	2k	447.604	534.987
Investasi lainnya	2h,10	85.834	80.171
Jumlah Aset Lancar		23.080.826	23.154.204
ASET TIDAK LANCAR			
Piutang Pemerintah - dikurangi bagian lancar	2f,2h,2i,8	3.313.801	2.924.148
Aset pajak tangguhan	2u,39e	1.506.071	1.441.866
Penyertaan jangka panjang	2h,2m,11	2.973.879	2.819.054
Aset tetap	2n,2o,12	13.352.327	12.859.274
Aset minyak dan gas serta panas bumi	2o,2p,13	19.756.792	18.614.286
Pajak dibayar di muka - dikurangi bagian lancar	2u,39a	875.900	820.287
Aset tidak lancar lainnya	2h,14	2.226.812	2.085.333
Jumlah Aset Tidak Lancar		44.005.582	41.564.248
JUMLAH ASET		67.086.408	64.718.452

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan bagian integral dari laporan keuangan konsolidasian.

Lampiran 3. Laporan Laba Rugi & Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidan Tahun 2020

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2020 (Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)		PT [REDACTED] AND ITS SUBSIDIARIES CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME For the Year Ended December 31, 2020 (Expressed in thousands of US Dollars, unless otherwise stated)		
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ For the Year Ended December 31,				
	2020	Catatan/ Notes	Disajikan kembali (Catatan 5)/ As restated (Note 5) 2019	
PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA		2q		SALES AND OTHER OPERATING REVENUE
Pendapatan dari kontrak dengan pelanggan				Revenue from contract with customers
Penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi, energi panas bumi dan produk minyak	33.032.517	29	43.783.510	Domestic sales of crude oil, natural gas, geothermal energy and oil products
Penjualan ekspor minyak mentah, gas bumi dan produk minyak	3.837.954	31	3.628.904	Export of crude oil, natural gas and oil products
Penggantian biaya subsidi dari Pemerintah	3.428.923	30	4.875.075	Subsidy reimbursements from the Government
Imbalan jasa pemasaran	156.144	42e	-	Marketing fees
Pendapatan usaha dari aktivitas operasi lainnya	962.579	32	2.505.031	Revenues from other operating activities
Jumlah Pendapatan dari kontrak dengan pelanggan	41.418.117		54.792.520	Revenue from contract with customers
Pendapatan sewa	51.340		-	Rent income
JUMLAH PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA	41.469.457		54.792.520	TOTAL SALES AND OTHER OPERATING REVENUE
Beban pokok penjualan dan beban langsung lainnya		2q		Cost of sales and other direct costs
Beban pokok penjualan	(27.350.874)	33	(39.559.658)	Cost of goods sold
Beban produksi hulu dan <i>lifting</i>	(4.980.061)	34	(4.999.734)	Upstream production and lifting costs
Beban eksplorasi	(184.636)	35	(206.929)	Exploration costs
Beban dari aktivitas operasi lainnya	(2.001.420)	36	(1.868.210)	Expenses from other operating activities
JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN LANGSUNG LAINNYA	(34.516.991)		(46.634.531)	TOTAL COST OF SALES AND OTHER DIRECT COSTS
LABA BRUTO	6.952.466		8.157.989	GROSS PROFIT

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA
 LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
 KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
 Untuk Tahun yang Berakhir pada
 Tanggal 31 Desember 2020
 (Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
 kecuali dinyatakan lain)

PT [REDACTED] AND
 ITS SUBSIDIARIES
 CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
 AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME (continued)
 For the Year Ended December 31, 2020
 (Expressed in thousands of US Dollars,
 unless otherwise stated)

	Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ For the Year Ended December 31,		
	2020	Catatan/ Notes	Disajikan kembali (Catatan 5)/ As restated (Note 5) 2019
LABA BRUTO	6.952.406		8.157.989
Beban penjualan dan pemasaran	(1.390.009)	2q,37	(1.024.902)
Beban umum dan administrasi (Rugi)/laba selisih kurs - neto	(1.452.237) (267.362)	2q,36 2q,2t	(1.035.161) 269.430
Pendapatan keuangan	451.324	2q,39	1.221.062
Beban keuangan	(900.413)	2q,39	(960.306)
Bagian atas (rugi)/laba neto entitas asosiasi dan ventura bersama	(14.601)	2c,2q	60.322
Beban lain-lain - neto	(1.024.346)	2q,40	(636.946)
	(4.694.724)		(3.275.053)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	2.257.742		4.882.106
Beban pajak penghasilan - neto	(1.434.070)	2t,41c	(2.264.009)
LABA TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN LABA MERGING ENTITIES	822.864		2.618.037
(RUGI)/PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			OTHER COMPREHENSIVE (LOSS)/INCOME
Pos-pos yang tidak direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak)			Item not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods (net of tax)
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pensi neto	16.105	2r	(93.315)
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak)			Items to be reclassified to profit or loss in subsequent periods (net of tax)
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing	(43.123)	2c,2s	46.176
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	(62.927)	2c,2l	(154.147)
RUGI KOMPREHENSIF LAIN, NETO SETELAH PAJAK	(89.945)		(199.284)
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAINNYA TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF MERGING ENTITIES	732.919		2.418.753
			PROFIT BEFORE INCOME TAX
			PROFIT FOR THE YEAR AFTER THE EFFECT OF MERGING ENTITIES INCOME ADJUSTMENT
			OTHER COMPREHENSIVE (LOSS)/INCOME
			TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR AFTER THE EFFECT OF MERGING ENTITIES COMPREHENSIVE INCOME ADJUSTMENT

