

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Dari analisis dan pembahasan atas hasil penelitian, penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Persaingan industri ritel yang semakin tajam mengakibatkan perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan pengukuran kinerja tradisional. Oleh karena itu, PT. Hero Supermarket Tbk telah menggunakan *balanced scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja alternatif yang menggabungkan tolok ukur keuangan dan non keuangan sejak tahun 2000.
2. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Penerapan *balanced scorecard* di PT. Hero Supermarket Tbk terutama pada perspektif keuangan, bertujuan untuk mencapai penjualan dan laba yang telah direncanakan untuk menghadapi pasar yang kompetitif. Pada perspektif pelanggan, yang diutamakan adalah tercapainya kepuasan pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut, sasaran operasional yang ditetapkan, antara lain: meningkatkan harga yang kompetitif, produk yang berkualitas tinggi, serta ketersediaan barang.
4. Dalam upaya pencapaian tingkat penjualan dan laba yang telah direncanakan, perusahaan melakukan proses inovasi dengan selalu mengidentifikasi

kebutuhan pasar dan menyediakan produk beragam untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Proses inovasi tersebut dikelompokkan ke dalam perspektif proses bisnis internal. Yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kemampuan pegawai yang dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan yang berguna bagi pegawai, meningkatkan kemampuan sistem informasi, pemberian motivasi, serta membangun keselarasan hubungan antar pegawai.

5. Dengan diterapkan *balanced scorecard*, PT. Hero Supermarket Tbk mampu meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun. Pada perspektif keuangan, yang walaupun pada kenyataannya di tahun 2002 terjadi penurunan laba bersih yang cukup signifikan, namun hal ini terutama disebabkan oleh meningkatnya beban usaha. Pada perspektif pelanggan, PT. Hero Supermarket Tbk telah mampu meningkatkan pangsa pasarnya, mempertahankan maupun memperoleh pelanggan baru yang menguntungkan. Dalam proses bisnis internal, PT. Hero Supermarket Tbk melakukan dua jenis inovasi, yaitu memproduksi barang-barang dengan merek HEROSAVE, serta melakukan ekspansi dan perbaikan gerai-gerai. Tercapainya sasaran pada tiga perspektif tersebut merupakan keberhasilan PT. Hero Supermarket Tbk di dalam meningkatkan proses pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu dengan meningkatnya produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

6. *Balanced scorecard* yang diterapkan PT. Hero Supermarket Tbk berhasil memposisikan perusahaan tersebut pada urutan ketiga di dalam industri ritel terkemuka di Indonesia.
7. Hingga Desember 2006, PT. Hero Supermarket Tbk telah memiliki 306 gerai, yang terdiri dari: 97 gerai Hero Supermarket, 64 gerai Star Mart Convenience Store, 119 gerai Guardian Toko Kecantikan dan Apotik, 17 gerai Giant Hypermarket, serta 9 gerai Mitra Toko Diskon. Selain itu, PT. Hero Supermarket masih akan membuka beberapa gerai Hero Supermarket dan Giant Hypermarket sebagai suatu upaya dalam memperluas pangsa pasarnya.
8. Saat ini, PT. Hero Supermarket Tbk sedang berada pada tahap bertahan (*sustain*). Hal ini dapat dilihat dari banyaknya investasi yang masih terus dilakukan, baik dengan menambah gerai-gerai baru, maupun dengan melakukan perbaikan gerai-gerai yang telah ada.
9. Beberapa kelemahan dalam penerapan *balanced scorecard* di PT. Hero Supermarket Tbk, antara lain: penerapan *balanced scorecard* belum optimal dan hanya diterapkan sampai pada posisi *store manager*, padahal masih banyak pegawai lain yang berada di bawahnya. PT. Hero Supermarket Tbk juga tidak memasukkan *service quality* di dalam perspektif pelanggan.

