



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

SKRIPSI TERAPAN



PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT XYZ

Disusun oleh:

Muhammad Asyraf Fanany

4417030881

POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA

PROGRAM STUDI AKUNTANSI KEUANGAN

PROGRAM PENDIDIKAN SARJANA TERAPAN

JURUSAN AKUNTANSI

POLITEKNIK NEGERI JAKARTA

TAHUN 2021



## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam Laporan Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri bukan jiplakan karya orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat, gagasan, atau temuan orang lain yang terdapat di dalam Laporan Skripsi ini telah saya kutip dan saya rujuk sesuai dengan etika ilmiah.

Nama : Muhammad Asyraf Fanany

NIM : 4417030881

Tanda Tangan :



Tanggal : 2 September 2021



**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Muhammad Asyraf Fanany

NIM : 4417030881

Program Studi : Akuntansi Keuangan Terapan

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan pada Program Studi Akuntansi Keuangan Terapan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : Utami Puji Lestari S.E., Ak., M.Ak., Ph.D.

09/09/2021

Anggota Penguji : Nedsal Sixpria, S.E., Ak., M.M., CA.

DISAHKAN OLEH KETUA JURUSAN AKUNTANSI

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 2 September 2021

Ketua Jurusan Akuntansi



Dr. Sabar Warsini, S.E., M.M.

NIP. 196404151990032002



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muhammad Asyraf Fanany  
Nomor Induk Mahasiswa : 4417030881  
Jurusan Program Studi : Akuntansi Keuangan Terapan  
Judul Skripsi :

**“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ.”**

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Nedsal Sixpria, S.E., A.K., M.M. CA.

NIP. 196012311990031020

Pembimbing II

Zulmaita, S.E., M.M.

NIP. 196005231990032001

Ketua Program Studi Sarjana Terapan  
Akuntansi Keuangan

Yusep Friya Purwa Setya, S.E., M.Ak., VVRQ, CTA, CAAT, CPIA.

NIP. 196302031990031001



## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas karunia kesempatan yang diberikanNya penulis telah dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ” sebagai satu syarat untuk menyelesaikan studi Sarjana Terapan pada Program Studi Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini dapat penuli selesaikan dengan bimbingan, bantuan, kesempatan dan motivasi banyak pihak. Sehubungan dengan itu perkenankan penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. sc. H. Zainal Nur Arifin, Dipl-Ing.HTL., M.T. selaku Direktur Politeknik Negeri Jakarta.
2. Ibu Dr. Sabar Warsini, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta.
3. Bapak Yusep Friya Purwa Setya, S.E., M.Ak., VVRQ, CTA, CAAT, CPIA. selaku Ketua Program Studi D4 Akuntansi Keuangan Politeknik Negeri Jakarta.
4. Bapak Nedsal Sixpria, S.E., A.k, M.M. CA selaku dosen pembimbing I yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Zulmaita, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing II yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama masa perkuliahan di Politeknik Negeri Jakarta.
7. Ayah Dr. Ir. Faizal Maad, M.Si., Ibu Devarina Yanis, Abang Arief Afdy Aulia, S.Si, dan Adikku Dinda Putri Qonita sebagai orang tua, kakak dan adik dari penulis yang telah memberikan bimbingan, dukungan, doa, motivasi dan semangat secara moril maupun materil.
8. Naura Adena El Kavi yang memberikan dukungan dan semangat selama masa penyusunan skripsi.

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

9. Annisa Deisy Satria, Bahrul Alam Qolbi, Fajar Saliro Lodra, Nur Aqmarina Mustikawati, Zukhruf Fatunnisa, yang yang membantu dan memberikan semangat dalam penyusunan skripsi.
10. Muhamad Febryanto, Ryan Eka Saputra, Siti Nur Asiah, dan Syifa Aulia yang merupakan teman-teman seperbimbingan yang selalu memberi info dan semangat terkait penyusunan skripsi.
11. Seluruh teman-teman program studi D4 Akuntansi Keuangan Angkatan 2017 yang telah membantu dalam memberikan semangat dan dukungan satu sama lain.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ditemukan kelemahan dan kekurangan. Untuk itu senantiasa membuka diri atas kritikan dan saran yang konstruktif untuk penyempurnaan penulisan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca umum.

Depok, September 2021

Muhammad Asyraf Fanany

NIM. 4417030881

POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademis Politeknik Negeri Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Asyraf Fanany  
NIM : 4417030881  
Program Studi : Akuntansi Keuangan Terapan  
Jurusan : Akuntansi  
Jenis Karya : Skripsi Terapan

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

“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ.”

Dengan hak bebas royalti noneksklusif ini Politeknik Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia atau mengformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 2 September 2021

Yang menyatakan

Muhammad Asyraf Fanany



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT XYZ

Muhammad Asyraf Fanany

Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan

### ABSTRAK

Sebagai perusahaan penyedia jasa dan produk Kesehatan PT XYZ dihadapkan pada berbagai masalah yang berimplikasi pada kinerja perusahaan. Metode *Balanced Scorecard* dipandang sebagai metode yang komprehensif dalam pengukuran kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT XYZ dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta merumuskan upaya peningkatan kinerja PT XYZ. Penelitian ini merupakan penelitian deksriptif kuantitatif yang menggunakan data sekunder yang bersumber dari dokumen berupa laporan keuangan tahunan perusahaan selama kurun waktu lima tahun, yaitu dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020. Analisis data untuk tujuan mengukur kinerja PT XYZ menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kinerja PT XYZ pada perspektif keuangan menunjukkan kriteria kurang baik, (2) kinerja PT XYZ pada perspektif pelanggan menunjukkan kriteria cukup, (3) kinerja PT XYZ pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kriteria cukup, (4) kinerja PT XYZ pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja kriteria kurang.

**Kata kunci:** kinerja perusahaan, *balanced scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## *Measurement of Company Performance Using the Balanced Scorecard Method at PT XYZ*

Muhammad Asyraf Fanany

*Undergraduate of Applied in Financial Accounting*

### **ABSTRACT**

*As a provider of health services and products, PT XYZ is faced with various problems that have implications for the company's performance. The Balanced Scorecard method is seen as a comprehensive method in measuring company performance. This study aims to measure the performance of PT XYZ using the Balanced Scorecard method and to formulate efforts to improve the performance of PT XYZ. This research is a quantitative descriptive study that uses secondary data sourced from documents in the form of the company's annual financial statements for a period of five years, from 2016 to 2020. Data analysis for the purpose of measuring the performance of PT XYZ uses the Balanced Scorecard method. The results of this study indicate that: (1) the performance of PT XYZ from a financial perspective shows poor criteria, (2) the performance of PT XYZ from a customer perspective shows sufficient criteria, (3) the performance of PT XYZ from an internal business process perspective shows sufficient criteria, (4) the performance of PT XYZ in the perspective of growth and learning shows the performance of the criteria is less.*

**Key words:** *company performance, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective.*



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4 Tujuan penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.2 Karakteristik Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	10
2.1.5 Balanced Scorecard.....	10
2.1.6 Manfaat Balanced Scorecard .....	11
2.1.7 Perspektif Balanced Scorecard .....	11
2.1.8 Standar Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.1.9 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.2 Penelitian Terdahulu .....	22
2.3 Kerangka Pemikiran.....	27
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	28
3.2 Objek Penelitian .....	28
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data Penelitian .....	28
3.5 Metode Analisis Data .....	29
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	33
4.1.1 Profil Perusahaan .....	33
4.1.2 Struktur Organisasi .....	34
4.1.3 Pengukuran Kinerja Melalui Metode <i>Balanced Scorcard</i> .....	36
4.2 Pembahasan.....	54
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran.....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>62</b>



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja...	19
Tabel 2.2 <i>Rating Scale Balanced Scorecard</i> .....	20
Tabel 3.1 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja...	31
Tabel 3.2 <i>Rating Scale Balanced Scorecard</i> .....	31
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT XYZ Tahun 2016 - 2020.....	36
Tabel 4.2 Perhitungan <i>Current Ratio</i> .....	37
Tabel 4.3 Perhitungan <i>Debt to Asset Ratio</i> (DAR).....	39
Tabel 4.4 Perhitungan <i>Debt to Equity Ratio</i> (DER) .....	41
Tabel 4.5 Perhitungan <i>Return on Assets</i> (ROA).....	43
Tabel 4.6 Perhitungan <i>Return on Equity</i> (ROE).....	44
Tabel 4.7 Perhitungan <i>Total Assets Turn Over</i> (TATO) .....	46
Tabel 4.8 Penerimaan Kas dari Pelanggan PT XYZ tahun 2016-2020 (dalam jutaan rupiah) .....	47
Tabel 4.9 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja Per Tahun Dalam Kurun Waktu 2017-2020 .....	48
Tabel 4.10 <i>Rating Scale Balanced Scorecard</i> dari Perspektif Pelanggan Dalam Periode Lima Tahun dari 2016-2020.....	49
Tabel 4.11 <i>Operating Profit</i> PT XYZ Tahun 2016-2020 (dalam jutaan rupiah) .....	50
Tabel 4.12 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja Per Tahun Dalam Kurun Waktu 2017-2020 .....	50
Tabel 4.13 <i>Rating Scale Balanced Scorecard</i> dari Perspektif Proses Bisnis Internal Dalam Periode Lima Tahun dari 2016-2020 .....	51
Tabel 4.14 Laba Bersih PT XYZ Tahun 2016-2020 (dalam jutaan rupiah).52	
Tabel 4.15 Jumlah Karyawan PT XYZ tahun 2016-2020 .....	52
Tabel 4.16 Penentuan <i>Score</i> Berdasarkan <i>Range</i> Hasil Pengukuran Kinerja Per Tahun Dalam Kurun Waktu 2017-2020 .....	53
Tabel 4.17 <i>Rating Scale Balanced Scorecard</i> dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Dalam Periode Lima Tahun dari 2016-2020 .54	



Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT XYZ .....	34





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan barang dan jasa kesehatan merupakan salah satu perusahaan yang memiliki potensi sebagai *potential winners* dalam dunia bisnis ditengah kondisi pandemi saat ini (Dcode Economic & Financial Consulting, 2020). Namun, kemampuan untuk meraih peluang tersebut sangat ditentukan oleh daya saing perusahaan. Daya saing perusahaan dapat tercermin dengan dihasilkannya produk yang bermutu dan memenuhi kebutuhan konsumen. Selain itu untuk berhasil dalam persaingan harus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang representatif agar dapat mewujudkan sasaran dan strategi perusahaan (Dewi, 2015). Sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Pengukuran terhadap kinerja merupakan salah faktor yang penting dalam menilai keberhasilan perusahaan dari satu periode ke periode selanjutnya (Galib & Hidayat, 2018). Pengukuran kinerja hendaknya perlu dilakukan secara menyeluruh sehingga dapat meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil terkait strategi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah alat ukur yang dapat mengukur kinerja sehingga dapat menilai sejauh mana keputusan yang telah diambil dapat tercapai dan efektif dalam penerapannya pada kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja dapat melihat kelemahan yang dimiliki perusahaan yang kemudian dapat memberikan evaluasi serta perbaikan untuk perusahaan kedepannya (Zuniawan, Julyanto, Suryono & Ikatrinasri, 2020).