Lampiran 4. Laporan Posisi Keuangan Konsolidan Tahun 2020

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN Tanggal 31 Desember 2020 (Disajikan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)		PT [REDACTED] AND ITS SUBSIDIARIES CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION As of December 31, 2020 (Expressed in thousands of US Dollars, unless otherwise stated)		
		Disajikan kembali (Catatan 5)/ As restated (Note 5)		
Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	31 Desember 2019/ December 31, 2019	31 Desember 2018/ December 31, 2018	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	2f,2g,6	9.937.032	6.770.194	9.123.488
Kas yang dibatasi penggunaannya	2f,2g,7	30.307	182.129	108.915
Investasi jangka pendek	2h	362.443	392.054	225.199
Plutang usaha	2h			Trade receivables
Pihak berelasi	2e,42a	1.793.042	1.554.094	1.297.051
Pihak ketiga	6a	1.748.901	1.957.717	1.902.094
Plutang Pemerintah - bagian lancar	2e,2h,9	1.396.776	3.375.794	1.834.261
Plutang lain-lain	2h			Other receivables
Pihak berelasi	2f,42b	223.898	182.487	149.178
Pihak ketiga	6b	856.524	850.075	735.750
Persediaan	2i,10	4.891.896	5.897.054	6.327.415
Pajak dibayar di muka - bagian lancar	2i,41a	1.261.107	1.364.165	822.057
Biaya dibayar di muka dan uang muka	2j	540.327	449.702	536.501
Investasi lainnya	2h,11	16.260	85.634	60.171
Jumlah Aset Lancar		23.078.595	23.169.829	23.223.488
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Plutang Pemerintah - dikurangi bagian lancar	2e,2h,9	3.140.706	3.313.001	2.924.146
Aset pajak tangguhan	2i,41e	1.336.459	1.511.216	1.445.337
Penyerahan jangka panjang	2h,2,12	2.856.141	2.987.005	2.822.272
Aset tetap	2m,2n,13	14.462.830	13.454.199	12.934.875
Aset minyak dan gas serta panas bumi	2n,2o,14	19.549.622	19.756.792	18.614.266
Aset hak guna	15	1.837.934	-	-
Pajak dibayar di muka - dikurangi bagian lancar	2i,41a	939.358	875.900	820.267
Aset tidak lancar lainnya	2h,16	2.142.124	2.229.937	2.088.174
Jumlah Aset Tidak Lancar		46.965.174	44.128.846	41.649.379
JUMLAH ASET		69.143.769	67.298.675	64.872.867
				TOTAL ASSETS

Lampiran 5. Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidan Tahun 2021

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2021 (Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)	Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ For the Year Ended December 31,		PT [REDACTED] AND ITS SUBSIDIARIES CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME For the Year Ended December 31, 2021 (Expressed in thousands of US Dollars, unless otherwise stated)
	2021	Catatan/ Notes	2020
PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA		2q	SALES AND OTHER OPERATING REVENUE
Pendapatan dari kontrak dengan pelanggan			Revenue from contract with customers
Penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi, energi panas bumi dan produk minyak	39.299.350	25	33.032.517
Penjualan ekspor minyak mentah, gas bumi dan produk minyak	5.310.950	30	3.537.954
Penggantian biaya subsidi dari Pemerintah	5.116.532	29	3.425.923
Imbalan jasa pemasaran	9.533	41e	156.144
Pendapatan usaha dari aktivitas operasi lainnya	4.746.157	31	962.579
Jumlah pendapatan dari kontrak dengan pelanggan	57.482.612		41.418.117
Pendapatan sewa	26.181		51.340
JUMLAH PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA	57.508.793		TOTAL SALES AND OTHER OPERATING REVENUE
Beban pokok penjualan dan beban langsung lainnya		2q	Cost of sales and other direct costs
Beban pokok penjualan	(41.065.400)	32	(27.350.574)
Beban produksi hulu dan <i>lifting</i>	(5.434.546)	33	(4.960.061)
Beban eksplorasi	(234.793)	34	(104.636)
Beban dari aktivitas operasi lainnya	(2.013.423)	35	(2.001.420)
JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN LANGSUNG LAINNYA	(49.548.164)		(34.516.991)
LABA BRUTO	7.960.629		6.932.466
			TOTAL COST OF SALES AND OTHER DIRECT COSTS
			GROSS PROFIT

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
 Untuk Tahun yang Berakhir pada
 Tanggal 31 Desember 2021
 (Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
 kecuali dinyatakan lain)

PT [REDACTED] AND
ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME (continued)
 For the Year Ended December 31, 2021
 (Expressed in thousands of US Dollars,
 unless otherwise stated)

		Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember/ For the Year Ended December 31,			
		2021	Catatan/ Notes	2020	
LABA BRUTO		7.960.629		6.952.466	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan pemasaran	(902.706)	2q,36	(1.396.659)		Selling and marketing expenses
Beban umum dan administrasi	(2.095.960)	2q,37	(1.452.237)		General and administrative expenses
Laba(rugi) selisih kurs - neto	37.509	2q,2t	(267.362)		Gain/(loss) on foreign exchange-net
Pendapatan keuangan	567.667	2q,36	451.324		Finance income
Beban keuangan	(996.974)	2q,36	(966.413)		Finance costs
Bagian atas laba(rugi) neto entitas asosiasi dan ventura bersama	153.002	2c,2q	(14.601)		Share in net profit/(loss) of associates and joint venture
Beban lain-lain - neto	(749.404)	2q,39	(1.024.346)		Other expenses - net
	(3.965.726)		(4.694.724)		
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	3.994.903		2.257.742		PROFIT BEFORE INCOME TAX
Beban pajak penghasilan - neto	(1.756.354)	2t,40c	(1.434.676)		Income tax expense - net
LABA TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN LABA MERGING ENTITIES	2.238.549		822.864		PROFIT FOR THE YEAR AFTER THE EFFECT OF MERGING ENTITIES INCOME ADJUSTMENT
PENGHASILAN/(RUGI) KOMPREHENSIF LAIN					OTHER COMPREHENSIVE INCOME/(LOSS)
Pos-pos yang tidak direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak)					Item not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods (net of tax)
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pasti neto	300.477	2r	16.105		Remeasurement of net defined benefit liability
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak)					Items to be reclassified to profit or loss in subsequent periods (net of tax)
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing	(207.714)	2c,2s	(43.123)		Foreign exchange difference from translation of financial statements in foreign currency
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	23.503	2c,2t	(62.927)		Share of other comprehensive income of associates
LABA/(RUGI) KOMPREHENSIF LAIN, NETO SETELAH PAJAK	116.266		(89.945)		OTHER COMPREHENSIVE INCOME/(LOSS), NET OF TAX
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAINNYA TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF MERGING ENTITIES	2.354.815		732.919		TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR AFTER THE EFFECT OF MERGING ENTITIES COMPREHENSIVE INCOME ADJUSTMENT

Lampiran 6. Laporan Posisi Keuangan Konsolidan Tahun 2021

The original consolidated financial statements included herein are in the Indonesian language.

PT [REDACTED] DAN ENTITAS ANAKNYA LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN Tanggal 31 Desember 2021 (Disajikan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)	Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	PT [REDACTED] AND ITS SUBSIDIARIES CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION As of December 31, 2021 (Expressed in thousands of US Dollars, unless otherwise stated)
ASET			ASSETS
ASET LANCAR			CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas		10.933.970	Cash and cash equivalents
Kas yang dibatasi penggunaannya	66.760	2g,2h,5	Restricted cash
Investasi jangka pendek	323.241	2g,2h,6	Short-term investments
Piutang usaha		2h	Trade receivables
Pihak berelasi	1.014.225	2e,41a	Related parties
Pihak ketiga	2.334.773	7a	Third parties
Piutang Pemerintah - bagian lancar	2.570.271	2e,2h,8	Due from the Government - current portion
Piutang lain-lain		2h	Other receivables
Pihak berelasi	63.513	2f,41b	Related parties
Pihak ketiga	754.066	7b	Third parties
Persediaan	7.557.873	2l,9	Inventories
Pajak dibayar di muka - bagian lancar	1.676.464	2l,40a	Prepaid taxes - current portion
Biaya dibayar di muka dan uang muka	603.041	2j	Prepayments and advances
Investasi lainnya	16.138	2h,10	Other investments
Jumlah Aset Lancar		28.717.155	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR			NON-CURRENT ASSETS
Piutang Pemerintah - dikurangi bagian lancar	3.966.035	2e,2h,8	Due from the Government - net of current portion
Aset pajak tangguhan	1.491.328	2f,40e	Deferred tax assets
Penyertaan jangka panjang	2.672.566	2h,2l,11	Long-term investments
Aset tetap	15.766.005	2m,2n,12	Fixed assets
Aset minyak dan gas serta panas bumi	19.566.960	2n,2o,13	Oil and gas and geothermal properties
Aset hak guna	1.567.176	14	Right of use assets
Pajak dibayar di muka - dikurangi bagian lancar	994.203	2l,40a	Prepaid taxes - net of current portion
Aset tidak lancar lainnya	3.066.510	2h,15	Other non-current assets
Jumlah Aset Tidak Lancar		49.333.391	Total Non-Current Assets
JUMLAH ASET		78.050.746	TOTAL ASSETS

Lampiran 7. Jumlah Karyawan PT. XYZ Tahun 2019 - 2021

Tabel Jumlah Perwira Berdasarkan Status Kepegawaian

Table of the Number of Perwira at PT. XYZ Based on Employment Status

Status Kepegawaian Employment Status	2021		2020		2019	
	Jumlah Number	%	Jumlah Number	%	Jumlah Number	%
Pekerja Tetap (PWTT) Permanent Employee (PWTT)	34,141	75%	13,526	87%	13,738	90%
Pekerja Tidak Tetap (PWT) Contract Employee (PWT)	11,171	25%	1,825	13%	1,599	10%
Total	45,312	100%	15,351	100%	15,297	100%

