



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PT. GARUDA METALINDO
TBK**

Skripsi

Dibuat Oleh :
Muhamad Rizki Subagya
022118027

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

Desember 2022



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PT. GARUDA METALINDO
TBK**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA, CMA, CCSA, CA, CSEP, QIA)

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD PADA PT. GARUDA METALINDO
TBK**

Skripsi

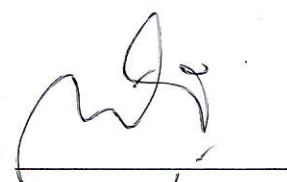
Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Senin, tanggal 26 Desember 2022

Muhamad Rizki Subagya
022118027

Disetujui

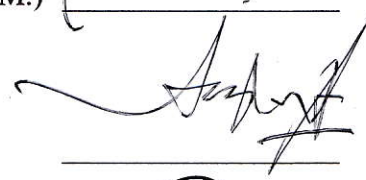
Ketua Penguji Sidang

(Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE, MSI, CMA, CAPM.)



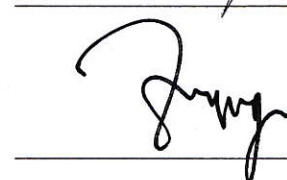
Ketua Komisi Pembimbing

(Ahmad Burhanudin Taufiq, Ak., ME., CA)



Anggota Komisi Pembimbing

(Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak.)



PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhamad Rizki Subagya
NPM : 022118027
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Garuda Metalindo Tbk

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Desember 2022



Muhamad Rizki Subagya
022118027

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2022**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

MUHAMAD RIZKI SUBAGYA. 022118027. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Garuda Metalindo Tbk. Di bawah bimbingan : AHMAD BURHANUDIN dan ASEP ALIPUDIN. 2022.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja yang dapat dijadikan tolak ukur dan perlu berhati-hati dalam memilih metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja untuk menghindari kesalahan dalam perhitungan kinerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengukur kinerja PT. Garuda Metalindo Tbk dengan menggunakan metode *balanced Scorecard*.

Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan adalah data sekunder, berupa laporan keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk. Teknik analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari NPM, ROI, ROE, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari operating profit, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan.

Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil Alamin, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Garuda Metalindo Tbk”. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung untuk melalui segala hambatan dan rintangan yang penulis hadapi.

Penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya yang diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi..
2. Kedua orangtua yang selalu memberikan semangat dan doa sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Keluarga yang telah memberikan doa, dukungan dan semangat.
4. Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono selaku Rektor Universitas Pakuan yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
5. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM dan Ibu Enok Rasmanah, S.E., M.Acc selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
7. Bapak Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CA., CSEP., QIA, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
8. Bapak Ahmad Burhanudin Taufiq, Ak., ME., CA, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan dorongan kepada penulis serta pengarahan, waktu dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Bapak Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak, selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan pengarahan, waktu dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Dosen-dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat.
11. Seluruh Staf Tata Usaha dan pelaksana Universitas Pakuan yang telah memberikan bantuan dan informasi dalam menunjang kegiatan perkuliahan.
12. Teruntuk teman-teman kelas D Akuntansi angkatan 2018 yang telah memberikan bantuan, semangat dan motivasi untuk selalu berjuang.

13. Teman-teman seperjuangan Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi angkatan 2018 yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Demikian kata pengantar dari penulis, dengan harapan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca, karena terbatasnya pengalaman dan pengetahuan penulis yang masih mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan sehingga membutuhkan banyak saran dan kritik yang membangun. Terima kasih.

Bogor, Desember 2022

Penulis,

Muhamad Rizki Subagya

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN ..	ii
PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iii
LEMBAR HAK CIPTA.....	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	4
1.2.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4
1.4.1 Kegunaan Praktis	4
1.4.2 Kegunaan Akademis	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Akuntansi Manajemen	5
2.1.1 Sejarah Akuntansi Manajemen	5
2.1.2 Definisi Akuntansi Manajemen.....	5
2.1.3 Tujuan Akuntansi Manajemen	5
2.1.4 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	6
2.1 Kinerja.....	6

2.1.1	Pengertian Kinerja.....	6
2.1.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	6
2.1.3	Pengertian Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.4	Tujuan Pengukuran Kinerja	7
2.1.5	Manfaat Pengukuran Kinerja	8
2.1.6	Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja	9
2.2	<i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.1	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.2	Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.3	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.4	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.5	Kekurangan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.6	Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.7	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.8	Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	20
2.3.1	Penelitian Sebelumnya	20
2.3.2	Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III METODE PENELITIAN		37
3.1	Jenis Penelitian.....	37
3.2	Objek Penelitian.....	37
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	37
3.4	Operasionalisasi Variabel	38
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.6	Metode Analisis Data.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		42

4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	42
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	42
4.1.2	Perkembangan Perusahaan.....	42
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	43
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan	43
4.2	Analisis Data.....	45
4.2.1	Perspektif Keuangan	45
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	51
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	52
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	54
4.3	Kinerja PT Garuda Metalindo Tbk dengan Metode Balanced Scorecard56	
4.3.1	Perspektif Keuangan	56
4.3.2	Perspektif Pelanggan.....	56
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	56
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57
	BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1	Simpulan	58
5.2	Saran	58
	DAFTAR PUSTAKA	59
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	62
	LAMPIRAN.....	63

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Laba Bersih Tahun 2017-2020 (Rp 000.000)	3
Tabel 2. 1 Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja	20
Tabel 2. 2 Penelitian Sebelumnya	20
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel	38
Tabel 3. 2 Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja	41
Tabel 4. 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian (Rp. 000.000)	45
Tabel 4. 2 Income Statement (Rp. 000.000)	46
Tabel 4. 3 Laporan Keuangan NPM	46
Tabel 4. 4 Laporan Keuangan ROI	47
Tabel 4. 5 Laporan Keuangan ROE	48
Tabel 4. 6 Scorecard Perspektif Keuangan	50
Tabel 4. 7 Penerimaan Kas dari Pelanggan (Rp. 000.000)	51
Tabel 4. 8 Scorecard Perspektif Pelanggan.....	52
Tabel 4. 9 Operating Profit (Rp. 000.000)	53
Tabel 4. 10 Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53
Tabel 4. 11 Laba Usaha (Rp. 000.000)	54
Tabel 4. 12 Total Employee	54
Tabel 4. 13 Produktivitas Karyawan	55
Tabel 4. 14 Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran	36

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, setiap perusahaan harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerjanya agar terus bisa menjalankan aktivitas perusahaannya. Di dalam perusahaan terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi baik di tingkat manajemen maupun operasional. Untuk dapat menjalankan fungsi diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh, mulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu manajemen dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada keamanan dan kenyamanan. Artinya perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien dalam melayani segala kebutuhan pelanggan secara berkualitas (Kurniasari dan Memarista, 2017)

Perusahaan yang baru didirikan dan produk-produk yang baru dipasarkan menjadi suatu ancaman bagi setiap perusahaan yang masih berdiri sejak awal sampai sekarang, setiap perusahaan dituntut untuk bisa bertahan dalam persaingan yang ketat dan terus meningkatkan kualitas kinerja untuk kelangsungan usahanya di masa kini dan di masa yang akan datang. Kondisi perusahaan tidak bisa hanya dilihat dari aspek kinerja keuangan saja, tetapi harus dilihat juga dari aspek non-keuangannya juga, guna mendapatkan hasil yang lebih akurat dari kondisi perusahaan sesungguhnya.