Model pengukuran kinerja tradisional merupakan metode yang umumnya banyak digunakan perusahaan saat ini. Pengukuran kinerja tradisional yang hanya terfokus pada perspektif keuangan dianggap belum mencerminkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Brilianti, Asuti, Pratama, 2019). Pendapat ini juga diperkuat oleh Devani (2016) bahwa apabila hanya perspektif keuangan saja yang digunakan untuk mengukur kinerja pengukuran kinerja tidak dapat menjelaskan nilai serta perusahaan secara kompleks. Hal ini disebabkan karena tidak fokus pada hal lain diluar perspektif keuangan, seperti perspektif pelanggan dan perspektif karyawan yang menjadi faktor penting dan roda penggerak perusahaan. Pengukuran



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

kinerja dengan melihat perspektif keuangan saja seringkali menjadi bias karena peningkatan kinerja keuangan akan mengabaikan kepentingan perusahaan dalam jangka panjang (Riyana, 2017).

Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan memang sangat penting, namun dengan perkembangan yang ada dan di masa depan, menjadi kurang tepat apabila tidak mempertimbangkan perspektif non-keuangan. Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan hanya berorientasi pada perwujudan kinerja jangka pendek perusahaan dan cenderung tidak melihat kelangsungan perusahaan secara jangka panjang. Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan kurang mampu dalam mengukur kinerja harta tidak berwujud (*intangible assets*) dan harta intelektual (*intellectual assets*). Oleh sebab itu, diperlukan sebuah pengukuran kinerja yang menggabungkan perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan sehingga perusahaan mendapatkan informasi yang akurat dalam mengukur dan mengelola seluruh kemampuan yang dimiliki untuk memicu peningkatan kinerja, sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai (Yuniasari & Retnani, 2016).

Dalam rangka menjaga kelangsungan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang, maka perusahaan harus berkinerja baik dengan sistem evaluasi kinerja yang berkualitas tinggi dan efisien. Pengukuran kinerja yang baik dapat menilai kinerja perusahaan dari berbagai perspektif. Salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dan mengembangkan strategi dengan mengintegrasikan berbagai perspektif adalah *Balanced Scorecard (BSC)*.

Metode pengukuran kinerja menggunakan BSC dapat dijadikan alat manajemen kinerja (*performance management tool*) dalam membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tindakan dengan menggunakan berbagai perspektif keuangan dan non-keuangan yang secara keseluruhan memiliki hubungan sebab akibat (Retnawan, Kindangen, L. Sepang, 2016). Dalam mengukur kinerja perusahaan BSC memiliki empat perspektif, yakni di samping perspektif keuangan, juga memiliki perspektif non-keuangan, meliputi: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan empat perspektif ini, pandangan mengenai kinerja perusahaan menjadi lebih luas dan makin berfokus pada kesehatan bisnis dalam jangka panjang



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

perusahaan, di samping perspektif keuangan tetap menjadi perhatian utama, perspektif non-keuangan juga tidak kalah pentingnya dan perlu ditekankan dalam pengukuran kinerja agar dapat menyeimbangkan kinerja jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Perspektif pelanggan akan melihat perusahaan dari sisi pelanggan dengan menekankan kepada pentingnya penghasilan di masa yang akan datang demi keberhasilan bisnis perusahaan. Perspektif proses bisnis internal akan berfokus pada peningkatan efisiensi operasional perusahaan yang nantinya akan berdampak terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan menjadi sangat penting demi memberikan kinerja perusahaan yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan *training* kepada karyawan dan meningkatkan inovasi pelayanan (Harden & Upton, 2016). BSC memiliki keunggulan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan karena melihat dari banyak perspektif. Dengan kata lain, ruang lingkupnya lebih luas karena menggunakan tolak ukur keuangan maupun tolak ukur non-keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Hery, 2017).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada badan usaha seperti, PT Jamsostek Cabang Belawan, PT Bosowa Propertindo, dan PT PLN Rayon Probolinggo. Penelitian Sari & Arwinda (2015) pada PT Jamsostek Cabang Belawan menemukan bahwa perspektif keuangan perusahaan belum mencapai kinerja keuangan yang optimal. Berdasarkan perspektif pelanggan, kinerja perusahaan sangat baik karena perusahaan dapat melakukan perbaikan pada strategi pemasaran. Kemudian dari perspektif bisnis internal, perusahaan memiliki kinerja yang sangat baik karena sudah dapat mengoptimalkan proses internal. Demikian pula dari perspektif pembelajaran, kinerja perusahaan sudah menunjukkan hasil yang sangat baik.

Ghalib & Hidayat (2018) melakukan penelitian pada PT Bososwa Propertindo dan memperoleh temuan penelitian bahwa pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif sudah mencapai target yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. Hasil penelitian pada PT PLN Rayon Probolinggo menunjukkan bahwa





## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

kinerja perusahaan dari perspektif keuangan belum dapat mencapai target. Namun, perusahaan ini mampu meningkatkan kinerja dari perspektif proses bisnis internal yang diindikasikan oleh peningkatan pertumbuhan penjualan. Demikian pula dari perspektif pelanggan peningkatan kinerja perusahaan diindikasikan oleh kemampuan perusahaan memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan. Kemudian dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT PLN Rayon Probolinggo mengalami peningkatan kinerja yang diperlihatkan oleh peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan agar dapat terus berkembang dan kinerjanya semakin meningkat.

Selain itu, BSC juga sudah diterapkan di Benua Eropa. Di Inggris, BSC sukses diterapkan dalam proyek kunci pemerintah, yaitu Otoritas Pengiriman Olimpiade dan proyek kereta *high speed 2*. Kemudian, Departemen Kesehatan Inggris juga sudah menerapkan BSC untuk mengevaluasi kinerja strategi teknologi informasi Pelayanan Kesehatan Nasional (Gao et al., 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh salah satu perusahaan konsultasi manajemen terbesar di dunia bernama Bain & Company. Bain & Company memberikan perhatian besar terhadap alat manajerial ini dengan melakukan penelitian dari tahun 2017-2018 dan hasilnya adalah sebanyak 53% perusahaan yang ada di Eropa, terutama negara di Eropa Barat sudah menerapkan konsep BSC dalam sistem strategi perusahaannya untuk pengukuran kinerja (Dobrovič, Urbański, Gallo, Benková, Čabinová, 2018).

Berbagai penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode BSC baik di dalam maupun luar negeri membuktikan bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC memberikan informasi yang luas tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek operasional yang hasilnya dapat dijadikan pemacu keberhasilan perusahaan dan berguna sebagai *feedback* yang memiliki peran penting untuk diterapkan pada sistem strategi perusahaan agar dapat mengukur dan menunjukkan sejauh mana kinerja perusahaan yang sudah dilakukan.

Ditengah kondisi pandemi saat ini, beberapa perusahaan farmasi di Indonesia menghadapi persaingan yang ketat (Warta Ekonomi, 2020), dengan munculnya perusahaan farmasi baru, antara lain akibat semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap jumlah dan ragam obat-obatan. Perkembangan ini akan

mempengaruhi kinerja dan akan menjadi ancaman besar bagi perusahaan apabila memiliki kinerja yang rendah dan tidak di atasi dengan baik.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang bisnis farmasi yang tergolong besar di Indonesia. Perusahaan ini telah berkembang, dimana usaha perusahaan sudah terintegrasi mulai dari hulu sampai ke hilir yang didukung oleh anak-anak perusahaannya dalam penyediaan obat-obatan, peralatan kesehatan hingga penyediaan pelayanan kesehatan di Indonesia bahkan hingga ke mancanegara.

Sebagai perusahaan yang memiliki bidang usaha yang luas dengan anak-anak perusahaan yang banyak tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan luar negeri, PT XYZ akan menghadapi persaingan yang semakin meningkat dari perusahaan-perusahaan pada sektor bisnis yang sama baik swasta dalam negeri maupun multinasional. Oleh sebab itu, dalam menghadapi persaingan ini PT XYZ harus memiliki kinerja yang unggul sehingga mampu memenangkan persaingan tersebut.

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya ditengah kondisi persaingan yang semakin ketat di era pandemi Covid-19, PT XYZ menghadapi permasalahan cukup besar yang dapat berdampak terhadap kinerja perusahaan. Dalam masa pandemi Covid-19, selain harus menghadapi persaingan usaha yang sangat ketat, juga berhadapan dengan kemerosotan perekonomian Indonesia akibat diberlakukannya kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat yang membuat daya beli masyarakat menurun cukup tajam, sehingga berdampak menurunnya permintaan akan produk PT XYZ. Demikian pula, kebijakan *lockdown* yang dilakukan banyak negara, berakibat pada terkendalanya pengadaan bahan baku obat yang sebagian besar berasal dari produk impor. Kondisi ini tentu akan mengganggu proses bisnis dan dapat mengancam kinerja PT XYZ apabila tidak terus berinovasi.

Permasalahan ini diperberat oleh munculnya permasalahan pada akhir bulan April 2021, pemakaian alat *test antigen* Covid-19 bekas yang dilakukan oleh oknum karyawan dari anak perusahaan PT XYZ (CNBC Indonesia, 2021). Dari perspektif pelanggan, permasalahan ini mengindikasikan bahwa perusahaan tidak mampu menawarkan produk yang berkualitas bagi konsumen sehingga berdampak luas kepada kepercayaan masyarakat dan bermuara pada kinerja perusahaan yang

## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

nantinya menjadi tantangan perusahaan PT XYZ pada masa kini dan yang akan datang.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT XYZ dan beberapa perusahaan lainnya sebagaimana yang ditemukan dalam beberapa studi dan kajian menghasilkan suatu proposisi yang perlu diuji, dimana upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan PT XYZ perlu dilakukan berlandaskan hasil pengukuran kinerja perusahaan dari empat perspektif sebagaimana dirumuskan dalam metode *Balanced Scorecard*. Sehubungan dengan itu, penulis tertarik untuk melakukan studi mengenai **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT XYZ”**.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

PT XYZ sebagai perusahaan farmasi besar dituntut memiliki kinerja yang baik agar mampu memainkan peranan penting baik dalam menjamin pemenuhan kebutuhan pasar produk dan jasa pelayanan kesehatan maupun sebagai pelaku bisnis yang mampu menghasilkan pendapatan bagi para pemilik perusahaan. Namun, dewasa ini PT XYZ dihadapkan kepada beberapa kondisi yang berpotensi menimbulkan permasalahan. Pertama, meningkatnya perusahaan pesaing PT XYZ akibat pesatnya pertumbuhan industri farmasi sejenis. Kedua, munculnya wabah pandemi Covid-19 sejak triwulan pertama tahun 2020, yang telah berdampak kepada terhambatnya pengadaan bahan baku obat yang sebagian besar masih bersumber dari produk impor. Ketiga, muncul permasalahan pemakaian alat *test antigen* Covid-19 bekas yang dilakukan oleh oknum karyawan anak perusahaan PT XYZ yang dapat menurunkan kepercayaan masyarakat luas. Secara keseluruhan, ketiga permasalahan ini dapat mengancam kinerja PT XYZ apabila hanya ditangani berdasarkan perspektif kinerja yang terbatas, misalnya perspektif keuangan atau perspektif pelanggan saja

Secara teoritis dan bukti empiris berdasarkan penelitian yang terkait dengan kinerja perusahaan, upaya untuk meningkatkan kinerja PT XYZ memiliki dasar yang kuat untuk menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, karena metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif ini



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

memiliki cakupan luas, berorientasi pada perwujudan jangka Panjang perusahaan, tidak menciptakan ukuran kinerja yang bias sehingga perbaikan kinerja lebih komprehensif dan dapat dapat melihat kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penulis merumuskan pertanyaan penelitian: “Bagaimana kinerja PT XYZ yang diukur berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ?”