Keterangan | Notes:

* Untuk data pekerja di tahun 2021 menggunakan data PERTAMINA Grup | For employee data in 2021 using PERTAMINA Group data

** Untuk data pekerja di tahun 2020 dan 2019 menggunakan data PT Pertamina (Persero) | For employee data in 2020 and 2019 using PT Pertamina (Persero)

Tabel Jumlah Perwira PWTT Berdasarkan Tingkat Jabatan

Table of the Number of Perwira Permanent Employee Based on Position Level

Status Kepegawaian Employment Status	2021		2020		2019	
	Jumlah Number	%	Jumlah Number	%	Jumlah Number	%
L1 (SVP Setara) L1 (SVP Equivalent)	22	0.06%	20	0.15%	30	0.22%
L2 (VP Setara) L2 (VP Equivalent)	268	0.78%	113	0.84%	196	1.43%
L3 (Manajer Setara) L3 (Manager Equivalent)	1,577	4.62%	685	5.06%	952	6.93%
L4 dan lainnya L4 and others	32,274	94.53%	12,708	93.95%	12,560	91.43%
Total	34,141	100%	13,526	100%	13,738	100%

Keterangan | Notes:

* Untuk data pekerja di tahun 2021 menggunakan data PERTAMINA Grup | For employee data in 2021 using PERTAMINA Group data

** Untuk data pekerja di tahun 2020 dan 2019 menggunakan data PT Pertamina (Persero) | For employee data in 2020 and 2019 using PT Pertamina (Persero)

Tabel Jumlah Perwira PWTT Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Table of the Number of Permanent Employee Perwira at PT. XYZ Based on Education Level

Tingkat Pendidikan Education Level	2021		2020		2019	
	Jumlah Number	%	Jumlah Number	%	Jumlah Number	%
Pasca Sarjana Postgraduate	4,122	12.07%	1,271	13%	1,161	8.45%
Sarjana Graduate	15,319	44.87%	5,506	56%	5,649	41.12%
Diploma	8,255	24.18%	4,160	4%	4,287	31.21%
SMA Senior High School	6,381	18.69%	2,578	26%	2,625	19.11%
SMP Junior High School	38	0.11%	0	0%	15	0.11%
SD Elementary School	26	0.08%	0	0%	1	0.01%
Total	34,141	100%	13,526	100%	13,738	100%

Lampiran 8. Kuisisioner Penelitian Skripsi menggunakan Google Form



Kuisisioner Penelitian

Selamat datang di Kuisisioner Penelitian ini.

Disampaikan dengan hormat, bahwa saya Rosiana Dwi Lestari, mahasiswa Program Studi Teknik Industri semester 9 di Universitas Pancasakti Tegal, saat ini sedang melakukan penelitian skripsi terhadap PT. Pertamina (Persero) yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di PT. XYZ"

Untuk itu saya sangat berharap Bapak dan/atau Ibu (PIC) supaya berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner ini.

Terima kasih.

 lestari.rosianadwi510@gmail.com (not shared) [Switch account](#) 

[Next](#) [Clear form](#)

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN

Data demografi responden TIDAK AKAN DIPUBLIKASI, hanya dibutuhkan untuk mencari sampel yang sesuai untuk penelitian.

Nama *

Your answer _____

Alamat Email

Your answer _____

Umur *

< 35 Tahun

36 - 40 Tahun

41 - 45 Tahun

46 - 50 Tahun

> 50 Tahun

Fungsi/Departemen *

Your answer _____

Sudah berapa lama anda bekerja di perusahaan ini? *

< 4 tahun

> 4 Tahun

Back Next

Clear form

Berapa target capaian rata - rata untuk indikator pada **perspektif proses bisnis internal** *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

4. Perspektif Pertumbuhan & pembelajaran (retensi karyawan, kepuasan karyawan) *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

Berapa target capaian rata - rata untuk indikator pada **perspektif pertumbuhan dan pembelajaran** *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

Back

Next

Clear form

5. Selama periode kerja 2019 -2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa tingkat ^{*}
Work - Life Balance karyawan tinggi?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

6. Jika dilihat dari tahun 2019 - 2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa setiap ^{*}
karyawan yang di rekrut memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam Tim?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

7. Pada tahun 2019, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan diberikan ^{*}
kesempatan untuk mendapatkan berbagai pelatihan guna peningkatan keterampilan?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

8. Pada tahun 2020, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan diberikan ^{*}
kesempatan untuk mendapatkan berbagai pelatihan guna peningkatan keterampilan?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

9. Pada tahun 2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan diberikan ^{*}
kesempatan untuk mendapatkan berbagai pelatihan guna peningkatan keterampilan?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Back

Next

Clear form

Lampiran 10. Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal menggunakan Google Form

KUISISIONER PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Perspektif ini memuat indikator (Kebijakan, Proses, Produktivitas, dan Kualitas) mengenai bagaimana internal perusahaan melakukan proses bisnis perusahaan. kuisisioner ini menggunakan skala likert yaitu :

(1) Sangat Tidak Setuju
 (2) Tidak Setuju
 (3) Cukup/Netral
 (4) Setuju
 (5) Sangat Setuju

1. Pada tahun 2019, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa seluruh pegawai pada tim * anda telah menerima orientasi kerja dan orientasi K3L?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

2. Pada tahun 2020, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa seluruh pegawai pada tim * anda telah menerima orientasi kerja dan orientasi K3L?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

3. Pada tahun 2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa seluruh pegawai pada tim * anda telah menerima orientasi kerja dan orientasi K3L?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

4. Pada Tahun 2019, apakah Bapak/Ibu setuju dan merasa puas dengan * budaya kerja yang diterapkan di Tim serta perusahaan?