Kinerja perusahaan menjadi nilai tersendiri bagi perusahaan untuk mengetahui kondisi suatu perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja yang dapat dijadikan tolak ukur bagi manajemen untuk mengevaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang, tolak ukur bagi investor untuk mempertimbangkan pada perusahaan mana yang baik untuk menanamkan modalnya, tolak ukur bagi pelanggan sebelum melakukan transaksi atau bisnis dengan melihat kondisi perusahaan tersebut baik atau tidaknya. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2013).

Dari kinerja suatu perusahaan, dapat diketahui baik atau tidaknya perusahaan tersebut karena kinerja adalah hasil kerja dari keseluruhan para pekerja dalam perusahaan selama periode tertentu dalam menjalankan tugas yang sudah ditentukan oleh atasan kepada setiap masing-masing pekerja, oleh karena itu kinerja perusahaan menjadi suatu hal penting yang menjadi daya tarik bagi investor, pelanggan, dan calon pekerja. Di sisi lain, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional (Zikrilla, 2019), faktor-faktor kinerja tersebut yang menjadikan hasil

kinerja menjadi baik, untuk itu perusahaan harus mengontrol dan selalu mengawasi dengan cara mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja, pengukuran kinerja secara berkelanjutan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus – menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang (Bastian, 2015: 275). Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Perusahaan harus berhati-hati dalam memilih metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja untuk menghindari kesalahan dalam perhitungan kinerja. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif bisnis internal (*internal business*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang. Menurut Irham dalam (Safitri, 2016)

Dengan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* perusahaan dapat mengklasifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan, menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan, mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai inisiatif strategis, melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periode dan sistematis, dan mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Baros, 2020)

PT Garuda Metalindo Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif yaitu memproduksi mur dan baut dan komponen berkualitas unggul, perusahaan beroperasi selama lebih dari 35 tahun sejak tahun 1966, saat ini Garuda Metalindo telah menjadi produsen fastener. Fastener adalah perangkat alat yang secara mekanik mengunci, menggabungkan atau menempelkan dua atau lebih objek secara bersamaan. *Fasteners* terkemuka yang memenuhi produksi *fasteners* untuk produsen kendaraan roda dua dan roda empat ternama, serta komponen otomotif untuk perusahaan multinasional besar di industri otomotif domestik maupun internasional. Salah satu filosofi Garuda Metalindo yaitu selalu mengutamakan pelanggan yang telah menjadi fondasi kesuksesan Garuda metalindo, seiring dengan perubahan kebutuhan, permintaan dan bisnis pelanggan, begitu juga dengan perkembangan Garuda Metalindo. Sebagai salah satu perusahaan terbesar yang bergerak dalam bidang otomotif, Garuda Metalindo harus mampu bersaing mempertahankan dan terus meningkatkan perusahaannya, kemudian hal paling utama yang selalu mengutamakan pelanggan, maka perusahaan harus selalu menjaga hubungan dengan pelanggannya agar tetap dalam kondisi baik. Namun jika dilihat dari laporan keuangan tahunan bahwa perusahaan ini mengalami penurunan laba bersih pada periode 2017-2020 yang menandai adanya suatu masalah yang sedang dialami oleh perusahaan.

Tabel 1. 1
Laba Bersih Tahun 2017-2020
(Rp 000.000)

Tahun	Laba bersih	Persentase
2017	93.225	-
2018	75.738	-18,8 %
2019	51.492	-32 %
2020	(57.388)	-211,5 %

Sumber : Laporan Keuangan PT Garuda Metalindo Tbk.

Dari tabel di atas terjadi penurunan laba bersih yang signifikan, laba bersih pada tahun 2017 Rp 93.225 kemudian mengalami penurunan pada tahun 2018 Rp 75.738 dengan persentase -18,8%, lalu pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali menjadi Rp 51.492 dengan persentase -32%, dan pada tahun 2020 bukan hanya mengalami penurunan akan tetapi mengalami kerugian sebesar – Rp 57.388 dengan persentase -211,5%. Jika dilihat di masa sekarang, jumlah kendaraan bermotor maupun mesin semakin banyak setiap tahunnya, yang seharusnya membuat Perusahaan Metalindo Tbk menjadi lebih baik dalam kondisi keuangannya terutama laba bersih, karena Perusahaan Metalindo Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif yang memproduksi mur dan baut yang sangat diperlukan untuk keperluan diantaranya kendaraan bermotor dan mesin, akan tetapi malah mengalami penurunan laba bersih dari tahun 2017-2020, oleh karena itu semakin menarik untuk diteliti.

Menurut penelitian Wan Mirza Sanif Baros (2020), tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) menyatakan bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2016, dan 2018 lebih baik dari tahun 2017. Kemudian penelitian Yosefin Tyas RetnoLina Ningrum (2017), tentang analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* studi kasus PT BPR Wijayamulya Santosa, menyatakan bahwa kinerja PT BPR Wijayamulya Santosa berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sangat baik, lalu berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan, kemudian berdasarkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang sangat baik secara keseluruhan, dan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja yang sangat baik secara keseluruhan. Dan selanjutnya penelitian Citra Maharani (2018), tentang analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada perusahaan sektor telekomunikasi di Bursa Efek Indonesia, menyatakan bahwa kinerja perusahaan terbaik dari sektor telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang menjadi peringkat pertama, kemudian disusul oleh PT Indosat Tbk yang menjadi peringkat kedua, dan terakhir peringkat ketiga dan keempat diraih oleh PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced scorecard* Pada PT. Garuda Metalindo Tbk”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah di atas menunjukkan terjadi penurunan laba bersih dari tahun ke tahun yang dimana pada tahun 2017-2018 mengalami penurunan laba bersih dengan persentase -19%, kemudian pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan laba bersih dengan persentase -32%, dan pada tahun 2019-2020 perusahaan bukan hanya mengalami penurunan tetapi mengalami kerugian dalam jumlah yang besar dengan persentase -211%.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian adalah “Bagaimana kinerja pada PT. Garuda Metalindo Tbk dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada periode 2017-2020?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja dari perusahaan PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2020 dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan baik pihak internal maupun eksternal perusahaan dalam mengambil kebijakan dan keputusan.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan acuan yang dapat digunakan bagi peneliti lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1 Sejarah Akuntansi Manajemen

Akuntansi yang pertama kali dikenal adalah akuntansi keuangan. Akuntansi keuangan dianggap lahir pada abad ke-15 ketika Luca Pacioli menulis buku aritmatik yang berjudul *Summa de Arithmetica, geometrica et Proportionalita*. Dalam buku ini dijelaskan tentang double entry bookkeeping. Akuntansi keuangan lebih ditujukan untuk kepentingan pertanggungjawaban manajemen kepada pemilik. Ketika terjadi revolusi industri di Eropa, terjadi perubahan bisnis yang luar biasa, yang mana terjadi integrasi berbagai jenis usaha yang menyebabkan pengelolaan usaha menjadi kompleks.