5.2 SARAN

Di bawah ini penulis mencoba untuk memberikan saran yang mungkin dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang, yaitu :

1. Sebaiknya PT. Hero Supermarket Tbk melengkapi pengukuran kinerja perspektif pelanggan dengan *service quality* agar tercipta kepuasan pelanggan dan pengalaman berbelanja yang menyenangkan, yang mengakibatkan pelanggan ingin terus berbelanja di Hero Supermarket, maupun gerai-gerai lainnya.
2. Sebaiknya PT. Hero Supermarket Tbk tidak hanya menerapkan *balanced scorecard* sampai pada posisi *store manager* saja, namun sampai pada setiap pegawai yang ada di bawah *store manager*.
3. Pemberian penghargaan atau sanksi oleh tim khusus perlu dilakukan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya.
4. Sebaiknya PT. Hero Supermarket Tbk mengurangi beban usaha dengan lebih berfokus pada peningkatan penjualan di gerai-gerai yang telah ada dan jangan terlalu banyak melakukan ekspansi.
5. Penerapan *balanced scorecard* di PT. Hero Supermarket Tbk harus didukung dengan komitmen yang menyeluruh dari pimpinan perusahaan agar memberikan hasil yang maksimal.
6. Penerapan *balanced scorecard* di PT. Hero Supermarket Tbk diharapkan dapat mem liki sasaran dan target yang harus dicapai demi keberlangsungan usaha yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young,
Management Accounting. Edisi ke-2 New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997
- Helfert, Erich. A, *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Edisi 8, Jakarta: Erlangga. 1996
- J. Simanjuntak, Prof. Dr. Payaman, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Penerbit FE UI. 2005
- Julianto, Heppy, *Mengukur Kepuasan Pelanggan, Manajemen*. 2000
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga, Jakarta. 2000
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts, Harvard Business Review. 1996
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. 1996
- Lane K. Anderson & Donald K. Clancy, *Cost Accounting*, Homewood, Boston: Richard D. Irwin. 1991
- Marom, Chairul, *Pedoman Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. 2001
- Mc Leod Jr, Raymond, *Management Information System*, 6th Ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1995
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa*, 2nd Ed. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN. 1997

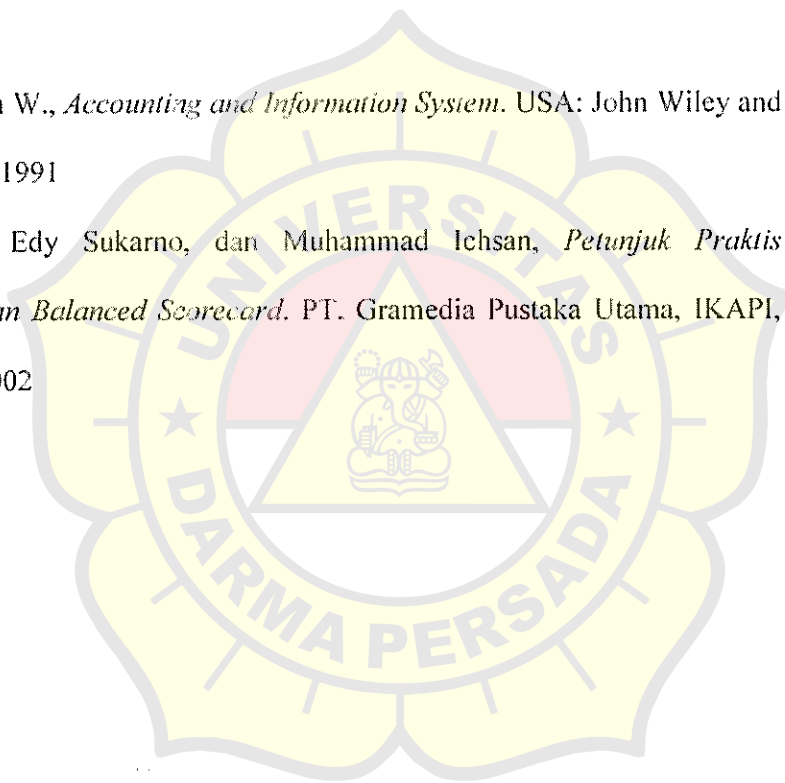
Mulyadi dan Jhony Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Management (Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan)*. Edisi kedua, Cetakan kesatu, Jakarta: Salemba Empat. 2001

Robbin P. Stephens and Coulter, Mary (2000), *Management*. Seventh Edition, New Jersey: Prentice-hall, Inc.