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

5. Pada Tahun 2020, apakah Bapak/Ibu setuju dan merasa puas dengan budaya kerja yang diterapkan di Tim serta perusahaan? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

6. Pada Tahun 2021, apakah Bapak/Ibu setuju dan merasa puas dengan budaya kerja yang diterapkan di Tim serta perusahaan? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

7. Dengan kebijakan perusahaan pada tahun 2019 lalu, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan pada Fungsi anda merasa puas bekerja di perusahaan? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

8. Dengan kebijakan perusahaan pada tahun 2020 lalu, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan pada Fungsi anda merasa puas bekerja di perusahaan? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

9. Dengan kebijakan perusahaan pada tahun 2021 lalu, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan pada Fungsi anda merasa puas bekerja di perusahaan? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

10. Pada tahun 2019 apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perencanaan yang dibuat Tim anda selaras dengan hasil yang dicapai? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

11. Pada tahun 2020 apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perencanaan yang dibuat Tim anda selaras dengan hasil yang dicapai? *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

12. Pada tahun 2021 apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perencanaan yang dibuat Tim anda selaras dengan hasil yang dicapai? *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

13. Dalam pengambilan keputusan tim jika dilihat dari tahun 2019 - 2021 , apakah Bapak/Ibu setuju bahwa karyawan ikut andil dalam proses tersebut? *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

14. Apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perusahaan selalu berinovasi terkait sistem dan teknologi sesuai dengan kebutuhan proses operasi dari tahun ke tahun? *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

15. Pada tahun 2019, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perusahaan menyediakan fasilitas kantor yang memadai untuk seluruh pegawai? *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

16. Pada tahun 2020, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perusahaan menyediakan fasilitas kantor yang memadai untuk seluruh pegawai? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

17. Pada tahun 2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa perusahaan menyediakan fasilitas kantor yang memadai untuk seluruh pegawai? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

18. Pada tahun 2019, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa tingkat efisiensi waktu di lingkungan kerja tinggi? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

19. Pada tahun 2020, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa tingkat efisiensi waktu di lingkungan kerja tinggi? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

20. Pada tahun 2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa tingkat efisiensi waktu di lingkungan kerja tinggi? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

21. Pada tahun 2019, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa kualitas produk dan/atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tinggi? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

22. Pada tahun 2020, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa kualitas produk dan/atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tinggi? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

23. Pada tahun 2021, apakah Bapak/Ibu setuju bahwa kualitas produk dan/atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tinggi? *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Back

Submit

Clear form

Lampiran 11. Hasil Kuisisioner Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Tahun 2019

2019							
Retensi (X1)		Produktivitas (X2)		TOTAL	Pertumbuhan dan Pembelajaran (Y)		
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2		Y1	Y2	Total
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	3	15	4	3.5	7.5
3	3	3	4	13	3	3.5	6.5
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
3	3	3	3	12	3	3	6
4	4	4	4	16	4	4	8
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	3	3	3	14	4	3	7
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	3	3	3	14	4	3	7
4	4	5	4	17	4	4.5	8.5
3	3	4	4	14	3	4	7
3	3	5	3	14	3	4	7
3	3	3	3	12	3	3	6
3	3	5	3	14	3	4	7
5	5	4	5	19	5	4.5	9.5
3	3	3	3	12	3	3	6
5	3	3	3	14	4	3	7
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
4	5	5	5	19	4.5	5	9.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
4	5	4	4	17	4.5	4	8.5
5	4	5	5	19	4.5	5	9.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	4	5	4	17	4	4.5	8.5
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
3	3	5	3	14	3	4	7
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	5	3	14	3	4	7
4	3	4	4	15	3.5	4	7.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	3	3	14	4	3	7
3	3	3	3	12	3	3	6
3	3	3	3	12	3	3	6
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	5	5	5	18	4	5	9

Lampiran 12. Hasil Kuisisioner Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Tahun 2020

2020							
Retensi		Produktivitas		TOTAL	Pertumbuhan & Pembelajaran (Y)		
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2		Y1	Y2	Total
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	3	4	13	3	3.5	6.5
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
3	3	3	3	12	3	3	6
4	4	4	4	16	4	4	8
4	4	3	3	14	4	3	7
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	5	3	5	18	5	4	9
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	3	3	3	14	4	3	7
4	4	5	4	17	4	4.5	8.5
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
3	3	5	5	16	3	5	8
3	3	3	3	12	3	3	6
3	5	5	5	18	4	5	9
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
3	3	3	3	12	3	3	6
5	3	3	3	14	4	3	7
5	5	4	5	19	5	4.5	9.5
4	4	5	4	17	4	4.5	8.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	5	5	5	20	5	5	10
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	4	5	4	17	4	4.5	8.5
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
3	3	5	3	14	3	4	7
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	5	3	14	3	4	7
4	4	4	4	16	4	4	8
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
3	3	3	3	12	3	3	6
3	4	3	3	13	3.5	3	6.5
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	5	3	14	3	4	7