### 1.4 Tujuan penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian, penulis merumuskan tujuan penelitian: Mengukur kinerja PT XYZ menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil yang didapat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi terkait pengukuran kinerja melalui *Balanced Scorecard*.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi rujukan dalam menilai serta meningkatkan kinerja manajemen PT XYZ melalui empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam proposal skripsi ini disusun dalam lima bab, yaitu:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian terkait pengukuran kinerja perusahaan PT XYZ dengan melihat perspektif keuangan dan non-keuangan melalui metode *balanced scorecard*,

tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang bersumber dari buku referensi maupun hasil penelitian terdahulu yang ditulis dalam bentuk artikel dan dipublikasikan baik secara online maupun offline sebagai rujukan penulis dalam melakukan penelitian. Kemudian, bab ini juga berisi kerangka pemikiran yang diturunkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pemaparan hasil analisis dari pengukuran kinerja PT XYZ melalui perspektif keuangan dan non-keuangan dengan metode Balanced Scorecard.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan peneliti dan saran dari penulis.

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## BAB 5 PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pertanyaan penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT XYZ dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada dalam kriteria kurang baik. Dari perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada dalam kriteria cukup. Menurut perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan menunjukkan kriteria cukup. Selanjutnya, kinerja PT XYZ dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam kriteria kurang.

### 5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dapat dikemukakan saran agar dalam pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan, pada penelitian lebih lanjut hendaknya dapat menggunakan data yang bersumber dari survei pelanggan dan data jumlah pelanggan baru. Sedangkan dari perspektif proses bisnis internal menggunakan data jumlah produk atau jasa baru yang dihasilkan dan data layanan purna jual. Selanjutnya dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan data rentensi karyawan dan kuisioner untuk mendapatkan data kepuasan karyawan.

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**



## DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, N., Cheng, M., & Czernkowski, R. (2010). Cash flow disaggregation and the prediction of future earnings. *Accounting & Finance*, 50(1), 1–30.
- Brilianti, V., Astuti, N., & Pratama, M. I. (2019). Analisis Balanced Scorecard Dalam Rangka Mengukur Performa Managerial Perusahaan (Studi Kasus PT Warajay Inter Nusa). *Jurnal Akuntansi Bisnis & Keuangan*, 7(2), 62–69.
- CNBCIndonesia. (2021). *Kronologi Kasus Antigen Bekas Berujung Bos KFD Dipecat Erick*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210516130323-4-245723/kronologi-kasus-antigen-bekas-berujung-bos-kfd-dipecat-erick/3>
- Dcode Economic & Financial Consulting. (2020). *Infographics- Decoding The Economics Of Covid-19*. <https://dcodeefc.com/infographics>
- Devani, V. (2016). Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda balanced scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13(1), 83–90.
- Dewi, E. P. (2015). Balanced Score Card ( Kartu Stok Berimbang ) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 3(2), 87–96.
- Dewi, M. C., Mursalim, & Lannai, D. (2019). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar. *PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4), 36–47.
- Dobrovič, J., Urbański, M., Gallo, P., Benková, E., & Čabinová, V. (2018). Balanced scorecard concept as a tool of strategic management and its usage in the construction industry. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 59–72. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.05>
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo. 2(1), 92–112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Gao, H., Chen, H., Feng, J., Qin, X., Wang, X., Liang, S., Zhao, J., & Feng, Q. (2018). Balanced scorecard-based performance evaluation of Chinese county hospitals in underdeveloped areas. *Journal of International Medical Research*, 46(5), 1947–1962. <https://doi.org/10.1177/0300060518757606>
- Harden, J. W., & Upton, D. R. (2016). An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals. *Journal of Financial Service Professionals*, 70(2).

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

- Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta:Grasindo.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Starategi Menjadi Aksi*. Jakarta:Erlangga.
- Kasmir. (2008). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta:PT Rajagrafindo Persada.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta:Raih Asa Sukses.
- Kojo, O., Tinangon, J. J., & Afandi, D. (2019). ( *Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara* ) *Issn 2303-1174 Analysis of Public Sector Performance Assessment ( Case Study of Performance Assessment in the Capital Investment Service and Integrated*. 7(53), 4281–4290.
- Lesáková, Ľ., & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.006>
- Mowen, M. M., & Hansen, D. R. (2011). *Introduction to Cost Accounting*. South Western:Cengage Learning.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta:Salemba Empat.
- Novebriani, K., Mulyani, H. T. S., & Manullang, R. R. (2020). *Analisis Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan ( Studi Kasus Pada Tj Mart Pangkalpinang Tahun*. 7(1), 22–28.
- Nurjaniangrum, V. A. (2019). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Indoritel Makmur Internasional Tbk Tahun 2015-2017 di BEI)*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Pratiwi, & Kurniawati, E. (2019). Analisis Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Pt Malindo Feedmill Tbk. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 14(1), 65–84. <https://doi.org/10.21009/wahana.14.015>
- Pratiwi, R. K. A., & Mildawati, T. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Pln ( Persero ) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(9), 1–13.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka





## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Utama.

- Retnawan, W. A. D., Kindangen, P., & L. Sepang, J. (2016). Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Pt United Tractor, Tbk). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3), 219–229.
- Rhamadana, R. bima, & Triyonowati. (2016). Analisis Rasio Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Pt. H.M Sampoerna Tbk. *Jurnal Imu Dan Riset Manajemen*, 5.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(22), 42–53.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 52–64.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung:PT Refika Aditama.
- Setiawati. (2018). Analisis Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Farmasi Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Daya Saing*, 4(3), 323–329. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v4i3.288>
- Sumban, A. D., Zuhroh, D., & Parawiyati, P. (2021). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecards (BSC) untuk Melakukan Rancang Ulang Strategi Bersaing. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 41. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i1.5705>
- Suryabrata, S. (2003). *Metodologi Penelitian*. Jakarta:PT Rajagrafindo Persada.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., Duchac, J. E., Suhardianto, N., Kalanjati, D. S., Jusuf, A. A., & Djakman, C. D. (2016). *Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia* (25th ed.). Salemba Empat.
- WartaEkonomi. (2020). *Tahan Banting Lawan Covid-19, Siapa Jawara Farmasi di Indonesia? Bukan Kimia Farma!* <https://www.wartaekonomi.co.id/read304403/tahan-banting-lawan-covid-19-siapa-jawara-farmasi-di-indonesia-bukan-kimia-farma>
- Widiyanti, M. (2014). Analisis Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Aktifitas

Dan Rasio Profitabilitas Pada PT. Holcim Indonesia, Tbk Dan Pt. Indocement  
Tunggal Prakarsa, Tbk. *Jembatan*, 11(1), 31–44.

<https://doi.org/10.29259/jmbt.v11i1.3132>

Yuniasari, D., & Retnani, E. D. (2016). Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Prudential Life Assurance. *Jurnal Ilmu Dan ...*, 5. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/1325/1344>

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Services*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>



POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA

## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Laporan Posisi Keuangan PT XYZ

LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN		CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	
Yang berakhir 31 Desember 2017 dan 2016		Ended of December 31, 2017 and 2016	
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)		(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)	
Catatan / Notes	2017 31 Des/Dec,31	2016 31 Des/Dec,31	
<b>ASET</b>			<b>ASSETS</b>
<b>ASET LANCAR</b>			<b>CURRENT ASSETS</b>
Kas dan Setara Kas	3h, 3i, 3t, 5 989,637,043,381	647,683,951,012	Cash and Cash Equivalent
Piutang Usaha (setelah dikurangi akumulasi penurunan nilai piutang sebesar Rp21.197.029.063 dan Rp31.178.396.104 per 31 Desember 2017 dan 31 Desember 2016)			Trade Receivables (Net of accumulated allowance for impairment of Rp21,197,029,063 and Rp31,178,396,104 as of December 31,2017 and December 31, 2016)
Pihak Ketiga	3i, 3p, 3t, 6 848,656,201,775	651,276,166,375	Third Parties
Pihak Berelasi	3i, 3g, 3p, 3t, 6 81,343,855,030	58,755,829,680	Related Parties
Piutang Lain-Lain (setelah dikurangi akumulasi penurunan nilai piutang sebesar Rp687.577.018 dan Rp194.541.270 per 31 Desember 2017 dan 31 Desember 2016)			Other Receivables (Net of accumulated allowance for impairment Rp687,577,018 Rp194,541,270 as of December 31, 2017 and December 31, 2016)
	7 48,942,400,816	23,023,604,074	
Persediaan	3j, 8 1,192,342,702,145	967,326,842,652	Inventories
Uang Muka	9 92,414,443,289	23,664,858,846	Advance
Pajak Dibayar Dimuka	3z, 21a 296,966,298,644	443,482,364,751	Prepaid Tax
Biaya Dibayar Dimuka	3k, 10 111,787,270,903	91,523,840,898	Prepaid Expense
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>3,662,090,215,984</b>	<b>2,906,737,458,288</b>	<b>Total Current Assets</b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>			<b>NON-CURRENT ASSETS</b>
Investasi Pada Entitas Asosiasi	3f, 12 165,000,000,000	165,000,000,000	Investment in Associates
Piutang lain-lain jangka panjang	3g,11 3,118,521,019	2,693,345,517	Long term other receivables
Aset Tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp604.205.519.753 dan Rp541.239.880.425 per 31 Desember 2017 dan 31 Desember 2016)			Fixed Assets (Net of accumulated depreciation of Rp604,205,519,753 and Rp541,239,880,425 as of December 31,2017 and December 31, 2016 )
	3m, 3o, 14 1,687,785,385,991	1,006,745,257,089	
Aset Properti Investasi	3l,13 323,837,114,000	274,550,104,000	Property Investment Assets
Aset belum digunakan	3m, 15 180,000,000	180,000,000	Unused assets
Beban ditangguhkan	3q, 16 451,319,294	747,697,750	Deferred charges
Aset tak berwujud	3n, 17 6,751,886,639	5,401,189,374	Intangible assets
Aset Lain-Lain	3r, 18 220,559,905,451	219,952,914,425	Other Assets
Aset Pajak Tangguhan	3z, 21e 26,374,624,155	30,554,574,621	Deferred Tax Assets
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>	<b>2,434,058,756,549</b>	<b>1,705,825,082,776</b>	<b>Total Non-Current Assets</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>6,096,148,972,533</b>	<b>4,612,562,541,064</b>	<b>TOTAL ASSETS</b>

(Lanjutan)

LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN		CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	
Yang berakhir 31 Desember 2017 dan 2016		Ended of December 31, 2017 and 2016	
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)		(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)	
	Catatan / Notes	2017 31 Des/Dec_31	2016 31 Des/Dec_31
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>			
<b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>			<b>LIABILITIES AND EQUITY CURRENT LIABILITIES</b>
Pinjaman Jangka Menengah	3i, 26	300,000,000,000	- Medium Term Loans
Utang Usaha			Trade Payables
Pihak Ketiga	3i, 20	843,751,139,064	864,785,126,143 Third Parties
Pihak Berelasi	3g, 20	35,457,019,096	30,340,587,298 Related Parties
Utang bank	3g, 19	630,535,529,957	443,237,127,330 Bank loan
Utang Pajak	3z, 21b	59,417,747,193	35,386,502,216 Tax Payables
Uang Muka Dari Pelanggan	22	424,743,793	2,230,070,170 Advance From Customers
Biaya Yang Masih			Accrued Expenses
Harus Dibayar	23	240,091,321,200	257,637,855,043
Utang Sewa Pembiayaan	3o, 24	2,450,093,182	1,447,087,831 Lease liabilities
Liabilitas lancar lainnya	25	57,379,855,324	61,142,511,550 Other current liabilities
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Pendek</b>		<b>2,369,507,448,768</b>	<b>1,696,208,867,581</b>
<b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>			<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>
Liabilitas Imbalan Pasca Kerja	3w, 3x, 3y,	267,597,745,454	267,232,180,225 Employee Benefits Liabilities
Pinjaman Bank Jangka Panjang	3i, 27	485,520,310,577	75,000,000,000 Long Terms Bank Payable
Pinjaman Jangka Menengah	3i, 26	400,000,000,000	300,000,000,000 Medium Term notes
Utang Sewa Pembiayaan	3o, 24	1,002,712,606	2,714,084,064 Finance Lease Payables
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>		<b>1,154,120,768,637</b>	<b>644,946,264,289</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS</b>		<b>3,523,628,217,406</b>	<b>2,341,155,131,870</b>
<b>EKUITAS</b>			<b>EQUITY</b>
<b>Ekuitas yang dapat diatribusi-kan kepada pemilik entitas induk</b>			<b>Share Capital</b>
Modal Saham			Authorized 20,000,000,000 shares consisting of : 1 serie A Dwiwarna shares and 19,999,999,999 serie B shares. Issued and fully paid 5,554,000,000 shares consisting 1 serie A Dwiwarna share and 5,553,999,999 serie B shares with amount Rp100 per shares.
Modal Dasar 20.000.000.000 saham terdiri dari: 1 saham seri A Dwiwarna dan 19.999.999.999 saham seri B. Modal ditempatkan dan diantar penuh 5.554.000.000 saham terbagi atas 1 saham seri A Dwiwarna dan 5.553.999.999 saham seri B dengan nilai nominal Rp100 per saham.		555,400,000,000	555,400,000,000
Tambahan Modal Disetor :	3s, 31		<b>Paid-in Capital :</b>
Selsih transaksi restrukturisasi			Difference in value from restructuring transactions under common control entities
Entitas sepengendalian		10,084,641,850	10,084,641,850
Tambahan modal disetor lainnya	3s, 30	67,436,293,261	43,579,620,031 Addition paid in capital
Saldo laba:			<b>Retained Earnings</b>
Ditentukan penggunaannya		1,619,061,645,324	1,329,814,361,392 Specified use
Belum ditentukan penggunaannya			Unspecified use
Tahun lalu		-	75,338,211,041 Prior year
Tahun berjalan		326,786,249,091	267,414,092,891 Current year
Komponen ekuitas lain		(66,515,919,856)	(60,674,695,076) Other Equity Component
<b>Jumlah ekuitas yang dapat diatribusi-kan kepada pemilik entitas Indul</b>		<b>2,510,272,909,090</b>	<b>2,220,956,232,127</b>
<b>Keperentingan Non Pengendali</b>	32	62,247,845,437	50,451,177,067 Non Controlling Interest
<b>Total Ekuitas</b>		<b>2,572,520,755,127</b>	<b>2,271,407,409,194</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<b>6,096,148,972,533</b>	<b>4,612,562,541,064</b>

## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
- Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASIAN**

Per 31 Desember 2019 dan 2018, serta  
1 Januari 2018/ 31 Desember 2017  
(Dalam Ribuan Rupiah, Kecuali Dinyatakan Lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS  
OF FINANCIAL POSITION**

As of December 31, 2019 and 2018, and  
January 1, 2018/ December 31, 2017  
(In Thousand of Rupiah, Unless Otherwise Stated)

ASET	Catatan/ Notes	2019 Rp	2018* Rp	1 Januari 2018/ 31 Desember 2017 / January 1, 2018/ December 31, 2017*	ASSETS
				Rp	
<b>ASET LANCAR</b>					<b>CURRENT ASSETS</b>
Kas dan Setara Kas	5, 36, 38	1,360,268,286	2,068,665,044	1,136,682,257	Cash and Cash Equivalents
Piutang Usaha	6, 36, 38				Trade Receivables
Pihak Berelasi	35, 38	796,992,812	569,411,283	431,357,160	Related Parties
Pihak Ketiga		1,319,734,421	755,705,390	859,948,455	Third Parties
Piutang Lain-lain	7, 38	208,402,076	96,534,688	49,059,728	Other Receivables
Persediaan	8	2,849,106,176	2,126,016,100	1,350,992,660	Inventories
Uang Muka	9	71,731,522	70,095,028	138,653,855	Advance Payments
Pajak Dibayar di Muka	16	457,826,500	546,145,599	345,773,607	Prepaid Taxes
Biaya Dibayar di Muka	10	280,725,330	145,435,104	115,127,508	Prepaid Expenses
Jumlah Aset Lancar		<u>7,344,787,123</u>	<u>6,378,008,236</u>	<u>4,427,595,230</u>	Total Current Assets
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>					<b>NON CURRENT ASSETS</b>
Investasi Jangka Panjang	11	184,426,181	184,633,181	184,633,181	Long Term Investments
Piutang Lain-lain	7, 38	9,989,212	3,191,172	3,118,521	Other Receivables
Aset Tetap	12	9,279,811,270	3,315,148,100	2,074,085,083	Fixed Assets
Properti Investasi	13	1,011,569,384	922,145,871	323,837,114	Investment Properties
Aset Takberwujud	14	187,316,708	185,239,659	10,493,489	Intangible Assets
Aset Tidak Lancar Lainnya	15	305,723,875	263,555,523	204,148,994	Other Non Current Assets
Aset Pajak Tangguhan	16	29,253,379	77,169,122	44,172,944	Deferred Tax Assets
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>11,008,090,009</u>	<u>4,951,082,628</u>	<u>2,844,489,326</u>	Total Non Current Assets
<b>JUMLAH ASET</b>		<u><b>18,352,877,132</b></u>	<u><b>11,329,090,864</b></u>	<u><b>7,272,084,556</b></u>	<b>TOTAL ASSETS</b>

\*) Disajikan Kembali dalam Catatan 4

\*) As Restated in Note 4



**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

**LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN**  
Per 31 Desember 2019 dan 2018, serta  
1 Januari 2018/ 31 Desember 2017  
(Dalam Ribuan Rupiah,  
Kecuali Dinyatakan Lain)

	Catatan/ Notes	2019 Rp	2018*) Rp	1 Januari 2018/ 31 Desember 2017 / January 1, 2018/ December 31, 2017*) Rp
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>				
<b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>				
Utang Bank Jangka Pendek	17, 30	5,226,775,250	2,754,536,001	650,535,530
Utang Usaha	10, 36, 30			
Pihak Berelasi	35	16,874,218	22,038,726	48,545,536
Pihak Ketiga		1,273,539,908	1,259,693,892	933,526,604
Utang Lain-lain - Pihak Ketiga	19, 30	96,629,371	115,923,616	60,800,704
Utang Pajak	16	49,625,740	55,192,561	74,096,261
Beban Akrual	20, 30	179,115,144	266,936,020	279,604,566
Penjualan Diterima Di Muka		1,957,625	--	424,744
Bagian Liabilitas Jangka Panjang yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun:				
Medium Term Notes	21, 30	400,000,000	200,000,000	300,000,000
Utang Bank	22, 30	137,020,677	11,556,175	3,563,067
Utang Pembiayaan Konsumen	23, 30	6,602,144	6,963,126	2,450,093
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		<u>7,392,140,277</u>	<u>4,745,642,439</u>	<u>2,554,232,145</u>
<b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>				
Liabilitas Jangka Panjang Setelah Dikurangi Bagian Jatuh Tempo dalam Satu Tahun:				
Medium Term Notes	21, 30	1,100,000,000	1,000,000,000	600,000,000
Utang Bank	22, 30	1,402,372,615	863,326,306	494,834,655
Utang Pembiayaan Konsumen	23, 30	21,866,723	3,619,824	1,002,713
Liabilitas Pajal Kerja	24	454,633,708	406,276,677	348,103,737
Liabilitas Pajal Tanggahan	16	566,916,761	163,567,349	--
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		<u>3,547,810,027</u>	<u>2,439,990,356</u>	<u>1,443,941,305</u>
Jumlah Liabilitas		<u>10,939,950,304</u>	<u>7,182,632,797</u>	<u>3,998,173,450</u>
<b>EKUITAS</b>				
Ekuitas yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk				
Modal Saham - Nilai Nominal Rp100 (angka penuh)	25			
Modal Dasar - 20.000.000.000 saham terdiri dari 1 saham Seri A Dwiwarna dan 19.999.999.999 saham Seri B Modal Dilempahkan dan Disetor Penuh - 5.554.000.000 saham yang terbagi atas 1 saham Seri A Dwiwarna dan 5.553.999.999 saham Seri B		555,400,000	555,400,000	555,400,000
Tambahan Modal Disetor - Neto Modal Proforma yang Timbul Karena Transaksi Akuisisi Entitas Sepengendali	26	(885,401,366)	77,520,935	77,520,935
Penghasilan Komprehensif Lain Saldo Laba	4	--	789,796,336	701,390,352
Telaah Ditenlukan Penggunaannya Belum Ditenlukan Penggunaannya		2,469,629,476	1,847,764,254	1,619,001,645
		(12,724,002)	415,695,776	326,766,249
Jumlah Ekuitas yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk		<u>7,241,693,930</u>	<u>3,991,792,600</u>	<u>3,211,663,261</u>
Keperluan Nonpengendali Jumlah Ekuitas	27	<u>171,032,896</u>	<u>154,465,367</u>	<u>62,247,845</u>
		<u>7,412,926,826</u>	<u>4,146,258,067</u>	<u>3,273,911,106</u>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<u><b>18,352,877,132</b></u>	<u><b>11,329,090,864</b></u>	<u><b>7,272,084,556</b></u>

\*) Disajikan Kembali dalam Catatan 4

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION**  
As of December 31, 2019 and 2018, and  
January 1, 2018/ December 31, 2017  
(In Thousand of Rupiah,  
Unless Otherwise Stated)