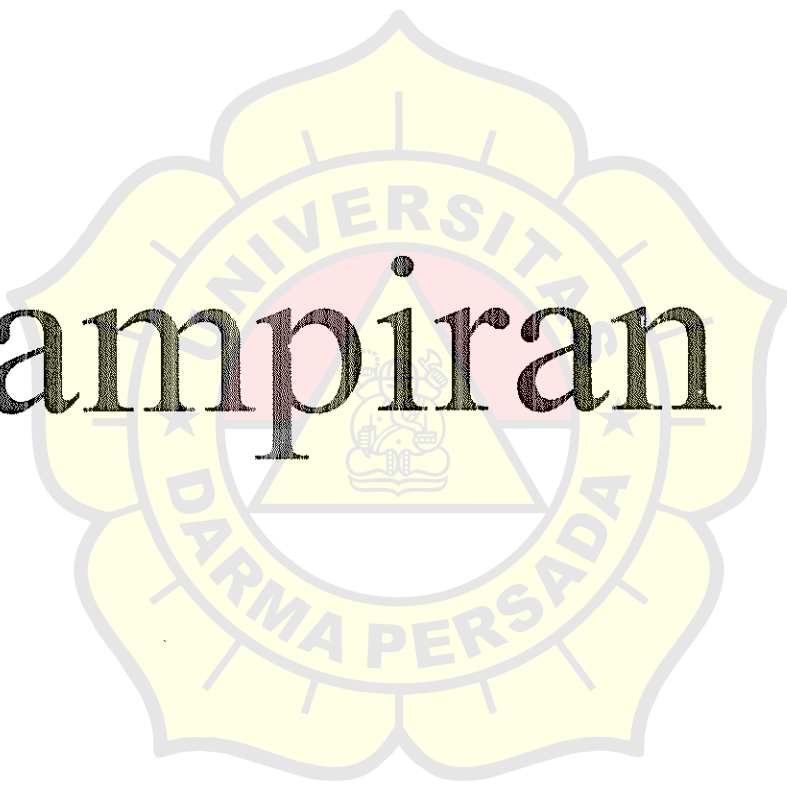
S. Munawir, Drs. Ak, *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Liberty. 1995

Wilkinson, Joseph W., *Accounting and Information System*. USA: John Wiley and Sons, Inc. 1991