Oleh karena itu, manajemen memerlukan alat lain untuk mengelola perusahaan maka muncul akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen disebut juga akuntansi intern yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, evaluasi, dan pengukuran kinerja, dan perbaikan berkelanjutan (Narsa, 2019).

2.1.2 Definisi Akuntansi Manajemen

(V. Wiratna Sujaweni, 2015) Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan. Umumnya informasi yang dihasilkan sifatnya lebih dalam dan biasanya tidak dipublikasikan.

(Ahmad Kamarudin, 2017) Akuntansi manajemen adalah penerapan teknik-teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan suatu pandangan ke arah pencapaian tujuan tersebut.

2.1.3 Tujuan Akuntansi Manajemen

(Made Narsa, 2019) Tujuan utama akuntansi manajemen adalah :

1. Menyediakan informasi untuk menghitung kos produk dan jasa dan kos dari objek kos lainnya yang menjadi perhatian manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk pelaksanaan proses manajemen yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan berkesinambungan.
3. Menyediakan informasi untuk evaluasi dan pengukuran kinerja, serta untuk pengambilan keputusan.

2.1.4 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah sebuah sistem informasi yang menyediakan informasi spesifik untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Inti dari sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM) terletak pada proses yaitu aktivitas untuk mengumpulkan, mengukur, menyimpan, menganalisis, melaporkan, dan mengelola informasi. Informasi mengenai kejadian ekonomi diproses untuk menghasilkan output yang dapat memuaskan kebutuhan manajemen. Output dari SIAM dapat berupa laporan-laporan khusus, laporan kos produk, anggaran, laporan kinerja, dan bahkan laporan komunikasi personal. (Narsa, 2019)

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Graciella (2015) mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bergerak.

Menurut Lestari (2016) Kinerja kinerja adalah hasil atau tingkat pencapaian yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* dan non *profit oriented* dalam rangka mewujudkan tujuannya visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi di dalam perusahaan yang dihasilkan dalam satu periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja berasal dari kata kerja yang artinya apa yang dilakukan dan kegiatan .kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi lembaga. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi (Rudianto,2013 : 186).

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mutia Zikrilla (2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Faktor personal / individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individual.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan tim leader.

- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Adapun menurut Gomez dalam (Kaswan, 2012), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu :

1. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.
2. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
3. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

2.1.3 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja berasal dari kata kerja yang artinya apa yang dilakukan dan kegiatan .kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi lembaga. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi (Rudianto, 2013: 186).

Pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2001: 353) dalam (Baros, 2020) yaitu penentuan secara berkala efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

Adapun menurut (Ningrum, 2017) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut (Mahmudi, 2007: 14) Tujuan pengukuran kinerja pada organisasi atau perusahaan yaitu :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
2. Menyediakan sasaran pembelajaran bagi pegawai/karyawan.
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan dengan pemberian *reward* dan *punishment system*.
5. Memotivasi pegawai dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya.

6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Sedangkan menurut Mardiasmo dalam (Zikrilla, 2019) Tujuan Sistem pengukuran kinerja antara lain:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik *top down* dan *bottom down*.
2. Untuk mengukur kinerja *financial* dan *non financial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategis.
3. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bahwa serta motivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional

2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Werther dan Davis dalam (Febrianto, 2016) mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sepuluh manfaat dari pengukuran kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik, yaitu:

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya
3. *Placement decision*, yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Training and development needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
6. *Staffing process deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Adapun manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam (Zikrilla, 2019) Pengukuran kinerja selain sebagai alat untuk mengambil keputusan, juga dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman reward dan punishment secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.6 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

(Zikrilla, 2019) Ada beberapa alasan diperlukannya penilaian kinerja yaitu :

- a. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- b. Penilaian kinerja merupakan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun yang negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh perkembangan budaya organisasi secara keseluruhan.
- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali serta pengembangan.
- d. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antara perusahaan.
- e. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut (Fahmi, 2013: 65-66).

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut (Sjahrial dan Purba, 2012; 131) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban

berdasarkan strategi. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Rudianto, 2013; 235) *Balanced scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam *Balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan hasil proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran lebih nyata.

Menurut (Moeherjono, 2012: 158) *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balanced scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari : perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang secara internal dan eksternal.

Dengan *Balanced scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif yang ada dan untuk mengembangkan strategi, mengumpulkan data dan menganalisis masing-masing perspektif. Terdapat empat perspektif *Balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan, yaitu: (Gaspersz, 2005) dalam (Darmasto, Kamaliah, & Agusti, 2016: 72)

1. Perspektif financial (*shareholder*-pemegang saham)
2. Perspektif pelanggan (*customers*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*)

2.2.2 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Harahap dalam (Baros, 2020) tujuan dari *Balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Dapat memberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam dari pada yang terdapat dari laporan keuangan biasa.

2. Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara kasat mata (*explicit*) dari suatu laporan keuangan atau yang berada di balik laporan keuangan (*implicit*).
3. Dapat mengetahui kesalahan yang terkandung dalam laporan keuangan.
4. Dapat membongkar hal-hal yang bersifat tidak konsisten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen internal laporan keuangan maupun kaitannya dengan informasi yang diperoleh dari luar perusahaan.
5. Mengetahui sifat-sifat hubungan yang akhirnya mendapat model-model dan teori yang terdapat di laporan seperti prediksi pemerinkatan (*rating*).
6. Dapat memberikan informasi yang diinginkan oleh para pengambil keputusan. Dengan kata lain apa yang dimaksudkan dari suatu laporan keuangan merupakan tujuan *Balanced scorecard* juga, antara lain :
 - a. Dapat menilai prestasi perusahaan
 - b. Dapat memproyeksikan keuangan perusahaan
 - c. Dapat menilai kondisi keuangan masa lalu dan masa sekarang dari aspek waktu tertentu:
 - 1) Posisi keuangan (neraca)
 - 2) Hasil usaha perusahaan
 - 3) Likuiditas

2.2.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Baros, 2020) manfaat *Balanced scorecard* sebagai berikut :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan, yaitu mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik. Keunggulan *Balanced scorecard* menurut Mulyadi dalam (Febrianto, 2016)

1. Komprehensif
Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif

keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif antara lain pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif tersebut, rencana strategik perusahaan akan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan ke perspektif keuangan, akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Pada keempat perspektif dalam *Balanced scorecard*, terdapat masing-masing sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu: (1) *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (proses bisnis internal), (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut.