	1 Januari 2018/ 31 Desember 2017 / January 1, 2018/ December 31, 2017*) Rp
<b>LIABILITIES AND EQUITY</b>	
<b>CURRENT LIABILITIES</b>	
Short Term Bank Loans	
Trade Payables	
Related Parties	
Third Parties	
Other Payables - Third Parties	
Taxes Payable	
Accrued Expenses	
Deferred Income	
Current Portion of Long Term Liabilities:	
Medium Term Notes	
Bank Loans	
Customer Financing Payables	
Total Current Liabilities	
<b>NON CURRENT LIABILITIES</b>	
Long Term Liabilities	
Net of	
Current Portion:	
Medium Term Notes	
Bank Loans	
Customer Financing Payables	
Employment Benefits Liabilities	
Deferred Tax Liabilities	
Total Non Current Liabilities	
Total Liabilities	
<b>EQUITY</b>	
Equity Attributable to Owners of the Parent	
Capital Stock - Par Value Rp100 (full amount)	
Authorized Capital - 20,000,000,000 shares consist of 1 share of Serie A Dwiwarna and 19,999,999,999 shares of Serie B issued and Fully Paid -	
5,554,000,000 shares consist of 1 share of Serie A Dwiwarna and 5,553,999,999 shares of Serie B	
Additional Paid-in Capital - Net Proforma Capital Arising From Acquisition of Entity Under Common Control	
Other Comprehensive Income	
Retained Earnings	
Appropriated	
Unappropriated	
Total Equity Attributable to Owners of the Parent	
Non-Controlling Interest	
Total Equity	
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	

\*) As Restated in Note 4

**Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

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

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASIAN**

Tanggal 31 Desember 2020 dan 2019  
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
FINANCIAL POSITION**

As of December 31, 2020 and 2019  
(Expressed in Thousands of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2020	2019	
<b>ASET</b>				<b>ASSETS</b>
<b>Aset Lancar</b>				<b>Current Assets</b>
Kas dan Setara Kas	5, 37, 40	1.249.994.068	1.360.268.286	Cash and Cash Equivalents
Piutang Usaha:	6, 37, 40			Accounts Receivables:
Pihak Berelasi	36, 40	412.835.690	796.992.812	Related Parties
Pihak Ketiga		1.113.869.099	1.319.734.421	Third Parties
Piutang Lain-lain	7, 40	234.249.823	208.402.076	Other Receivables
Persediaan	8	2.455.828.900	2.849.106.176	Inventories
Pajak Dibayar di Muka	17.a	390.316.212	457.826.500	Prepaid Tax
Uang Muka	9	121.498.657	71.731.522	Advances
Biaya Dibayar di Muka	10	114.511.549	280.725.330	Prepaid Expenses
<b>Jumlah Aset Lancar</b>		<b>6.093.103.998</b>	<b>7.344.787.123</b>	<b>Total Current Assets</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>				<b>Non-Current Assets</b>
Investasi Jangka Panjang	11	166.010.181	184.426.181	Long Term Investments
Piutang Lain-lain	7, 40	5.040.286	9.989.212	Other Receivables
Aset Tetap-Bersih	12	9.402.411.784	9.279.811.270	Property and Equipment - Net
Aset Hak Guna	13	398.200.582	-	Right of Use Assets
Properti Investasi	14	1.013.636.000	1.011.569.384	Investment Properties
Aset Takberwujud	15	189.092.477	187.316.708	Intangible Assets
Aset Pajak Tangguhan	17.e	66.152.110	29.253.379	Deferred Tax Assets
Aset Tidak Lancar Lainnya	16	229.169.256	305.723.875	Other Non-Current Assets
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>		<b>11.469.712.676</b>	<b>11.008.090.009</b>	<b>Total Non-Current Assets</b>
<b>JUMLAH ASET</b>		<b>17.562.816.674</b>	<b>18.352.877.132</b>	<b>TOTAL ASSETS</b>

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

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

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASIAN (Lanjutan)**

Tanggal 31 Desember 2020 dan 2019

(Disajikan dalam Ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
FINANCIAL POSITION (Continued)**

As of December 31, 2020 and 2019

(Expressed in Thousands of Rupiah, unless otherwise stated)

		2020	2019	
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>				<b>LIABILITIES AND EQUITY</b>
<b>LIABILITAS</b>				<b>LIABILITIES</b>
<b>Liabilitas Jangka Pendek</b>				<b>Current Liabilities</b>
Utang Bank Jangka Pendek	15, 37, 40	4.379.679.025	5.226.775.250	Short-Term Bank Loans
Utang Usaha:	19, 37, 40			Accounts Payable:
Pihak Berelasi	36	49.308.534	16.074.216	Related Parties
Pihak Ketiga		1.236.979.167	1.273.539.906	Third Parties
Utang Lain-lain Pihak Ketiga	20, 39, 40	116.949.943	96.629.371	Other Payable to Related Parties
Utang Pajak	17, b	46.447.433	49.625.740	Taxes Payable
Beban Akumulasi	21, 40	165.799.257	179.115.144	Accrued Expenses
Penjualan Diterima di Muka		-	1.957.625	Deferred Income
Utang Jangka Panjang yang Jalin				Current Portion of Long-Term
Tempo dalam Satu Tahun:				Liabilities:
Medium Term Notes	22, 37, 40	600.000.000	400.000.000	Medium Term Notes
Utang Bank	23, 37, 40	172.205.123	137.020.677	Bank Loans
Liabilitas Sewa		742.426	-	Lease Liabilities
Utang Pembiayaan Konsumen	24, 40	14.831.967	5.602.144	Consumer Financing Payables
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Pendek</b>		<b>6.786.941.897</b>	<b>7.392.140.277</b>	<b>Total Current Liabilities</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>				<b>Non-Current Liabilities</b>
Utang Jangka Panjang-Setelah Dikurangi				Long-Term Loan-Net of
Bagian Jatuh Tempo dalam Satu Tahun				Current Maturities
Medium Term Notes	22, 37, 40	500.000.000	1.100.000.000	Medium Term Notes
Utang Bank	23, 37, 40	2.063.153.399	1.402.372.615	Bank Loans
Liabilitas Sewa		22.414.076	-	Lease Liabilities
Utang Pembiayaan Konsumen	24, 40	7.919.039	21.806.723	Consumer Financing Payables
Liabilitas Imbalan Kerja	25	636.594.545	454.633.705	Employment Benefits Liabilities
Liabilitas Pajak Tangguhan	17	436.130.069	566.916.761	Deferred Tax Liabilities
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>		<b>3.670.202.731</b>	<b>3.547.810.027</b>	<b>Total Non-Current Liabilities</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS</b>		<b>10.457.144.628</b>	<b>10.939.950.304</b>	<b>TOTAL LIABILITIES</b>
<b>EKUITAS</b>				<b>EQUITY</b>
Modal Saham - Nilai Nominal	26			Share Capital - Par Value
Rp100 (angka penuh)				Rp100 (full amount)
Modal Dasar - 20.000.000.000 saham				Authorized Capital - 20,000,000,000 shares
terdiri dari 1 saham Seri A Dwiwarna				consist of 1 share of Serie A Dwiwarna
dan 19.999.999.999 saham Seri B				and 19,999,999,999 shares of Serie B
Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh -				Issued and Fully Paid -
5.554.000.000 saham yang terbagi				5,554,000,000 shares consist of
atas 1 saham Seri A Dwiwarna				1 share of Serie A Dwiwarna
dan 5.553.999.999 saham Seri B		555.400.000	555.400.000	and 5,553,999,999 shares of Serie B
Tambahan Modal Disetor - Neto	27	(885.401.366)	(885.401.366)	Additional Paid-in Capital - Net
Penghasilan Komprehensif Lain		5.032.161.649	5.114.909.622	Reserves
Saldo Laba:				Retained Earnings:
Telah Ditentukan Penggunaannya		2.273.597.721	2.469.629.476	Appropriated
Belum Ditentukan Penggunaannya		17.638.634	(12.724.002)	Unappropriated
<b>Jumlah Ekuitas yang Dapat Diatribusikan</b>		<b>6.993.396.636</b>	<b>7.241.693.930</b>	<b>Total Equity Attributable to</b>
kepada Pemilik Entitas Induk				Owners of The Parent Entity
Keperluan Nonpengendali	29	112.275.205	171.032.695	Non-controlling interest
<b>JUMLAH EKUITAS</b>		<b>7.105.672.041</b>	<b>7.412.926.625</b>	<b>TOTAL EQUITY</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<b>17.562.816.674</b>	<b>18.352.877.132</b>	<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>

**Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta





**Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

Lampiran 2 Laporan Laba Rugi PT XYZ

LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME		
Untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2017 dan 2016			For the years ended December 31, 2016 and 2015		
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)			(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)		
	2017	Catatan / Notes	2016		
<b>PENJUALAN</b>	6,127,479,369,403	3u, 33	5,811,502,656,431		<b>SALES</b>
<b>BEBAN POKOK PENJUALAN</b>	(3,925,599,724,290)	3u, 35	(3,947,606,932,563)		<b>COST OF GOOD SOLD</b>
<b>LABA KOTOR</b>	<b>2,201,879,645,113</b>		<b>1,863,895,723,868</b>		<b>GROSS PROFIT</b>
Pendapatan lainnya	125,777,745,576	34	62,629,942,027		Other income
Beban Usaha	(1,791,957,725,462)	3u, 36	(1,479,784,404,405)		Operating expense
Pendapatan (beban) kurs mata uang asing - bersih	(38,293,826)	3t, 38	(3,917,157,648)		Income (expense) on foreign exchange-net
<b>LABA USAHA</b>	<b>535,661,371,401</b>		<b>442,824,103,843</b>		<b>OPERATING INCOME</b>
Beban Keuangan	(85,951,608,979)	3v, 37	(59,798,179,173)		Finance cost
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>449,709,762,422</b>		<b>383,025,924,670</b>		<b>PROFIT BEFORE TAXES</b>
MANFAAT (BEBAN) PAJAK					
PENGHASILAN	(118,001,844,961)	21c	(111,427,977,007)		INCOME TAX (LOSS) BENEFIT
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>	<b>331,707,917,461</b>		<b>271,597,947,663</b>		<b>PROFIT CURRENT YEAR</b>
<b>PENDAPATAN (BEBAN) KOMPREHENSIF LAINNYA</b>					<b>REVENUE (EXPENSE) OTHER COMPREHENSIVE</b>
Pos-pos yang tidak akan di reklasifikasi ke laba rugi :					Other comprehensive income not to be reclassified to profit or loss in
Selisih aktuarial dan properti investasi	(10,454,966,367)	25, 3w, 3x, 3y	(32,939,739,221)		Gain (loss) on defined benefit program and investment property
Pengaruh Pajak Penghasilan	2,613,741,587		8,234,934,805		Related income tax
	(7,841,224,780)		(24,704,804,416)		
<b>LABA KOMPREHENSIF</b>	<b>323,866,692,681</b>		<b>246,893,143,247</b>		<b>COMPREHENSIVE INCOME</b>
<b>LABA YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KE :</b>					<b>INCOME ATTRIBUTABLE TO :</b>
- PEMILIK ENTITAS INDUK	326,786,249,091		267,414,092,891		PARENT ENTITY OWNER -
- KEPENTINGAN NON PENGENDALI	4,921,668,370	3c, 32	4,183,854,772		NON CONTROLLING INTEREST -
<b>JUMLAH</b>	<b>331,707,917,461</b>		<b>271,597,947,663</b>		<b>TOTAL</b>
<b>JUMLAH LABA (RUGI) KOMPREHENSIF YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA :</b>					<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME</b>
- PEMILIK ENTITAS INDUK	318,945,024,311		242,709,288,475		PARENT ENTITY OWNER -
- KEPENTINGAN NON PENGENDALI	4,921,668,370	3c, 32	4,183,854,772		NON CONTROLLING INTEREST -
<b>JUMLAH</b>	<b>323,866,692,681</b>		<b>246,893,143,247</b>		<b>TOTAL</b>
<b>Laba Bersih Per Saham Dasar</b>					<b>Net Earning Per Share</b>
(Rupiah penuh)	58.84	3aa, 39	48.15		(Full amount)