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama, IKAPI, Jakarta. 2002

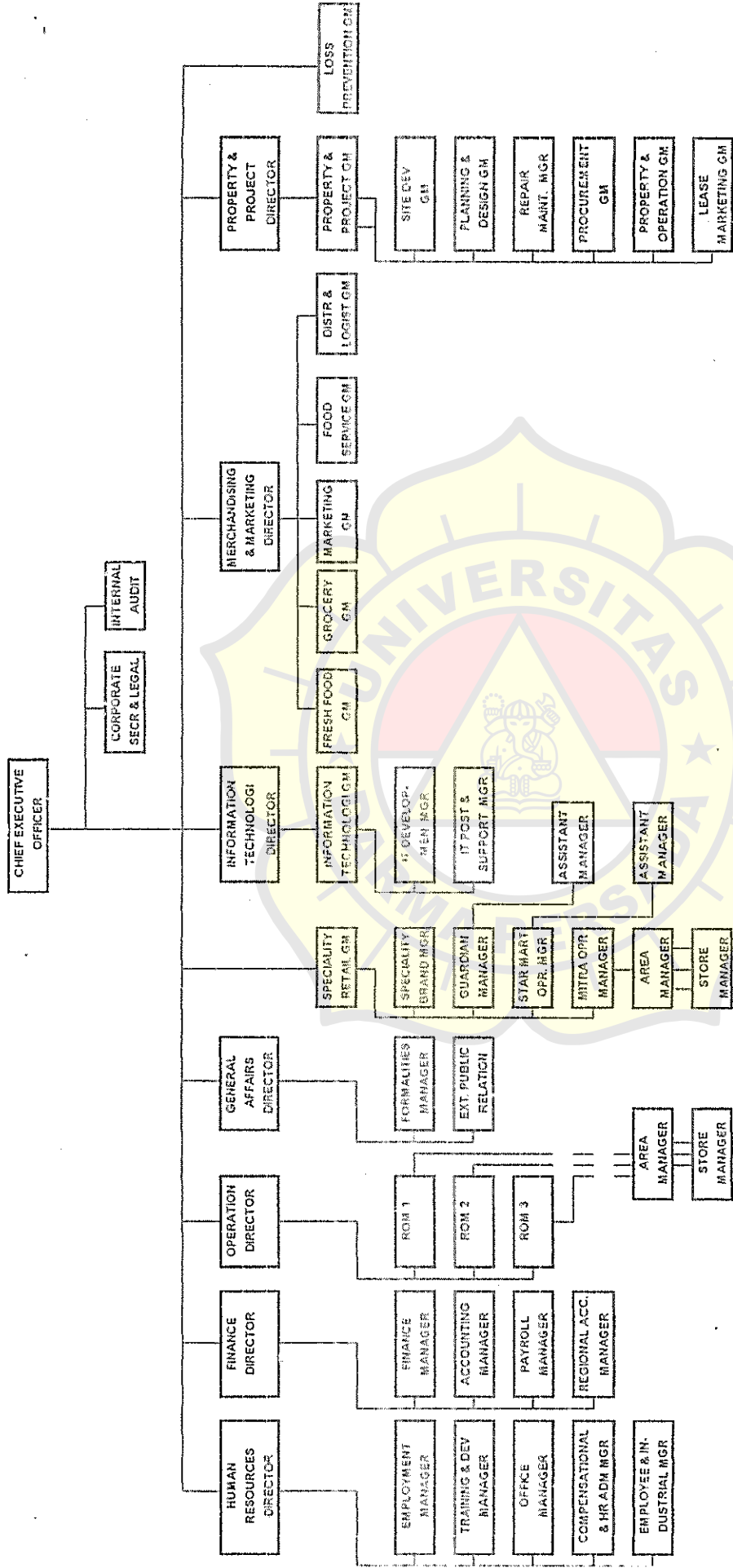


Lampiran



STRUKTUR ORGANISASI PT HERO SUPERMARKET Tbk

USAT



ETERANGAN :

- ROM = REGION OPERATIONS MANAGER
- ROM 1 WILAYAH JABOTABEK
- ROM 2 WILAYAH JABOTABEK
- ROM 3 WILAYAH LU-R JABOTABEK

IKHTISAR KEUANGAN

FINANCIAL HIGHLIGHTS

(Dalam jutaan Rupiah)

(In millions of Rupiah)