2.2.5 Kekurangan *Balanced Scorecard*

Menurut Sukses dalam (Supriyanto, 2018) kekurangan *balanced scorecard* membuat dan memasukkan ukuran dan *system* manajemen baru ke organisasi sangatlah rumit dan rentan sebagai berikut :

1. *Balanced scorecard* belum dapat memberikan dan menetapkan bagaimana menyusun suatu *system* kompensasi sebagai tindak lanjut dari suatu penilaian kinerja yang dilakukan organisasi.

2. Membutuhkan biaya yang cukup besar serta tenaga ahli yang mumpuni untuk melakukan penilaian kinerja.
3. Standar baku atas hasil penelitian kinerja organisasi dengan metode *balanced scorecard* belum tersedia sehingga setiap organisasi hanya dapat meraba-raba dan memberikan standar pengukuran sendiri atas penilaian kinerja.

2.2.6 Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut (Muasaroh, 2016) konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan individu satu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Dengan kata lain pengukuran kinerja bukan hanya semata-mata untuk jangka pendek saja tetapi untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi dapat menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antara lain:

1. Menerjemahkan Visi, Misi dan Sasaran Strategis
Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan perusahaan dimasa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.
2. Komunikasi dan Hubungan
Balance Scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *Balance Scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:
 - a. Communicating and educating
 - b. *Setting goals*

c. *Linking reward to performance measure*

3. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulan masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *Balance Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan strategik *learning* kepada perusahaan. Dengan *Balance Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

2.2.7 Perspektif *Balanced Scorecard*

Untuk mengukur kinerja dengan metode *Balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan dan disiapkan oleh perusahaan atau organisasi. Keempat perspektif tersebut saling berhubungan satu sama lain.

1. Perspektif Keuangan

Menurut (Febrianto, 2016) Perspektif ini dari awal pembuatan *Balanced scorecard* telah ada, sebab perspektif keuangan dapat diukur dan bersifat *tangible*, sehingga mudah untuk diukur. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Kaplan & Norton dalam (Febrianto, 2016)

1) Tahap tumbuh (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan

mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Tahap bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) Tahap panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan yang berorientasi berdasarkan buku six sigma – Vincent Gaspersz (Lestari, 2016) antara lain :

a. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

(Vincent Gaspersz, 2002 : 43) dalam (Lestari, 2016)

NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Menurut Kasmir (2013) rata-rata industri untuk *net profit margin* yaitu 20%.

b. *Return On Investment* (ROI)

ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

(Vincent Gaspersz, 2002 : 43) dalam (Lestari, 2016)

ROI dinilai baik, apabila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan nilai kurang apabila mengalami penurunan. Menurut Kasmir (2013) rata-rata standar industri untuk *return on investment* yaitu 30%

c. *Return On Equity* (ROE)

ROE merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100 \%$$

(Kasmir) dalam (Zikrilla, 2019)

Semakin tinggi rasio ini, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya. Menurut Kasmir (2013) rata-rata *return on equity* adalah 40%.

2. Perspektif Pelanggan

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan agar percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, distribusi cepat dan layanan purna jual yang baik melebihi dari pesaing. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas pelanggan.

1) Pangsa Pasar

Pangsa pasar bisa menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Semakin banyak pelanggan berarti semakin baik kinerja.

2) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan bisa mengukur dalam bentuk *relative* atau *absolute*, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau unit bisnis baru. Semakin banyak pelanggan berarti semakin baik kinerja.

3) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Kepuasan pelanggan

bisa menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Standar kepuasannya adalah kecil dari 50%.

4) Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan bisa mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Semakin besar keuntungan yang diperoleh dari pelanggan berarti semakin baik kinerjanya. Kaplan & Norton dalam (Zikrilla, 2019).

Dari sisi perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan berhubungan dengan profitabilitas pelanggan yaitu salah satu kelompok pengukuran dari perspektif pelanggan.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Kemudian membandingkan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya, semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya. Riyana (2017)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien, Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja merupakan *capital* organisasi (*organizational capital*). Intinya adalah efektifitas dan efisiensi.

1) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dalam proses inovasi bisa mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu :

- a. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- b. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

2) Proses Operasi

Proses operasi yaitu langkah kedua dari rantai nilai generik, tempat dimana brosur dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih dititik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

3) Proses Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan (Kaplan & Norton) dalam (Baros, 2020).

Dari perspektif proses bisnis internal penelitian terdahulu (Baros, 2020) menggunakan ukuran operating profit yang berhubungan dengan proses purna jual yaitu salah satu rantai nilai proses bisnis internal yang berorientasi pada buku Kaplan & Norton.

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data operating profit digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Dalam pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Sehingga operating profit yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

(Kaplan & Norton, 2000) pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja.

1) Mengukur Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan

prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan langganan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Moral pekerja terutama penting bagi banyak perusahaan jasa di mana seringkali para pekerja dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin di mana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja meliputi :

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- d) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- e) Tingkat dukungan dari fungsi staff
- f) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

2) Mengukur Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Mengukur Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Menurut (Lestari, 2016) yang berorientasi pada buku Hendrawan Suprpto, dkk . Produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui

produktivitas karyawan yang dihasilkan. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap keseluruhan pekerja.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

Produktivitas karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

2.2.8 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Dalam melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Hasil dari pengukuran range kinerja diberikan skor berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 2. 1
Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0 %	D	1	Tidak Baik
0 – 50 %	C	2	Cukup Baik
51 – 100 %	B	3	Baik
>100 %	A	4	Sangat Baik

(Riyana, 2017)

2.3 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.3.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya merupakan salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu untuk menjadi bahan referensi yang peneliti lakukan, berikut ini terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

Tabel 2. 2
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Wan Mirza Sanif Baros, 2020 & Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced scorecard</i> Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROE, ROA, Penerimaan Kas Pelanggan, Operating Profit, Net Income per Employee	<p>Berdasarkan perhitungan pada perspektif keuangan, kinerja pada tahun 2017 mengalami penurunan namun pada tahun 2018 kinerja mengalami peningkatan yang menunjukkan perusahaan mengalami perbaikan kinerja.</p> <p>Berdasarkan perspektif pelanggan terdapat peningkatan kinerja dari tahun ke tahun, karena pada tahun tersebut terjadi penerimaan pelanggan.</p> <p>Berdasarkan Perspektif proses bisnis internal terdapat penurunan kinerja pada tahun 2017 namun pada tahun 2018</p>