**JAKARTA**

(Lanjutan)

**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN**

Untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019 dan 2018  
(Dalam Ribuan Rupiah, Kecuali Dinyatakan Lain)

	Catatan/ Nota	2019 Rp	2018 <sup>1)</sup> Rp
Penjualan Neto	29	8.400.535.478	8.459.247.287
Beban Pokok Penjualan	30	(5.807.247.730)	(5.996.046.680)
<b>LABA BRUTO</b>		<b>3.593.287.698</b>	<b>3.363.200.586</b>
Beban Usaha	31	(3.211.857.197)	(2.596.191.418)
Pendapatan Lain-lain	32	210.261.596	180.259.148
Seluruh Kurs Mata Uang Asing - neto		(5.058.243)	(2.588.342)
<b>LABA USAHA</b>		<b>501.655.742</b>	<b>944.681.976</b>
Beban Keuangan	33	(497.969.806)	(227.219.753)
Penghasilan Keuangan	33	34.626.855	37.833.824
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>		<b>38.312.791</b>	<b>755.296.047</b>
<b>MANFAAT (BEBAN) PAJAK PENGHASILAN</b>			
Pajak Kiri	18	(80.863.707)	(222.717.534)
Pajak Tanggahan	16	69.438.858	2.509.808
Total Pajak Penghasilan		(12.424.849)	(220.207.726)
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>		<b>15.886.432</b>	<b>535.088.321</b>
<b>PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN</b> <td>Pos yang Tidak akan Direklasifikasi ke Laba Rugi:</td> <td></td> <td></td>	Pos yang Tidak akan Direklasifikasi ke Laba Rugi:		
Pengukuran Kembali atas Program Imbalan Pasti	24	(46.665.816)	(80.046.320)
Seluruh Revaluasi Aset Tetap Tanah	12	9.332.202.896	—
Seluruh Revaluasi Properti Investasi		—	579.682.348
Pajak Penghasilan Tertakl	16	(521.783.835)	(124.572.667)
Pos yang akan Direklasifikasi ke Laba Rugi:			
Seluruh Kurs Valensi Penjabaran Laporan Keuangan		49.836	4.399.817
Pajak Penghasilan Tertakl		—	—
<b>Total Penghasilan Komprehensif Lain Setelah Pajak</b>		<b>4.764.463.683</b>	<b>398.463.656</b>
<b>JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN PROFORMA</b>		<b>4.780.373.522</b>	<b>933.548.378</b>
<b>EFEK PENYESUAIAN PROFORMA</b>			
Pemilik Entitas Induk Kepentingan Nonpengendali		(5.085.146)	(88.407.886)
		(385.390)	(87.438.289)
<b>JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN SEBELUM EFEK PENYESUAIAN PROFORMA</b>		<b>4.774.862.786</b>	<b>775.762.163</b>
Jumlah Laba Tahun Berjalan Yang Dapat Ditransfer kepada Pemilik Entitas Induk Kepentingan Nonpengendali	27	(12.724.002)	491.565.938
		25.614.441	63.519.385
<b>Total</b>		<b>15.886.432</b>	<b>535.088.321</b>
Jumlah Laba Komprehensif Tahun Berjalan Setelah Efek Penyesuaian Proforma Yang Dapat Ditransfer kepada Pemilik Entitas Induk Kepentingan Nonpengendali	27	4.796.872.445	875.291.335
		(18.498.923)	58.257.944
<b>Total</b>		<b>4.780.373.522</b>	<b>933.548.378</b>
Labo per Saham Dasar Yang Dapat Ditransfer kepada Pemilik Entitas Induk (angka penuh)	34	(2,26)	88,51

<sup>1)</sup> Disajikan Kembali dalam Catatan 4

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME**

For The Years Ended December 31, 2019 and 2018  
(In Thousand of Rupiah, Unless Otherwise Stated)

	2019 Rp	2018 <sup>1)</sup> Rp	
NET SALES	8,400,535,478	8,459,247,287	
COST OF GOODS SOLD	(5,807,247,730)	(5,996,046,680)	
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>3,593,287,698</b>	<b>3,363,200,586</b>	
Operating Expenses	(3,211,857,197)	(2,596,191,418)	
Other Income	210,261,596	180,259,148	
Foreign Exchange Difference - Net	(5,058,243)	(2,588,342)	
<b>OPERATING INCOME</b>	<b>501,655,742</b>	<b>944,681,976</b>	
Finance Cost	(497,969,806)	(227,219,753)	
Finance Income	34,626,855	37,833,824	
<b>INCOME BEFORE TAX</b>	<b>38,312,791</b>	<b>755,296,047</b>	
<b>INCOME TAX BENEFITS (EXPENSES)</b>			
Current Tax	(80,863,707)	(222,717,534)	
Deferred Tax	69,438,858	2,509,808	
Total Income Tax	(12,424,849)	(220,207,726)	
<b>INCOME FOR THE YEAR</b>	<b>15,886,432</b>	<b>535,088,321</b>	
<b>OTHER COMPREHENSIVE INCOME</b> <td>Item that Will Not be Reclassified to Profit or Loss:</td> <td></td> <td></td>	Item that Will Not be Reclassified to Profit or Loss:		
Reassessment of Defined Benefit Plan	(46,665,816)	(80,046,320)	
Fixed Assets of Land Revaluation Adjustments	9,332,202,896	—	
Investment Property Revaluation Adjustments	—	579,682,348	
Related Income Tax	(521,783,835)	(124,572,667)	
Item that May be Reclassified Subsequently to Profit or Loss:			
Currency Translation Adjustments	49,836	4,399,817	
Related Income Tax	—	—	
<b>Other Comprehensive Income After Tax</b>	<b>4,764,463,683</b>	<b>398,463,656</b>	
<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR AFTER EFFECT OF PROFORMA ADJUSTMENT</b>	<b>4,780,373,522</b>	<b>933,548,378</b>	
<b>EFFECT OF PROFORMA ADJUSTMENT</b>			
Owners of the Parent	(5,085,146)	(88,407,886)	
Non-controlling Interest	(385,390)	(87,438,289)	
<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR BEFORE EFFECT OF PROFORMA ADJUSTMENT</b>	<b>4,774,862,786</b>	<b>775,762,163</b>	
Total Income for The Year Attributable to:			
Owners of the Parent	(12,724,002)	491,565,938	
Non-controlling Interest	25,614,441	63,519,385	
<b>Total</b>	<b>15,886,432</b>	<b>535,088,321</b>	
Total Comprehensive Income for The Year After The Effect of Proforma Adjustment	4,796,872,445	875,291,335	
Attributable to:			
Owners of the Parent	(18,498,923)	58,257,944	
Non-controlling Interest	4,780,373,522	933,548,378	
<b>Total</b>	<b>4,780,373,522</b>	<b>933,548,378</b>	
Basic Earnings per Share Attributable to Owners of the Parent (full amount)	(2,26)	88,51	

<sup>1)</sup> As Restated in Note 4

**Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

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

**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN**  
Untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada  
Tanggal 31 Desember 2020 dan 2019  
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME**  
For the Years Ended  
December 31, 2020 and 2019  
(Expressed in Thousands of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2020	2019	
<b>PENJUALAN NETO</b>	31, 37	10.006.173.023	9.400.535.476	<b>NET SALES</b>
<b>BEBAN POKOK PENJUALAN</b>	32	(6.349.041.832)	(5.897.247.790)	<b>COST OF GOODS SOLD</b>
<b>LABA BRUTO</b>		<b>3.657.131.191</b>	<b>3.503.287.686</b>	<b>GROSS PROFIT</b>
Beban Usaha	33	(3.326.011.792)	(3.211.857.197)	Operating Expenses
Pendapatan Lain-lain	34	330.187.371	215.261.596	Other Income
Selisih Kurs Mata Uang Asing - neto		(6.262.348)	(5.056.343)	Foreign Exchange Difference - Net
<b>LABA USAHA</b>		<b>653.024.422</b>	<b>501.655.742</b>	<b>OPERATING INCOME</b>
Beban Keuangan	35	(596.377.203)	(497.969.909)	Finance Cost
Penghasilan Keuangan	35	16.711.679	34.629.655	Finance Income
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>		<b>73.359.098</b>	<b>38.315.488</b>	<b>INCOME BEFORE TAX</b>
<b>MANFAAT (BEBAN) PAJAK PENGHASILAN</b>				<b>INCOME TAX BENEFITS (EXPENSES)</b>
Pajak Kini	17.d	(48.576.593)	(90.863.707)	Current Tax
Pajak Tangguhan	17.e	(4.356.749)	68.438.658	Deferred Tax
Total Pajak Penghasilan		(52.933.342)	(22.425.049)	Total Income Tax
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>		<b>20.425.756</b>	<b>15.890.439</b>	<b>INCOME FOR THE YEAR</b>
<b>PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN</b>				<b>OTHER COMPREHENSIVE INCOME</b>
Pos yang Tidak akan Direklasifikasi ke Laba Rugi:				<b>Item that Will Not be Reclassified to Profit or Loss:</b>
Pengukuran Kembali atas Program Imbalan Pasti	25	(165.143.699)	(46.065.816)	Remeasurement on Defined Benefits Plan
Selisih Revaluasi Aset Tetap Tanah	12	9.145.000	5.332.202.896	Asset Revaluation Reserve
Selisih Penilaian Investasi Saham		(18.416.000)	--	Reserve for Changes of Fair Value of for Sale Financial Assets
Pajak Penghasilan Terkait	17.e	112.726.993	(521.703.835)	Related Income Tax
Pos yang akan Direklasifikasi ke Laba Rugi:				<b>Item that May be Reclassified Subsequently to Profit or Loss:</b>
Selisih Kurs karena Penjabaran Laporan Keuangan		(4.092.505)	49.836	Foreign Currency Translation Adjustments
<b>JUMLAH LABA (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>		<b>(65.354.455)</b>	<b>4.780.373.522</b>	<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME (LOSS) FOR THE YEAR</b>
Jumlah Laba Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan kepada:				<b>Total Income for The Current year</b>
Pemilik Entitas Induk		17.638.834	(12.724.002)	Attributable to:
Kepentingan Nonpengendali	29	2.786.922	28.614.441	Owners of the Parent
		<b>20.425.756</b>	<b>15.890.439</b>	Non-Controlling Interest
Jumlah Laba Komprehensif Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan kepada:				<b>Total Comprehensive Income for The Current Year</b>
Pemilik Entitas Induk		(65.169.339)	4.796.672.445	Attributable to:
Kepentingan Nonpengendali	29	(165.116)	(16.496.823)	Owners of the Parent
		<b>(65.354.455)</b>	<b>4.780.373.522</b>	Non-Controlling Interest
Laba per Saham Dasar yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk (angka penuh)	36	3,66	2,66	Basic Earnings per Share
				Attributable to Owners of the Parent (full amount)

**Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta**

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## Lampiran 3 Laporan Arus Kas

### LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN

Untuk periode yang berakhir tanggal 31 Desember 2017 dan 2016  
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

### CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOW

For the years ended December 31, 2017 and 2016  
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2017	2016	
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>			<b>CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES</b>
Penerimaan kas dari pelanggan	6,226,965,853,899	6,045,560,235,913	Received from customers
Pembayaran kepada pemasok	(4,452,789,091,356)	(4,101,121,149,552)	Payment to suppliers
Pembayaran kepada karyawan	(1,098,792,653,491)	(999,902,832,914)	Payment for employee
Pembayaran beban usaha	(1,001,562,190,006)	(763,454,537,209)	Payment for operating expense
Pembayaran bunga	(85,951,608,979)	(62,735,679,173)	Deposit interest receipt
Pembayaran pajak penghasilan	(71,236,100,650)	(72,733,809,240)	Payment of interest
Jaminan bank	(16,930,801)	631,185,724	Bank warranty
Restitusi pajak	399,641,269,291	117,903,300,819	Tax restitution
Penerimaan operasi lain-lain	88,982,695,748	33,904,214,422	Other disbursement from operating
<b>Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas operasi</b>	<b>5,241,243,654</b>	<b>198,050,928,789</b>	<b>Net cash provided by (used for) operating activities</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>			<b>CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES</b>
Penerimaan bunga	15,763,276,694	8,313,005,782	Interest receipt
Perolehan aset tetap:			Acquisition of fixed assets
Aset tetap	(751,823,255,819)	(370,184,762,823)	Fixed assets
Beban tangguhan	(65,439,829,359)	(123,350,826,035)	Deferred expenses
Hasil penjualan aset tetap	338,980,890	775,495,300	Selling of fixed assets
Aset lainnya	(19,224,165,316)	-	Other assets
Aset tak berwujud	(1,484,744,760)	(1,536,715,385)	Intangible asset
Penerimaan dividen	11,633,075,663	7,064,590,256	Dividend income
<b>Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas investasi</b>	<b>(810,236,662,008)</b>	<b>(478,919,212,905)</b>	<b>Net cash provided by (used for) investing activities</b>
<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>			<b>CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES</b>
Penambahan utang bank jangka Panjang	410,520,310,577	75,000,000,000	Addition medium term notes
Penambahan (pembayaran) utang bank jangka pendek	387,298,402,627	322,892,709,356	Addition (payment) short term loan
Penambahan utang jangka menengah	400,000,000,000	100,000,000,000	Addition in medium term notes
Pembayaran dividen	(53,485,020,000)	(49,769,803,239)	Dividend payment
Angsuran utang sewa pembiayaan	(4,260,182,481)	(1,189,744,474)	Installment of finance leased debt
Kepentingan non pengendali	6,875,000,000	20,625,000,000	Non controlling interest
<b>Kas bersih diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas pendanaan</b>	<b>1,146,948,510,723</b>	<b>467,558,161,643</b>	<b>Net cash provided by (used for) financing activities</b>
<b>KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>341,953,092,370</b>	<b>186,689,877,528</b>	<b>INCREASE OF NET CASH AND CASH EQUIVALENT</b>
<b>SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE</b>	<b>647,683,951,012</b>	<b>460,994,073,484</b>	<b>BEGINNING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENT</b>
<b>SALDO KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE</b>	<b>989,637,043,381</b>	<b>647,683,951,012</b>	<b>ENDING BALANCE OF CASH AND CASH EQUIVALENT</b>

Lihat catatan atas laporan keuangan konsolidasian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

See accompanying notes to consolidated financial statements which are an integral part of the financial statements taken as a whole

(Lanjutan)

**LAPORAN ARUS KAS  
KONSOLIDASIAN**  
Untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada  
Tanggal 31 Desember 2019 dan 2018  
(Dalam Ribuan Rupiah,  
Kecuali Dinyatakan Lain)

	Catatan/ Notes	2019 Rp	2018* Rp
<b>ARUS KAS DARI</b>			
<b>AKTIVITAS OPERASI</b>			
Penerimaan Kas dari Pelanggan		9,254,213,271	9,033,070,560
Pembayaran Kas kepada Pemasok dan Pihak Ketiga		(7,350,732,763)	(6,030,046,372)
Kas yang Dihasilkan dari Aktivitas Operasi		1,903,480,508	3,003,024,188
Penghasilan Bunga		34,629,655	37,730,378
Pembayaran Bunga		(490,407,409)	(227,219,753)
Penerimaan Pajak		473,964,939	251,415,340
Pembayaran Pajak Penghasilan		(219,381,335)	(227,541,327)
Penerimaan Operasi Lain-lain		(10,171,233)	83,628,004
Pembayaran Kepada Karyawan		(1,780,483,420)	(1,558,214,697)
Pembayaran Beban Usaha		(1,765,486,347)	(1,191,153,033)
Arus Kas Bersih Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Operasi		(1,653,634,642)	171,669,100
<b>ARUS KAS DARI</b>			
<b>AKTIVITAS INVESTASI</b>			
Hasil Pelepasan Aset Tetap	12	1,493,174	1,007,027
Perolehan Aset Tetap	12	(774,407,468)	(1,211,917,331)
Pembelian Saham Entitas Anak	4	(1,361,000,000)	(315,754,548)
Penambahan Aset Tidak Lancar Lainnya		--	(19,947,571)
Penambahan Aset Takberwujud	14	(4,458,704)	(40,366,818)
Penerimaan Dividen	32	13,691,903	24,076,370
Arus Kas Bersih Digunakan untuk Aktivitas Investasi		(2,124,651,095)	(1,562,904,671)
<b>ARUS KAS DARI</b>			
<b>AKTIVITAS PENDANAAN</b>			
Pencairan Utang Bank Jangka Pendek		13,361,644,074	5,625,000,000
Pembayaran Utang Bank Jangka Pendek		(10,920,204,558)	(3,703,481,958)
Pencairan Utang Bank Jangka Panjang		709,176,205	301,100,169
Pembayaran Utang Bank Jangka Panjang		(43,792,556)	(20,813,867)
Pembayaran Medium Term Notes	21	(200,000,000)	(300,000,000)
Pencairan Medium Term Notes		500,000,000	600,000,000
Pembayaran Pembayaran Konsumen		(8,643,926)	(1,089,415)
Pembayaran Dividen Tunai	26	(83,198,920)	(182,808,821)
Pembagian Dividen dari Entitas Anak untuk Kepentingan Nonpengendali		(40,081,495)	--
Setoran Modal oleh Kepentingan Nonpengendali di Entitas Anak		--	5,625,000
Arus Kas Bersih Diperoleh dari Aktivitas Pendanaan		3,275,100,904	2,322,930,108
<b>KENAIKAN (PENURUNAN) KAS DAN SETARA KAS</b>			
DAN SETARA KAS		(703,414,833)	931,694,337
<b>DAMPAK DARI PERUBAHAN KURS TERHADAP KAS DAN SETARA KAS</b>			
		(4,981,925)	208,450
<b>KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN</b>			
		2,068,665,044	1,136,682,257
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR PERIODE</b>			
		1,360,268,286	2,068,665,044

**CONSOLIDATED STATEMENTS  
CASH FLOW**

For The Years Ended  
December 31, 2019 and 2018  
(In Thousand of Rupiah,  
Unless Otherwise Stated)

<b>CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES</b>
Cash Received from Customers
Cash Paid to Suppliers and Third Parties
Cash Provided from Operating Activities
Interest Received
Payment of Interest
Receipt of Tax
Payment of Tax Income
Received from Other Income
Payment to Employee
Payments for Operating Expenses
Net Cash Flows Provided by (Used in) Operating Activities
<b>CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES</b>
Proceeds from Disposal of Fixed Assets
Acquisitions of Fixed Assets
Acquisitions of Subsidiary
Addition of Other Assets
Addition of Intangible Assets
Receipt of Dividend Income
Net Cash Flows Used in Investing Activities
<b>CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES</b>
Drawdown of Short Term Bank Loans
Payment of Short Term Bank Loans
Drawdown of Long Term Bank Loans
Payment of Long Term Bank Loans
Payment of Medium Term Notes
Drawdown of Medium Term Notes
Payment of Customer Financing Payable
Cash Dividend Paid
Dividend Distribution from Subsidiaries for Non-controlling Interest
Paid - up Capital from Non-controlling interest in Subsidiaries
Net Cash Flows Provided by Financing Activities
<b>INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>
<b>EXCHANGE RATES FLUCTUATION EFFECTS ON CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>
<b>CASH DAN CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF YEAR</b>
<b>CASH DAN CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD</b>

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

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



**LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN**  
Untuk Tahun-tahun yang Berakhir pada  
Tanggal 31 Desember 2020 dan 2019  
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)



**CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS**  
For the Years Ended  
December 31, 2020 and 2019  
(Expressed in Thousands of Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2020	2019	
<b>ARUS KAS DARI</b>				<b>CASH FLOWS FROM</b>
<b>AKTIVITAS OPERASI</b>				<b>OPERATING ACTIVITIES</b>
Penerimaan Kas dari Pelanggan		10.596.195.467	9.264.213.271	Cash Received from Customers
Pembayaran Kas kepada Pemasok dan Pihak Ketiga		(5.954.631.199)	(7.360.732.763)	Cash Paid to Suppliers and Third Parties
Kas yang Dihasilkan dari Aktivitas Operasi		4.611.364.268	1.903.480.508	Cash Provided from Operating Activities
Penghasilan Bunga		16.711.679	34.629.655	Interest Received
Pembayaran Bunga		(596.377.203)	(490.407.409)	Payment of Interest
Penerimaan Pajak		599.655.402	473.954.939	Receipt of Tax
Pembayaran Pajak Penghasilan		(46.576.593)	(219.361.335)	Payment of Income Tax
Pembayaran Operasi Lain-lain		--	(10.171.233)	Payment of Other Operating Expenses
Pembayaran Kepada Karyawan		(1.931.611.226)	(1.780.483.420)	Payment to Employee
Pembayaran Beban Usaha		(1.632.191.340)	(1.765.486.347)	Payments for Operating Expenses
Arus Kas Bersih Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Operasi		1.016.975.165	(1.653.634.642)	Net Cash Flows Provided by (Used in) Operating Activities
<b>ARUS KAS DARI</b>				<b>CASH FLOWS FROM</b>
<b>AKTIVITAS INVESTASI</b>				<b>INVESTING ACTIVITIES</b>
Hasil Pelepasan Aset Tetap	12	1.130.401	1.493.174	Proceeds from Disposal of Fixed Assets
Perolehan Aset Tetap	12	(544.466.310)	(774.407.468)	Acquisitions of Fixed Assets
Pembelian Saham Entitas Anak	4	--	(1.361.000.000)	Acquisitions of Subsidiary
Penambahan Aset Takberwujud	14	(4.066.034)	(4.456.704)	Addition of Intangible Assets
Penerimaan Dividen	32	7.490.109	13.691.903	Receipt of Dividend Income
Arus Kas Bersih Digunakan untuk Aktivitas Investasi		(539.953.634)	(2.124.661.095)	Net Cash Flows Used in Investing Activities
<b>ARUS KAS DARI</b>				<b>CASH FLOWS FROM</b>
<b>AKTIVITAS PENDANAAN</b>				<b>FINANCING ACTIVITIES</b>
Pencairan Utang Bank Jangka Pendek		7.368.795.514	13.361.644.074	Drawdown of Short Term Bank Loans
Pembayaran Utang Bank Jangka Pendek		(6.215.692.739)	(10.920.204.556)	Payment of Short Term Bank Loans
Pencairan Utang Bank Jangka Panjang		650.000.000	709.178.265	Drawdown of Long Term Bank Loans
Pembayaran Utang Bank Jangka Panjang		(154.035.170)	(43.792.556)	Payment of Long Term Bank Loans
Pencairan Medium Term Notes		--	500.000.000	Drawdown of Medium Term Notes
Pembayaran Medium Term Notes	21	(400.000.000)	(200.000.000)	Payment of Medium Term Notes
Pembayaran Pembiayaan Konsumen		(6.712.295)	(6.643.926)	Payment of Customer Financing Payable
Pembayaran Dividen Tunai	26	--	(63.196.920)	Cash Dividend Paid
Pembagian Dividen dari Entitas Anak untuk Kepentingan Nonpengendali		(32.322.967)	(40.061.495)	Dividend Distribution from Subsidiaries for Non-controlling Interest
Arus Kas Bersih Diperoleh (Digunakan) dari Aktivitas Pendanaan		(590.167.677)	3.275.100.904	Net Cash Flows Provided by (Used in) Financing Activities
<b>PENURUNAN KAS DAN SETARA KAS</b>		(111.146.326)	(703.414.633)	<b>DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>
<b>DAMPAK DARI PERUBAHAN KURS TERHADAP KAS DAN SETARA KAS</b>		672.106	(4.961.925)	<b>EXCHANGE RATES FLUCTUATION EFFECTS ON CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN</b>		1.360.266.266	2.066.665.044	<b>CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF YEAR</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS AKHIR PERIODE</b>		<b>1.249.994.066</b>	<b>1.360.266.266</b>	<b>CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF PERIOD</b>