	2006	2005	2004 ^(*)	2003	2002
PENJUALAN BERSIH NET SALES	4,808,530	4,260,086	3,790,755	2,980,267	2,407,907
LABA KOTOR GROSS PROFIT	1,020,851	845,599	722,870	563,100	527,507
RASIO LABA KOTOR (%) GROSS MARGIN (%)	21.2	19.8	19.1	18.9	21.9
LABA USAHA OPERATING INCOME	80,004	37,134	47,308	8,479	48,458
RASIO LABA USAHA (%) OPERATING MARGIN (%)	1.7	0.9	1.2	0.3	2.0
LABA / (RUGI) BERSIH NET INCOME / (LOSS)	64,163	55,201	34,264	(22,151)	30,605
LABA / (RUGI) BERSIH per saham (Rupiah Penuh) NET INCOME / (LOSS) per share (Full Rupiah)	195	168	104	(67)	93
UMLAH AKTIVA TOTAL ASSETS	1,615,240	1,506,693	1,296,010	1,136,116	963,608
UMLAH EKUITAS TOTAL EQUITY	575,415	511,252	456,051	421,848	448,938
UMLAH HUTANG TOTAL DEBT	145,000	100,558	86,600	56,600	
ASIO HUTANG / (KAS) BERSIH TERHADAP EKUITAS (%) DEBT / (CASH) TO EQUITY (%)	8.0	3.7	(2.6)	(12.4)	(35.8)
ASIO LABA / (RUGI) BERSIH TERHADAP AKTIVA (%) RETURN ON ASSETS (%)	4.0	3.7	2.6	(1.9)	3.2
ASIO LANCAR (%) CURRENT RATIO (%)	98.0	84.6	90.7	86.8	110.0

Direklasifikasi / As reclassified

PT HERO SUPERMARKET Tbk

Lampiran - 1/1 - Schedule

BALANCE SHEETS

AS AT 31 DECEMBER 2006 AND 2005

(In millions of Rupiah, unless otherwise stated)

ERACA

31 DESEMBER 2006 DAN 2005

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2006	Catatan/ Notes	2005	
AKTIVA LANCAR				CURRENT ASSETS
Uang dan setara kas	98,847	3	81,666	Cash and cash equivalents
Utang usaha – pihak ketiga: (setelah dikurangi penyisihan piutang tak tertagih sebesar Rp 2.458 di 2006 dan Rp 949 di 2005)	80,948	4	72,054	Trade receivables – third parties: (net of provision for doubtful accounts of Rp 2,458 in 2006 and Rp 949 in 2005)
Utang lain-lain:				Other receivables:
Pihak ketiga (setelah dikurangi penyisihan piutang tak tertagih sebesar Rp 1.170 di 2006 dan Rp 1.346 di 2005)	13,934	5	9,874	Third parties - (net of provision for doubtful accounts of Rp 1,170 in 2006 and Rp 1,346 in 2005)
Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	112	32b	133	Related parties -
Utang pinjaman	6,900	6	6,900	Loan receivables
Stok persediaan - bersih	427,941	7	401,521	Inventories - net
Pajak dibayar di muka	8,818	20a	13,295	Prepaid taxes
Pembelian dibayar di muka dan uang muka	83,173	8	57,200	Prepayments and advances
Jumlah aktiva lancar	<u>729,673</u>		<u>642,643</u>	Total current assets
AKTIVA TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Utang pinjaman	61,769	6	26,401	Loan receivables
Pembelian dibayar di muka dan uang muka	161,042	8	208,714	Prepayments and advances
Aktiva tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp 442.047 di 2006 dan Rp 366.542 di 2005 dan penyisihan penurunan nilai sebesar Rp 13.155 di 2006 dan Rp 2.923 di 2005)	553,162	9	515,473	Fixed assets (net of accumulated depreciation of Rp 442,047 in 2006 and Rp 366,542 in 2005 and provision for impairment of Rp 13,155 in 2006 and Rp 2,923 in 2005)
Goodwill	25,609	10	29,544	Goodwill
Aktiva pajak tangguhan	49,924	20d	48,554	Deferred tax assets
Aktiva lain-lain	34,061	11	35,364	Other assets
Jumlah aktiva tidak lancar	<u>885,567</u>		<u>864,050</u>	Total non-current assets
Jumlah Aktiva	<u>1,615,240</u>		<u>1,506,693</u>	TOTAL ASSETS

Informasi atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT HERO SUPERMARKET Tbk