					<p>kinerja mengalami peningkatan.</p> <p>Berdasarkan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi penurunan kinerja pada periode 2016-2017 namun pada tahun 2017-2018 terdapat peningkatan kinerja.</p>
2	Yosefin Tyas RetnoLina Ningrum, 2017 & Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Balanced scorecard</i> Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROA, BOPO, LDR, Market Share, Kepuasan Nasabah, Proses Operasi, Proses Layanan Purna Jual, Kepuasan Karyawan, Produktivitas Karyawan	<p>Pada Perspektif keuangan, kemampuan bank dalam menghasilkan laba dari seluruh aktiva yang dimiliki dan kemampuan bank dalam mengendalikan biaya operasional menunjukkan hasil yang sangat baik.</p> <p>Pada Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan, terbukti melalui survei yang menunjukkan hasil sangat puas dan</p>

					<p>perhitungan market share memiliki kecenderungan meningkat setiap tahunnya.</p> <p>Pada Perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja yang sangat baik secara keseluruhan, terbukti melalui proses operasi dapat diselesaikan dengan baik.</p> <p>Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja yang sangat baik secara keseluruhan, terbukti melalui survei kuesioner menghasilkan sangat puas. Produktivitas karyawan tahun 2013-2015 mengalami peningkatan, tetapi pada tahun 2015 mengalami penurunan.</p>
3	Citra Maharani, 2018 &	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan,	Peningkatan atau Penurunan	Kinerja perusahaan terbaik dari sektor

			Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Usaha, DAR, TATO, ROS, ROI, RO, ARPU, Biaya, Tingkat Pelatihan Karyawan, Rasio Perputaran Karyawan	telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang menjadi peringkat pertama dengan perolehan nilai bobot sebesar 67%. Kemudian disusul oleh PT Indosat Tbk yang menjadi peringkat kedua dengan perolehan nilai bobot sebesar 53%. Dan terakhir peringkat ketiga dan keempat diraih oleh PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom dengan perolehan nilai bobot sebesar 50% dan 49%.
4	Verni Kurniasari dan Gesti Memarista, 2017 & Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Rasio Perputaran Persediaan, Rasio Perputaran Piutang, Rasio Perputaran Aktiva Tetap, Rasio Perputaran Aktiva, NPM, ROA, Rasio Rentabilitas Ekonomi, Rasio Profit Margin, Rasio Return On	Pada Perspektif keuangan adalah kurang baik, hasil uji rasio aktivitas dan profitabilitas mengalami penurunan selama periode 2013-2015. Pada Perspektif pelanggan adalah baik, hasil uji retensi pelanggan dan

				<p>New Worth, Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan, Inovasi, Proses Operasi, Layanan Purna Jual, Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi, Motivasi Pemberdayaan dan Keselarasan</p>	<p>akuisisi selama periode 2013-2015 meningkat.</p> <p>Pada Perspektif proses bisnis internal adalah baik, hal ini karena inovasi, proses operasi dan layanan purna jual berjalan dengan baik.</p> <p>Pada Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berjalan dengan baik.</p>
5	<p>Mutia Zikrilla, 2019 & Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard</p>	<p>Balanced Scorecard</p>	<p>Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	<p>ROE, ROA, Penerimaan kas pelanggan, Operating profit, Net Income per Employee</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari Return on Equity (ROE) setiap periode hampir mengalami peningkatan score sejak periode 2012-2017, dan Return on Asset (ROA) setiap periode mengalami penurunan dan peningkatan score periode 2012-2017.</p>

					<p>Dilihat dari perspektif pelanggan PT Unilever Tbk diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan dengan hasilnya yaitu setiap periodenya memiliki rentang score yang sama dari periode 2012-2017.</p> <p>Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja PT Unilever Tbk diukur dengan operating profit dengan mendapatkan hasil dari tahun 2012-2015 mengalami kenaikan pada periode 2015-2016 mengalami penurunan dan pada periode 2016-2017 kembali mengalami peningkatan score.</p> <p>Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja PT</p>
--	--	--	--	--	---

					Unilever Tbk diukur dengan menggunakan net income dan jumlah karyawan dengan memperoleh hasil yaitu pada periode 2013 - 2016 memiliki rentang score yang sama dan pada periode 2017 mengalami peningkatan score.
6	Diana Riyana, 2017 & Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROE, ROA, Operating income, Efficiency cost, Total asset turnover, Penerimaan kas dari pelanggan, Operation profit, Net income per employee	Dari perspektif keuangan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015. Penurunan kinerja keuangan pada tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan Net Income pada tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan Other Expenses yang cukup tinggi pada tahun 2015.

					<p>Dari perspektif pelanggan, Dari perspektif keuangan, terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibanding periode 2014-2015.</p> <p>Penurunan kinerja keuangan pada tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan Net Income pada tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan Other Expenses yang cukup tinggi pada tahun 2015.</p> <p>Perspektif proses bisnis internal , yang diwakili dari hasil pengukuran Operating Profit terdapat peningkatan kinerja di periode 2015-2016 sebesar 13 % dibanding periode 2014-</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>2015 yang hanya mengalami peningkatan kinerja sebesar 1%.</p> <p>Perspektif pembelajaran dan tumbuh, terdapat peningkatan kinerja periode 2015- 2016 dibanding kinerja periode 2014-2015 yang disebabkan karena Net Income pada tahun 2015 mengalami penurunan sehingga pendapatan per karyawan mengalami penurunan.</p>
7	Nadia C.E., dkk, 2021 & Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Astra International Tbk	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, Sales growth, Retensi Pelanggan, Akuisisi pelanggan, Proses operasi, Layanan Purna Jual, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan	<p>Hasil penelitian pada perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator GPM, OPM dan Sales Growth dapat dikatakan cukup baik.</p> <p>Pada perspektif pelanggan yang diukur dengan menggunakan indikator retensi pelanggan dan akuisisi</p>

					<p>pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik.</p> <p>Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan hasil yang cukup baik.</p> <p>Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan menggunakan indikator employee turnover rate, tingkat produktivitas karyawan, dan kapabilitas sistem informasi menunjukkan bahwa employee turnover rate dikatakan cukup baik dan tingkat produktivitas karyawan dan kapabilitas informasi sudah baik</p>
--	--	--	--	--	---

8	Tiara Marselia, dkk, 2017 & Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PDAM Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio, Tingkat Kepuasan Pelanggan, Tingkat Pertumbuhan Pelanggan, Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produksi, Tingkat Kehilangan Air, Tingkat Kepuasan Pegawai, Tingkat Pengembangan Pegawai, Retensi Pegawai	Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan meliputi current ratio, profit margin dan operating ratio sebesar 1,022 menunjukkan bahwa perspektif ini ada pada urutan kedua terbesar dari empat perspektif. Hasil pengukuran kinerja Perspektif Pelanggan meliputi tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat pertumbuhan pelanggan sebesar 1,142 menunjukkan bahwa perspektif ini ada pada urutan pertama terbesar dari empat perspektif. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis meliputi produktivitas pemanfaatan instalasi produksi dan tingkat kehilangan air
---	---	--------------------	---	---	---