Lampiran 13. Hasil Kuisisioner Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Tahun 2021

2021							
Retensi		Produktivitas		TOTAL	Pertumbuhan & Pembelajaran (Y)		
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2		Y1	Y2	Total
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	3	3	12	3	3	6
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
5	5	4	5	19	5	4.5	9.5
3	3	3	4	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	5	3	5	18	5	4	9
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
3	3	4	3	13	3	3.5	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
5	3	3	3	14	4	3	7
4	5	5	5	19	4.5	5	9.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
3	3	5	3	14	3	4	7
3	3	3	3	12	3	3	6
3	5	5	5	18	4	5	9
5	5	4	5	19	5	4.5	9.5
3	3	3	3	12	3	3	6
5	3	3	3	14	4	3	7
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
4	4	5	4	17	4	4.5	8.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
4	3	4	4	15	3.5	4	7.5
5	5	5	5	20	5	5	10
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	5	5	5	19	4.5	5	9.5
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
5	5	4	5	19	5	4.5	9.5
3	3	5	3	14	3	4	7
4	4	3	3	14	4	3	7
3	4	4	4	15	3.5	4	7.5
4	4	4	4	16	4	4	8
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
5	4	4	4	17	4.5	4	8.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	5	3	14	3	4	7
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	3	3	12	3	3	6
4	4	3	4	15	4	3.5	7.5
3	3	3	4	13	3	3.5	6.5
3	3	3	3	12	3	3	6
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
4	3	3	3	13	3.5	3	6.5
4	4	4	4	16	4	4	8
3	3	5	3	14	3	4	7

Lampiran 14. Hasil Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2019

2019								
Kebijakan (X1)		Proses (X2)		Produktivitas (X3)		Kualitas (X4)		TOTAL
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	
4	4	4	4	5	3	4	4	32
4	3	5	4	4	4	3	4	31
3	3	3	4	3	3	3	4	26
4	3	3	3	3	3	3	4	26
4	4	4	3	4	4	4	4	31
3	3	4	4	4	4	4	4	30
4	4	4	4	3	4	3	4	30
4	4	3	4	3	3	3	4	28
4	4	5	5	4	4	5	5	36
3	3	3	4	4	4	4	4	28
3	3	4	4	4	3	3	4	28
4	4	3	4	4	3	4	3	29
4	5	5	4	4	5	4	5	36
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	5	4	5	4	4	5	4	35
4	4	4	5	4	4	4	5	34
4	3	4	4	4	4	4	4	31
4	5	5	4	5	5	5	5	38
3	3	3	4	3	3	3	4	26
5	5	5	4	3	5	5	5	37
4	4	5	4	3	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	3	4	30
5	5	5	5	4	4	4	5	37
4	4	4	5	5	4	4	4	34
4	5	5	5	4	4	4	5	36
4	4	3	3	3	3	3	4	27
4	3	4	4	4	4	5	4	32
4	4	3	5	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	4	4	4	4	4	4	30
3	3	3	3	3	4	4	4	27
4	4	3	4	4	4	3	4	30
4	4	3	4	4	4	3	4	30
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	3	4	4	4	3	4	30
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	5	4	4	3	4	4	5	33
4	4	3	4	3	4	3	4	29
4	4	4	4	4	3	3	4	30
4	4	4	5	5	5	4	4	35
4	5	5	5	3	5	5	5	37
3	3	4	4	4	4	4	4	30
3	3	5	4	5	4	4	5	33
4	3	4	4	4	4	4	4	31
4	4	4	5	3	4	4	4	32
4	3	3	4	3	3	4	4	28
3	4	3	3	4	4	3	4	28
4	4	4	3	4	4	3	4	30
4	3	4	3	3	4	4	4	29
4	4	5	4	5	4	4	4	34
4	4	3	4	4	4	4	4	31
3	4	4	4	3	4	3	4	29