Lampiran - 1/2 - Scheaule

NERACA

31 DESEMBER 2006 DAN 2005

(Dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

BALANCE SHEETS

AS AT 31 DECEMBER 2006 AND 2005

(In millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	2006	Catatan/ Notes	2005	
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Hutang bank dan cerukan	-	17a	558	Bank loans and overdrafts
Hutang usaha:				Trade payables:
- Pihak ketiga	518,182	12	512,612	Third parties -
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2,946	32b	4,206	Related parties -
Hutang lain-lain:				Other payables:
- Pihak ketiga	80,681	13	106,608	Third parties -
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2	32b	66	Related parties -
Hutang pajak	24,633	20b	11,706	Taxes payable
Beban masih harus dibayar	97,163	14	91,962	Accrued expenses
Kewajiban estimasian	8,359	15	11,160	Provisions
Penghasilan tangguhan	6,966	16	14,679	Deferred income
Keuntungan tangguhan dari penjualan dan penyewaan kembali aktiva tetap	6,266	18	6,311	Deferred gain on sale and leaseback of fixed assets
Jumlah kewajiban jangka pendek	<u>745,198</u>		<u>759,868</u>	Total current liabilities
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Hutang bank dan cerukan	145,000	17b	100,000	Bank loans and overdrafts
Kewajiban imbalan kerja	137,999	19	120,343	Employee benefit obligations
Keuntungan tangguhan dari penjualan dan penyewaan kembali aktiva tetap	11,628	18	15,230	Deferred gain on sale and leaseback of fixed assets
Jumlah kewajiban jangka panjang	<u>294,627</u>		<u>235,573</u>	Total non-current liabilities
EKUITAS				EQUITY
Modal saham -				Share capital -
Modal dasar 900.000.000 saham				Authorized 900,000,000 shares
Modal ditempatkan dan disetor penuh 329.420.000 saham dengan nilai nominal Rp 500 (Rupiah penuh) per saham	164,710	21	164,710	Issued and paid up 329,420,000 shares with par value of Rp 500 (full Rupiah) per share
Tambahan modal disetor - bersih	71,225	22	71,225	Additional paid in capital - net
Saldo laba:				Retained earnings:
- Dicadangkan	15,000	23	10,000	Appropriated -
- Belum dicadangkan	324,480		265,317	Unappropriated -
Jumlah ekuitas	<u>575,415</u>		<u>511,252</u>	Total equity
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	<u>1,615,240</u>		<u>1,506,693</u>	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

The accompanying notes form an integral part of these financial statements

PT HERO SUPERMARKET Tbk

Lampiran - 2 - Schedule

PERORAN LABA RUGI
 TAHUN YANG BERAKHIR
 DESEMBER 2006 DAN 2005
 dalam jutaan Rupiah; kecuali dinyatakan lain)

STATEMENTS OF INCOME
 FOR THE YEARS ENDED
 31 DECEMBER 2006 AND 2005
 (In millions of Rupiah, unless otherwise stated)

	2006	Catatan/ Notes	2005	
Penjualan bersih	4,808,530	33b	4,260,086	Net sales
Hutang pokok penjualan	<u>(3,787,679)</u>	24	<u>(3,414,487)</u>	Cost of goods sold
Labanya kotor	<u>1,020,851</u>		<u>845,599</u>	Gross profit
Hutang usaha		25		Operating expenses
Penjualan	(78,980)		(57,715)	Selling
Umum dan administrasi	<u>(861,867)</u>		<u>(750,750)</u>	General and administrative
Labanya usaha	<u>(940,847)</u>		<u>(808,465)</u>	
Labanya usaha	<u>80,004</u>		<u>37,134</u>	Operating income
Penghasilan/(beban) lain-lain				Other income/(expenses)
Keuntungan penjualan aktiva tetap	25,944	9	36,044	Gain on sale of fixed assets
Penghasilan bunga	8,348		4,109	Interest income
Amortisasi keuntungan tanggahan dari penjualan dan penyewaan kembali aktiva tetap	6,845	18	3,134	Amortisation of deferred gain on sale and leaseback of fixed assets
Penurunan/(penyisihan) penurunan nilai aktiva yang tidak digunakan dalam usaha	658	11b	(1,794)	Reversal off/(provision for) impairment of assets not used in operations
Hutang bunga	(24,088)		(13,915)	Interest expense
Rugian/keuntungan penutupan toko	(6,912)	26	479	Store closure (loss)/gain
Rugian selisih kurs	<u>(264)</u>		<u>(1,210)</u>	Foreign exchange loss
Labanya sebelum pajak penghasilan	<u>10,531</u>		<u>26,847</u>	
Labanya sebelum pajak penghasilan	90,535		63,981	Profit before income tax
Hutang pajak penghasilan	<u>(26,372)</u>	20c	<u>(8,780)</u>	Income tax expense
Labanya bersih	<u>64,163</u>		<u>55,201</u>	Net income
Labanya per saham – dasar Labanya usaha per saham (Rupiah penuh)	<u>243</u>	27	<u>113</u>	Earnings per share - basic Operating income per share (full Rupiah)
Labanya bersih per saham (Rupiah penuh)	<u>195</u>		<u>168</u>	Net earnings per share (full Rupiah)