					<p>sebesar 0,802 menunjukkan bahwa perspektif ini ada pada urutan terakhir terbesar dari empat perspektif. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi tingkat kepuasan pegawai, tingkat pengembangan pegawai dan retensi pegawai sebesar 0,825 menunjukkan bahwa perspektif ini ada pada urutan ketiga dari empat perspektif. Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dengan metode Balanced Scorecard dari empat perspektif sebesar 3,791 menunjukkan kinerja perusahaan dikategorikan kondisi cukup baik.</p>
--	--	--	--	--	--

9	Vera Devani dan Ade Setiawarnan, 2015 & Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan metoda Balanced Scorecard	Balanced Scorecard	Perspektif keuangan, Perspektif pendengar, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROI, Profit Margin, Rasio Operasi, Tingkat Retensi Pendengar, Jumlah Aduan, Tingkat Akuisisi pendengar, Tingkat Kepuasan Pendengar, Inovasi Produk, Proses Operasi, Produktivitas Karyawan, Tingkat Retensi Karyawan, Tingkat Kepuasan Karyawan	<p>Hasil penelitian pada perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator ROI, profit margin, dan rasio operasi menunjukkan hasil cukup baik</p> <p>Pada perspektif pendengar yang diukur dengan menggunakan indikator retensi pendengar, jumlah aduan, akuisisi pendengar dan tingkat kepuasan pendengar menunjukkan hasil yang baik</p> <p>Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator inovasi produk dan proses operasi menunjukkan hasil yang baik.</p> <p>Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan menggunakan</p>
---	--	--------------------	---	---	--

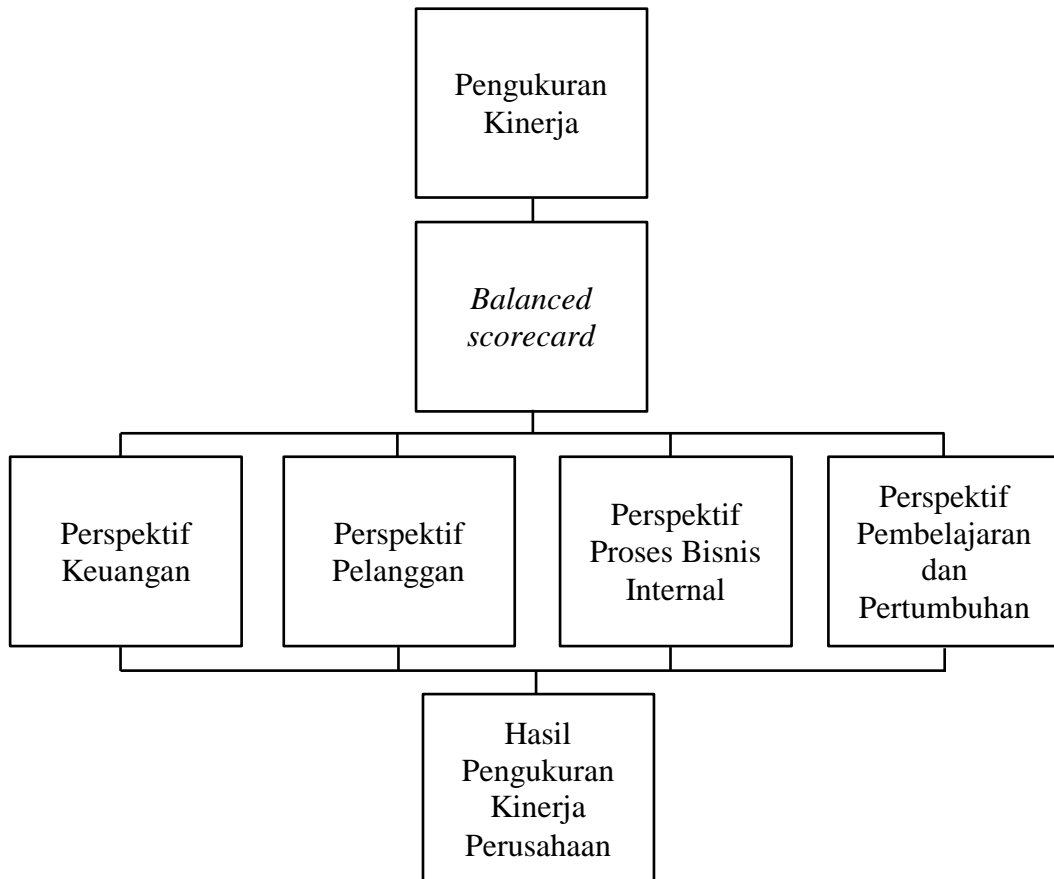
					<p>indikator produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang sangat baik, retensi karyawan menunjukkan hasil yang buruk dan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang cukup puas.</p>
10	<p>Stevani Cindy Ananda, 2020 & Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Restaurant H. Wan Payakumbuh</p>	<p>Balanced Scorecard</p>	<p>Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</p>	<p>Gross Profit Margin, ROI, NPM, ROE, Kepuasan Pelanggan, Proses Inovasi, Proses Operasi, Layanan Purna Jual, Kepuasan Pekerja</p>	<p>Pada perspektif keuangan pengukuran rasionya dikategorikan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari setiap perhitungan rasio keuangan selama tahun 2019 menghasilkan hasil yang positif.</p> <p>Pada perspektif pelanggan dikategorikan sangat baik, terlihat dari jawaban para pelanggan bahwa pelanggan sangat puas dengan pelayanan yang diberikan.</p>

					<p>Pada perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena mampu menciptakan inovasi produk baru dan meningkatkan penjualan produk serta selalu berusaha menjaga kepercayaan konsumen dan juga memberikan tindak lanjut atas keluhan pelanggan.</p> <p>Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kategori baik, hal tersebut terlihat dalam jawaban responden dalam kuesioner.</p>
--	--	--	--	--	---

2.3.2 Kerangka Pemikiran

Pada umumnya perusahaan-perusahaan memiliki nilai sendiri, baik dilihat dari dalam maupun dari luar, untuk melihat perusahaan baik atau tidaknya diperlukan penilaian atau pengukuran salah satunya dengan pengukuran kinerja. Karena kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur dari kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. *Balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan sebagai alat ukur untuk merefleksikan pemikiran baru dalam organisasi. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced scorecard* berdasarkan kriteria empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Kasiram (2010) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka, sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang kita ketahui. (Zikrilla, 2019)

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Garuda Metalindo Tbk.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain ataupun lewat dokumen (Sugiyono, 2013 : 137).