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## Lampiran 4 Demografi Karyawan (Berdasarkan Jabatan)

## Jumlah dan Komposisi karyawan Berdasarkan Jabatan

Jumlah dan komposisi karyawan berdasarkan jabatan pada 2015-2017 adalah sebagaimana tabel dan grafik berikut:

## Employee Headcount by Position

Employee headcount by position in 2015-2017 is as shown in the table and chart below:

Jabatan Position	2015	2016	2017
General Manager General Manager	10	11	11
Manager Manager	53	59	68
Asisten Manager Assistant Manager	502	541	630
Supervisor Supervisor	654	650	736
Pelaksana Staff	2.966	2.851	2.708
PTT PTT	3.871	4.865	6.146
Jumlah Total	8.056	8.972	10.299

Jumlah dan Komposisi karyawan Berdasarkan Jabatan  
Employee Headcount by Position



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

**Demografi Karyawan Berdasarkan Level Organisasi/Jabatan (orang)**  
**Employee Demographic Based on Organization Level/Position (employees)**

Level Organisasi Jabatan Organization Level/Position	2018		2017	
	Jumlah Total	Persentase Persentase (%)	Jumlah Total	Persentase Percentage (%)
General Manager General Manager	17	0,15%	11	0,11%
Manager Manager	93	0,85%	68	0,66%
Asisten Manager Manager Assistant	682	6,21%	630	6,12%
Supervisor Supervisor	824	7,50%	736	7,15%
Pelaksana Executive Staff	2.609	23,47%	2.708	26,29%
Pegawai Tidak Tetap (PTT) Temporary Employee	6.763	61,55%	6.146	59,68%
Jumlah Total	10.988	100,00%	10.299	100,00%



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



(Lanjutan)

**Jumlah Karyawan Berdasarkan Level Organisasi**  
Total Employees by Organization Level

Level Organisasi Organization Level	2020				2019			
	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	%	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	%
General Manager	9	4	13	0,11%	11	4	15	0,11%
Manager	90	28	118	0,99%	95	31	126	0,97%
Asisten Manager Assistant Manager	630	253	883	7,43%	618	183	801	6,14%
Supervisor	651	456	1.107	9,31%	556	332	888	6,80%
Pelaksana Executor	4.340	5.430	9.770	82,16%	4.815	6.407	11.222	85,98%
<b>Jumlah Total</b>	<b>5.720</b>	<b>6.171</b>	<b>11.891</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.095</b>	<b>6.957</b>	<b>13.052</b>	<b>100,00%</b>



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## Lampiran 5 Demografi Karyawan (Berdasarkan Pendidikan)

Kimia Farma Holding			
Education	2015	2016	2017
SLTA Sederajat High School and equivalent	1.148	955	886
Diploma	177	152	145
Sarjana Bachelor's Degree	247	245	250
Apoteker	95	100	150
Pasca Sarjana Postgraduate's Degree	35	33	34
Jumlah Total	1.702	1.485	1.465



© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

Anak Perusahaan  
Subsidiaries

Education	2015	2016	2017
SLTA Sederajat High School and equivalent	4.597	5.723	4.733
Diploma	438	475	1.729
Sarjana Bachelor's Degree	397	280	912
Apoteker	900	985	1.414
Pasca Sarjana Postgraduate's Degree	22	24	46
Jumlah Total	6.354	7.487	8.834



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta



(Lanjutan)

Demografi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan (orang)  
Employee Demographic Based on Level of Education (employees)

Tingkat Pendidikan Level of Education	2018		2017	
	Jumlah Total	Persentase Percentage (%)	Jumlah Total	Persentase Percentage (%)
Pasca Sarjana (S2) Postgraduate (S2)	103	0,94%	80	0,78%
Apoteker Pharmacist	1.939	17,65%	1.564	15,19%
Sarjana (S1) Bachelor (S1)	1.118	10,17%	1.162	11,28%
Diploma (D3) Diploma (D3)	1.997	18,17%	1.874	18,20%
SLTA Sederajat High School	5.831	53,07%	5.619	54,56%
Jumlah Total	10.988	100,00%	10.299	100,00%



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

(Lanjutan)

Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan  
Total Employees by Education

Pendidikan Education	2020				2019			
	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	%	Pria Male	Wanita Female	Jumlah Total	%
Pascasarjana (S2) Master's Degree	69	85	154	1,30%	67	68	135	1,03%
Apoteker Pharmacist Pharmacist	853	1.583	2.436	20,49%	918	1.565	2.483	19,02%
Sarjana (S1) Bachelor's Degree	1.177	897	2.074	17,44%	1.063	735	1.798	13,78%
Diploma (D3)	813	1.288	2.101	17,67%	809	1.241	2.050	15,71%
SLTA Sederajat Senior High School and equivalent	2.808	2.318	5.126	43,11%	3.238	3.348	6.586	50,46%
<b>Jumlah Total</b>	<b>5.720</b>	<b>6.171</b>	<b>11.891</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.095</b>	<b>6.957</b>	<b>13.052</b>	<b>100,00%</b>



## © Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

### Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian , penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta


## Lampiran 6 Lembar Bimbingan Dosen Pembimbing 1



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
**POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**  
Jalan Prof. Dr. G. A. Siwabessy, Kampus UI, Depok  
16425 Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021)  
7270034 Laman: <http://www.pnj.ac.id> e-pos:  
[humas@pnj.ac.id](mailto:humas@pnj.ac.id)

**FORM-3 Lembar Bimbingan Pembimbing 1**

Lembar Bimbingan  
NIM : 4417030881  
Nama : Muhammad Asyraf Fanany  
Program Studi : Akuntansi Keuangan Terapan  
Nama Dosen Pembimbing : Nedsal Sixpria, S.E., Ak., M.M., CA

Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
17/06/2021	Review Bab 1	
24/06/2021	Review Bab 1-3	
05/07/2021	Review Latar Belakang Penulisan	
16/07/2021	Review Atas Revisi Bab 1-3	
26/07/2021	Review Bab 2-3	
16/08/2021	Review Bab 1-4	
23/08/2021	Review Bab 4 & 5	
25/08/2021	ACC Skripsi Dari Bab 1-5	

Menyetujui  
Ketua Program Studi  
Akuntansi Keuangan Terapan  
Depok, 23 Agustus 2021

  
Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si.  
NIP. 197202221999031003

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## Lampiran 7 Lembar Bimbingan Dosen Pembimbing 2



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
**POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**  
Jalan Prof. Dr. G. A. Siwabessy, Kampus UI, Depok  
16425 Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021)  
7270034 Laman: <http://www.pnj.ac.id> e-pos:  
[humas@pnj.ac.id](mailto:humas@pnj.ac.id)

**FORM-3 Lembar Bimbingan Pembimbing 2**

## Lembar Bimbingan

NIM : 4417030881  
Nama : Muhammad Asyraf Fanany  
Program Studi : Akuntansi Keuangan Terapan  
Nama Dosen Pembimbing : Zulmaita, S.E., M.M

Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
24/06/2021	Mengirim Proposal Skripsi Terlebih Dahulu Untuk Direview	
29/06/2021	Review Bab 1-3	
05/07/2021	Review Latar Belakang Penulisan	
25/07/2021	Review Bab 2-3	
05/08/2021	Review Bab Penulisan	
16/07/2021	Review Bab 1-4	
20/08/2021	Review Bab 4 & 5	
23/08/2021	ACC Skripsi Dari Bab 1-5	

Menyetujui  
Ketua Program Studi  
Akuntansi Keuangan Terapan  
Depok, 24 Agustus 2021

Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si.  
NIP. 197202221999031003

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

## Hak Cipta :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta

## Lembar 8 Lembar Pengajuan Sidang



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET DAN TEKNOLOGI

**POLITEKNIK NEGERI JAKARTA**  
Jalan Prof. Dr. G. A. Siwabessy, Kampus UI, Depok  
16425 Telepon (021) 7270036, Hunting, Fax (021)  
7270034 Laman: <http://www.pnj.ac.id> e-pos:  
humas@pnj.ac.id

**FORM-7 Lembar Pengajuan ujian Sidang**

Lembar Persetujuan Untuk Ujian Sidang Tugas Akhir

Pada tanggal 26 Agustus 2021, skripsi yang disusun oleh:

Nama : Muhammad Asyraf Fanany

NIM : 4417030881

Judul : "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT XYZ"

Telah disetujui untuk diujikan sesuai dengan jadwal yang akan ditetapkan kemudian.

Disetujui oleh

Pembimbing I

Nedsal Sixpria, S.E., A.K.M.M., CA  
NIP. 196012311990031020

Pembimbing II

Zulmaita, S.E., M.M.  
NIP. 196005231990032001

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi  
Akuntansi Keuangan Terapan  
Tanggal 26 Agustus 2021

**POLITEKNIK  
NEGERI  
JAKARTA**

Herbirowo Nugroho, S.E., M.Si  
NIP. 197202221999031003

© Hak Cipta milik Politeknik Negeri Jakarta

**Hak Cipta :**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penulisan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Politeknik Negeri Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Politeknik Negeri Jakarta