Saluran atas laporan keuangan merupakan bagian
 yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan

The accompanying notes form an integral part
 of these financial statements

NERACA
30 JUNI 2007 DAN 2006
(Dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

LAPORAN LABA RUGI
UNTUK PERIODE 6 BULAN YANG BERAKHIR
30 JUNI 2007 DAN 2006
(Dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	2007	2006
AKTIVA LANGKAH		
Kas dan setara kas	119.247	24.900
Pinjaman usaha :		
- Pihak ketiga	515.821	484.682
(setelah dikurangi penyisihan piutang tak terbayar sebesar Rp 6.753 di 2007 dan Rp 1.500 di 2006)	7.575	10.000
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	59.216	109.111
Pinjaman lain-lain :		
- Pihak ketiga	15.375	7.479
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	111.058	104.473
Pinjaman lain-lain :		
- Pihak ketiga	9.449	8.573
(setelah dikurangi penyisihan piutang tidak terbayar sebesar Rp 1.334 di 2007 dan Rp 1.436 di 2006)	18.258	27.752
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	6.786	6.126
Pinjaman penjaminan	744.052	763.376
Persediaan - bersih		
Pajak dibayar di muka	100.000	140.000
Beban dibayar di muka dan uang muka	151.954	130.291
Jumlah aktiva lancar	15.032	12.260
AKTIVA TIDAK LANGKAH		
Pinjaman pinjaman	266.666	282.463
Beban dibayar di muka dan uang muka		
Aktiva tetap		
Sesuai dengan standar akuntansi perusahaan sebesar Rp 187.847 di 2007 dan Rp 409.268 di 2006 dan penyisihan penurunan nilai sebesar Rp 12.400 di 2007 dan Rp 2.691 di 2006)		
Goodwill		
Aktiva pajak tangguhan		
Aktiva lain-lain		
Jumlah aktiva tidak lancar	1.611.202	1.591.004
JUMLAH AKTIVA		

	2007	2006
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
Hutang bank dan keuangan		
- Pihak ketiga	515.821	484.682
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	59.216	109.111
Hutang lain-lain :		
- Pihak ketiga	15.375	7.479
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa	111.058	104.473
Hutang bank dan keuangan	9.449	8.573
Kewajiban estimasian	18.258	27.752
Penghasilan tangguhan	6.786	6.126
Keuntungan tangguhan dan penyalinan dan penyisihan kembali aktiva tetap		
Jumlah kewajiban jangka pendek	744.052	763.376
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
Hutang bank dan keuangan	100.000	140.000
Kewajiban lain-lain	151.954	130.291
Keuntungan tangguhan dan penyalinan dan penyisihan kembali aktiva tetap	15.032	12.260
Jumlah kewajiban jangka panjang	266.986	282.551
EKUITAS		
Modal saham :		
- Modal dasar 500.000.000 saham		
- Modal ditempatkan dan disetor penuh 329.420.000 saham dengan nilai nominal Rp 500 (Rupiah penuh) per saham	164.710	164.710
- Laba ditahan	71.225	71.225
- Laba ditahan modal disetor - bersih	20.000	15.000
- Disediakan	344.629	274.230
- Belum dibagikan	600.564	525.165
Jumlah ekuitas	1.611.202	1.591.004
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		