Sumber data penelitian ini diperoleh melalui situs resmi BEI yaitu www.idx.co.id dan situs resmi PT Garuda Metalindo Tbk yaitu www.garudametalindo.co.id yang berupa laporan keuangan tahunan ataupun Annual report periode 2017 sampai dengan 2020.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3. 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala Pengukuran
BSC	Perspektif Keuangan	NPM	$(\text{EAT} / \text{Penjualan}) \times 100 \%$	Rasio
		ROI	$(\text{EAT} / \text{Total Aset}) \times 100 \%$	Rasio
		ROE	$(\text{EAT} / \text{Total Ekuitas}) \times 100 \%$	Rasio
	Perspektif Pelanggan	Penerimaan Kas dari Pelanggan	$(\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n-1) / \text{Pencapaian Tahun } n-1$	Rasio
	Perspektif Proses Bisnis Internal	Operating Profit	$(\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n-1) / \text{Pencapaian Tahun } n-1$	Rasio
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	$(\text{Laba Operasi} / \text{Total Karyawan}) \times 100 \%$	Rasio	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode dokumentasi, yaitu cara pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Dokumentasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahunan atau *Annual Report* perusahaan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017 sampai dengan 2020.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Garuda Metalindo Tbk adalah metode analisis rasio keuangan melalui empat perspektif, antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Untuk menghitung perspektif keuangan menggunakan beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan yang berorientasi berdasarkan buku six sigma – Vincent Gaspersz (Lestari 2016) antara lain :

a. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

(Vincent Gaspersz, 2002 : 43) dalam (Lestari, 2016)
 NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Menurut Kasmir (2013) rata-rata industri untuk *net profit margin* yaitu 20%.

b. *Return On Investment* (ROI)

ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

(Vincent Gaspersz, 2002 : 43) dalam (Lestari, 2016)

ROI dinilai baik, apabila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan nilai kurang apabila mengalami penurunan. Menurut Kasmir (2013) rata-rata standar industri untuk *return on investment* yaitu 30%

c. *Return On Equity* (ROE)

ROE merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100 \%$$

(Kasmir) dalam (Zikrilla, 2019)

Semakin tinggi rasio ini, semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya.

Menurut Kasmir (2013) rata-rata *return on equity* adalah 40%.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan adalah

indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya (Riana, 2017: 50) dalam (Zikrilla, 2019)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari *capital* organisasi (*organizational capital*) maka data *operating profit* digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi (Riana, 2017: 51) dalam (Baros, 2020)

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Sehingga *operating profit* yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. (Riana, 2017: 51) dalam (Baros, 2020)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat melalui produktivitas karyawan. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat (Kaplan dan Norton, 2000)

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

Hendrawan Suprpto, dkk (2006: 217) dalam (Lestari, 2016)
Produktivitas Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan,

dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Dalam melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Hasil dari pengukuran range kinerja diberikan skor berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 3. 2
Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0 %	D	1	Tidak Baik
0 – 50 %	C	2	Cukup Baik
51 – 100 %	B	3	Baik
>100 %	A	4	Sangat Baik

(Riyana, 2017)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Garuda Metalindo Tbk (BOLT) didirikan tanggal 15 Maret 1982 dan mulai beroperasi komersial pada tahun 1982. Kantor pusat BOLT berlokasi di Jl. Kapuk Kamal Raya No 23, Jakarta 14470 – Indonesia, dan memiliki dua pabrik yang masing-masing terletak di Jl. Kapuk Raya No. 23, Jakarta Utara dan Jl. Industri Raya III Blok AE No. 23 Jatake, Tangerang. Sejarah PT Garuda Metalindo Tbk dimulai pada tahun 1966, memulai dari industri rumah tangga yang memproduksi suku cadang becak di Indonesia. Pada tahun 1976, perusahaan telah memperluas produknya menjadi suku cadang untuk bus dan truk. Operasi ini didirikan sebagai PT Garuda Metalindo pada tahun 1982. Pada tahun 1989, secara resmi menjadi pemasok OEM (*Original Equipment Manufacturer*) untuk sepeda motor Honda dan kemudian ke Mitsubishi Truck pada tahun 1992. Selama bertahun-tahun, perusahaan memperoleh lebih banyak pelanggan di industri otomotif di Indonesia. Pada tahun 2015, perusahaan mencapai tonggak penting lainnya dengan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia sebagai PT Garuda Metalindo Tbk.

PT Garuda Metalindo Tbk Mencakup lebih dari 40.000 meter persegi, fasilitas di wilayah Jabodetabek, saat ini memproduksi alat pengencang dan komponen untuk mobil, truk dan sepeda motor, serta produsen komponen otomotif dan industri umum. Proses manufaktur dimulai dari pengolahan bahan baku di anak perusahaan PT Garuda Metalindo Tbk yang berlokasi di Jawa Barat, fasilitas modern ini mencakup 25.000 meter persegi khusus dalam pengolahan kawat baja berkualitas tinggi dan bar untuk berbagai industri. Garuda Metalindo Tbk telah andal memproduksi pengencang presisi berkualitas tinggi dan komponen rekayasa terutama untuk industri otomotif. Garuda Metalindo telah berkembang menjadi pemimpin dalam industri ini, melayani pasar domestik dan global. Dan telah mengembangkan portofolio produk menjadi berbagai macam produk untuk digunakan dalam aplikasi otomotif yang berbeda seperti mesin, sistem rem, sistem suspensi, rangka dan sasis dan aplikasi khusus lainnya.

4.1.2 Perkembangan Perusahaan

Beroperasi selama lebih dari 50 tahun sejak tahun 1966, Garuda Metalindo berawal dari sebuah *workshop home industry* sederhana yang memproduksi suku cadang untuk becak di Indonesia.

Tahun 1996, Cikal-bakal usaha dengan nama ‘Bengkel Garuda’

Tahun 1973, Perseroan mulai memproduksi *spring U-bolt*.

Tahun 1976, Produksi perdana *spring center bolts*.

Tahun 1982, Badan usaha Perseroan berubah menjadi PT Garuda Metalindo.

Tahun 1989, Mulai memasok baut dan mur ke produsen perakitan kendaraan roda dua.

Tahun 1992, Mulai memasok baut dan mur ke produsen perakitan kendaraan roda empat.

Tahun 2000, Perseroan mendapatkan sertifikat ISO 9001:1996 untuk sistem manajemen mutu.

Tahun 2002, Peningkatan standar sistem manajemen mutu menjadi ISO 9001:2000.

Tahun 2004, Perseroan mulai memproduksi baut roda (*wheel bolt*) dan memperoleh sertifikasi ISO/TS 16949- 2002 untuk Sistem Manajemen Mutu bidang otomotif.

Tahun 2009, Perseroan memperoleh sertifikasi ISO 14001:2004 untuk Lingkungan Hidup dan OHSAS 18001:2007 untuk Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

Tahun 2015, Mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia.

Tahun 2017, Perseroan mengakuisisi 69,75% kepemilikan saham PT Mega Pratama Ferindo, perusahaan pengolah kawat baja dan baja batangan.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

A. Visi Perusahaan

PT Garuda Metalindo Tbk bertekad menjadi mitra terpercaya di industri otomotif global.