Lampiran 15. Hasil Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2020

2020								
Kebijakan (X1)		Proses (X2)		Produktivitas (X3)		Kualitas (X4)		TOTAL
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	
4	3	4	4	5	4	4	4	32
4	4	5	4	4	4	4	4	33
3	4	4	4	3	4	4	4	30
4	4	3	3	3	3	4	4	28
4	3	4	3	4	4	3	4	29
3	3	4	4	4	4	3	4	29
4	4	5	4	3	5	5	5	35
4	4	4	4	3	4	3	4	30
4	4	4	5	4	4	4	5	34
3	4	3	4	4	4	4	4	30
3	3	4	4	4	3	4	4	29
4	4	3	4	4	3	4	4	30
4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	3	4	5	4	4	4	4	32
4	3	4	5	4	4	3	4	31
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	5	5	4	5	4	5	5	37
3	3	3	4	3	4	3	3	26
5	5	5	4	3	5	5	5	37
4	4	4	4	3	4	3	4	30
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	4	5	4	37
4	5	4	5	5	5	4	4	36
4	4	5	5	4	5	4	4	35
4	4	3	3	3	4	4	4	29
4	5	4	4	4	5	4	4	34
4	5	4	5	4	4	4	4	34
4	4	3	4	4	4	4	4	31
3	4	4	4	4	4	3	4	30
3	4	4	3	3	4	4	4	29
4	4	3	4	4	3	4	4	30
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	5	4	5	4	4	4	5	35
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	3	4	4	4	4	5	32
4	4	4	4	3	4	4	4	31
4	4	3	4	3	4	4	4	30
4	4	4	4	4	4	3	4	31
4	4	4	5	5	5	4	4	35
4	5	5	5	3	4	5	4	35
3	3	4	4	4	4	4	4	30
3	4	5	4	5	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	5	33
4	4	3	4	3	3	3	3	27
4	4	3	4	3	3	4	3	28
3	3	3	3	4	4	3	3	26
4	3	4	3	4	4	4	4	30
4	3	4	3	3	4	4	4	29
4	5	5	4	5	4	4	5	36
4	3	3	4	4	3	4	4	29
3	4	4	4	3	4	4	4	30

Lampiran 16. Hasil Kuisisioner Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2021

2021								
Kebijakan (X1)		Proses (X2)		Produktivitas (X3)		Kualitas (X4)		TOTAL
X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	
4	4	4	4	5	4	4	5	34
4	4	5	4	4	4	4	5	34
3	4	4	4	3	4	4	4	30
4	4	3	3	3	3	4	4	28
4	3	4	3	4	4	3	4	29
3	3	3	4	4	4	3	4	28
4	3	3	4	3	4	4	4	29
4	3	4	4	3	4	4	4	30
4	4	5	5	4	3	4	5	34
3	4	3	4	4	4	3	4	29
3	3	4	4	4	4	4	4	30
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	5	4	4	4	5	4	34
4	4	4	5	4	5	4	4	34
4	4	4	5	4	4	4	5	34
4	4	4	5	4	5	4	4	34
4	5	4	4	4	4	4	5	34
4	4	5	4	5	4	5	4	35
3	4	4	4	3	3	4	4	29
5	5	5	4	3	4	4	4	34
4	5	5	4	3	5	4	5	35
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	5	4	3	4	4	33
4	4	4	5	5	4	4	4	34
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	3	3	3	3	3	4	27
4	3	4	4	4	3	3	4	29
4	5	3	5	4	3	3	5	32
4	4	3	4	4	3	4	4	30
3	4	4	4	4	3	3	4	29
3	4	4	3	3	3	4	4	28
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	3	4	4	4	3	4	30
4	5	4	5	4	5	5	5	37
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	3	3	4	4	3	3	3	27
4	3	4	4	3	4	4	4	30
4	3	3	4	3	4	3	4	28
4	5	4	4	4	5	4	5	35
4	4	4	5	5	4	4	4	34
4	4	5	5	3	4	4	4	33
3	3	4	4	4	4	4	4	30
3	5	5	4	5	4	4	4	34
4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	3	3	5	3	5	3	3	29
4	3	3	4	3	4	4	4	29
3	3	3	3	4	4	3	4	27
4	5	5	3	4	4	5	5	35
4	4	4	3	3	4	4	4	30
4	5	5	4	5	4	4	5	36
4	4	3	4	4	3	3	4	29
3	4	4	4	3	4	4	4	30

Lampiran 17. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Tahun 2019

		X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	Pertumbuhan & Pembelajaran (2019)
X1.1	Pearson Correlation	1	.287*	-.112	.250	.504**
	Sig. (2-tailed)		.039	.430	.073	.000
	N	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	.287*	1	.367**	.819**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.039		.007	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
X2.1	Pearson Correlation	-.112	.367**	1	.423**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.430	.007		.002	.000
	N	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	.250	.819**	.423**	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.073	.000	.002		.000
	N	52	52	52	52	52
Pertumbuhan & Pembelajaran (2019)	Pearson Correlation	.504**	.868**	.594**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	4

Lampiran 18. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Tahun 2020

		X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	Pertumbuhan & Pembelajaran (2020)
X1.1	Pearson Correlation	1	.427**	-.112	.333*	.571**
	Sig. (2-tailed)		.002	.430	.016	.000
	N	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	.427**	1	.286*	.826**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.002		.040	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
X2.1	Pearson Correlation	-.112	.286*	1	.413**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.430	.040		.002	.000
	N	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	.333*	.826**	.413**	1	.888**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.002		.000
	N	52	52	52	52	52
Pertumbuhan & Pembelajaran (2020)	Pearson Correlation	.571**	.876**	.552**	.888**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.691	4