CATATAN :
1. Laporan Keuangan untuk periode yang berakhir pada 30 Juni 2007 dan 2006 tidak diaudit oleh Kantor Akuntan Publik.

2. Pada tanggal neraca, aktiva dan kewajiban dalam mata uang asing dijabarkan ke dalam Rupiah dengan kurs yang berlaku pada tanggal 30 Juni 2007 dan 2006 yaitu US\$ 1 adalah Rp 9.064 dan Rp 9.300

LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS
UNTUK PERIODE 6 BULAN YANG BERAKHIR 30 JUNI 2007 DAN 2006
(Dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Modal saham	Tambahkan modal disetor - bersih	Saldo laba		Jumlah
			Disediakan	Belum dibagikan	
Saldo 1 Januari 2006	164.710	71.225	10.000	265.317	511.252
Penyisihan untuk cadangan umum	-	-	5.000	(5.000)	-
Laba bersih periode 6 bulan	-	-	-	13.913	13.913
Saldo 30 Juni 2006	164.710	71.225	15.000	274.230	525.165
Laba bersih periode 6 bulan	-	-	-	50.250	50.250
Saldo 31 Desember 2006	164.710	71.225	15.000	324.480	575.415
Penyisihan untuk cadangan umum	-	-	5.000	(5.000)	-
Laba bersih periode 6 bulan	-	-	-	25.149	25.149
Saldo 30 Juni 2007	164.710	71.225	20.000	344.629	600.564



Jakarta, 27 Juli 2007
Direksi
PT HERO SUPERMARKET Tbk

HERO logo and signature

PT Hero Supermarket Tbk.
Gedung HERO II,
Jl Jend. Gatot Subroto 177A,
Jakarta 12870, Indonesia
PO Box 4679/JKTM Jakarta 12046
Telephone: (021) 83788388
Facsimile: (021) 8319255

Surat Keterangan

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama pimpinan PT Hero Supermarket – Tbk Jakarta, menerangkan bahwa :

Nama : TRIFENA KRISTIANI UTAMA
Universitas/Akademi : UNIVERSITAS DARMA PERSADA
Fakultas/Jurusan : Fak.Ekonomi / Jurusan Akuntansi
No Mahasiswa : 03420003

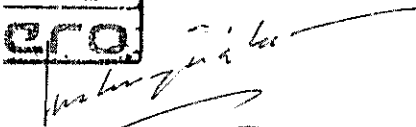
Adalah benar telah melakukan riset di PT Hero Supermarket untuk bahan pembuatan laporan akademis dengan judul

“PENERAPAN METODE BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT.HERO SUPERMARKET Tbk”

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 03 Januari 2008







PT Hero Supermarket Tbk



Untung Kartika
Humas Eksterna 

LEMBAR KEGIATAN PENYUSUNAN SKIRPSI

NAMA MAHASISWA : Trifena Kristiani U
NIM : 03420003
DOSEN PEMBIMBING : Boedi Setyo Hartono. Drs. Ak. MM

KONSULTASI KE	TANGGAL KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING
I	12/9'07	Outline - Bab I	
II	21/11'07	Bab II	
III	14/12'07	Bab II - IV	
IV	26/12'07	Bab IV	
V	28/2'07	Bab V	
VI	07/01'08	Final / Htd.	

Tanggal mulai bimbingan : 12 September 2007

Tanggal selesai bimbingan : 28 Desember 2007

CATATAN :

Tanggal mulai bimbingan dicantumkan sejak dikeluarkannya surat ini.