Lampiran 19. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran Tahun 2021

Correlations

		X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	Pertumbuhan & Pembelajaran (2021)
X1.1	Pearson Correlation	1	.464**	-.079	.412**	.598**
	Sig. (2-tailed)		.001	.577	.002	.000
	N	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	.464**	1	.408**	.919**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.001		.003	.000	.000
	N	52	52	52	52	52
X2.1	Pearson Correlation	-.079	.408**	1	.393**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.577	.003		.004	.000
	N	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	.412**	.919**	.393**	1	.906**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.004		.000
	N	52	52	52	52	52
Pertumbuhan & Pembelajaran (2021)	Pearson Correlation	.598**	.928**	.574**	.906**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.742	4

Lampiran 20. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2019

		Correlations								Proses Bisnis Internal (2019)
		X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	
X1.1	Pearson Correlation	1	.580**	.289*	.265	.011	.251	.319*	.249	.563**
	Sig. (2-tailed)		.000	.038	.058	.937	.072	.021	.075	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	.580**	1	.348*	.377**	.060	.442**	.351*	.483**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.006	.674	.001	.011	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X2.1	Pearson Correlation	.289*	.348*	1	.338*	.294*	.524**	.524**	.615**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.038	.012		.014	.035	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	.265	.377**	.338*	1	.258	.272	.411**	.304*	.626**
	Sig. (2-tailed)	.058	.006	.014		.065	.051	.002	.029	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X3.1	Pearson Correlation	.011	.060	.294*	.258	1	.235	.229	.048	.421**
	Sig. (2-tailed)	.937	.674	.035	.065		.093	.103	.737	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X3.2	Pearson Correlation	.251	.442**	.524**	.272	.235	1	.505**	.506**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.072	.001	.000	.051	.093		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X4.1	Pearson Correlation	.319*	.351*	.524**	.411**	.229	.505**	1	.410**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.021	.011	.000	.002	.103	.000		.003	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X4.2	Pearson Correlation	.249	.483**	.615**	.304*	.048	.506**	.410**	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.075	.000	.000	.029	.737	.000	.003		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Proses Bisnis Internal (2019)	Pearson Correlation	.563**	.698**	.758**	.626**	.421**	.718**	.726**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	8

Lampiran 21. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2020

		Correlations								Proses Bisnis Internal (2020)
		X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	
X1.1	Pearson Correlation	1	.427**	.195	.259	.011	.125	.414**	.319*	.550**
	Sig. (2-tailed)		.002	.167	.063	.937	.377	.002	.021	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	.427**	1	.346*	.377**	.069	.276*	.503**	.397**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.002		.012	.006	.625	.047	.000	.004	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X2.1	Pearson Correlation	.195	.346*	1	.318*	.224	.466**	.407**	.454**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.167	.012		.022	.110	.001	.003	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	.259	.377**	.318*	1	.306*	.261	.212	.189	.602**
	Sig. (2-tailed)	.063	.006	.022		.027	.061	.132	.180	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X3.1	Pearson Correlation	.011	.069	.224	.306*	1	.141	.057	.249	.427**
	Sig. (2-tailed)	.937	.625	.110	.027		.320	.686	.075	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X3.2	Pearson Correlation	.125	.276*	.466**	.261	.141	1	.190	.322*	.569**
	Sig. (2-tailed)	.377	.047	.001	.061	.320		.177	.020	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X4.1	Pearson Correlation	.414**	.503**	.407**	.212	.057	.190	1	.491**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.003	.132	.686	.177		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X4.2	Pearson Correlation	.319*	.397**	.454**	.189	.249	.322*	.491**	1	.691**
	Sig. (2-tailed)	.021	.004	.001	.180	.075	.020	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Proses Bisnis Internal (2020)	Pearson Correlation	.550**	.695**	.702**	.602**	.427**	.569**	.664**	.691**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	8

Lampiran 22. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2021

		Correlations								Proses Bisnis Internal (2021)
		X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	
X1.1	Pearson Correlation	1	.214	.109	.265	.011	.046	.181	.119	.415**
	Sig. (2-tailed)		.127	.441	.058	.937	.744	.198	.401	.002
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X1.2	Pearson Correlation	.214	1	.438**	.119	.251	.125	.400**	.613**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.127		.001	.401	.073	.376	.003	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X2.1	Pearson Correlation	.109	.438**	1	.123	.204	.187	.588**	.419**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.441	.001		.383	.148	.184	.000	.002	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X2.2	Pearson Correlation	.265	.119	.123	1	.258	.257	.107	.067	.487**
	Sig. (2-tailed)	.058	.401	.383		.065	.066	.450	.637	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X3.1	Pearson Correlation	.011	.251	.204	.258	1	.033	.132	.244	.477**
	Sig. (2-tailed)	.937	.073	.148	.065		.815	.350	.081	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X3.2	Pearson Correlation	.046	.125	.187	.257	.033	1	.286*	.146	.462**
	Sig. (2-tailed)	.744	.376	.184	.066	.815		.040	.301	.001
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X4.1	Pearson Correlation	.181	.400**	.588**	.107	.132	.286*	1	.350*	.671**
	Sig. (2-tailed)	.198	.003	.000	.450	.350	.040		.011	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
X4.2	Pearson Correlation	.119	.613**	.419**	.067	.244	.146	.350*	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.401	.000	.002	.637	.081	.301	.011		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Proses Bisnis Internal (2021)	Pearson Correlation	.415**	.697**	.682**	.487**	.477**	.462**	.671**	.645**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	8