B. Misi Perusahaan

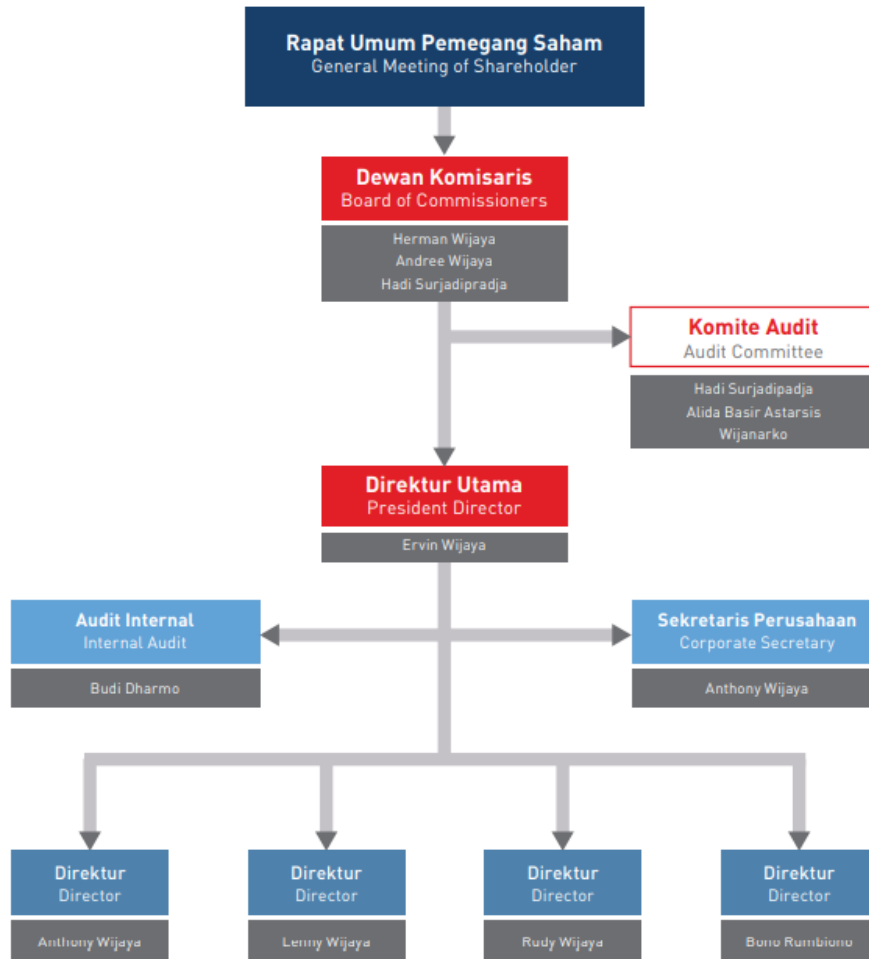
1. Memproduksi mur, baut dan komponen otomotif unggulan lainnya sesuai kebutuhan klien
2. Membina sumber daya manusia, mengembangkan sistem manajemen dan teknologi produksi
3. Meningkatkan kesejahteraan sosial dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengelola bisnis perusahaan, dengan adanya struktur organisasi maka para karyawan dapat mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dengan jelas sehingga dapat terjalin kerja sama yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Garuda Metalindo Tbk.

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi PT Garuda Metalindo Tbk



Keterangan di bawah ini merupakan tugas dan wewenang organisasi PT Garuda Metalindo Tbk :

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
Memiliki wewenang pengambilan keputusan tentang perubahan Anggaran Dasar, penggabungan, peleburan, pengambilalihan, kepailitan, dan pembubaran Perseroan.
2. Dewan Komisaris
Mengawasi pengelolaan risiko ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional.
3. Komite Audit
Membantu Dewan Komisaris menjalankan tugas dan fungsi pengawasan atas hal-hal yang terkait dengan informasi keuangan, sistem pengendalian internal, efektivitas atas pemeriksaan auditor eksternal dan internal, efektivitas pelaksanaan manajemen risiko, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Direksi
Mengurus dan memimpin Perseroan meliputi proses perencanaan dan penetapan strategi, pelaksanaan kegiatan operasional serta kegiatan administrasi dan pendukung lainnya, pencatatan serta pelaporan hasil kegiatan operasional yang dilakukan melalui laporan keuangan, laporan manajemen, dan laporan lainnya.
5. Sekretaris Perusahaan
Tugas dan tanggung jawab :
 - a. Mengikuti perkembangan pasar modal khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang pasar modal.
 - b. Memberikan saran kepada Direksi dan Dewan Komisaris mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan pasar modal.
 - c. Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan pemodal yang berkaitan dengan kondisi Perseroan.
 - d. Membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.
6. Audit Internal
Tugas dan tanggung jawab :
 - a. Melaksanakan pemeriksaan audit terhadap jalannya operasi Perseroan.
 - b. Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas sistem dan prosedur.
 - c. Melakukan pengawasan dan pemeriksaan atas seluruh kegiatan operasional Perseroan.
 - d. Melakukan pengujian dan penilaian atas laporan berkala dari unit-unit kerja Perseroan.
 - e. Mengawasi dan mengevaluasi hasil temuan audit serta menyampaikan saran perbaikan atas kegiatan usaha dan sistem, kebijakan, peraturan yang sesuai dengan perkembangan Perseroan.

4.2 Analisis Data

Analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2.1 Perspektif Keuangan

Analisis dari perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan data laporan keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017 sampai 2020.

Tabel 4. 1
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian
(Rp. 000.000)

Keterangan	2017	2018	2019	2020
Total Aset	1.188.798	1.312.376	1.265.912	1.119.076

Total Liabilitas	468.122	574.341	504.884	419.042
Total Ekuitas	720.676	738.035	761.027	700.034
Total Liabilitas + Ekuitas	1.118.798	1.312.376	1.265.912	1.119.076

Tabel 4. 2
Income Statement
(Rp. 000.000)

Keterangan	2017	2018	2019	2020
Penjualan	1.047.701	1.187.195	1.206.818	788.873
Beban Pokok Penjualan	783.061	947.281	996.098	696.902
Laba Bruto	264.639	239.913	210.719	91.971
Beban-beban	109.507	106.759	119.091	112.396
Laba (Rugi) Usaha	155.131	133.153	91.628	(20.425)
Penghasilan (Beban) lain-lain	(23.161)	(30.312)	(22.364)	(43.226)
Laba (Rugi) Sebelum Beban Pajak Penghasilan	131.970	102.840	69.263	(63.652)
Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan	(34.699)	(27.102)	(17.771)	6.263
Penyesuaian Laba Tahun Berjalan	(4.045)	-	-	-
Laba (Rugi) Neto	93.225	75.738	51.492	(57.388)

Sumber : Laporan Keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. Net Profit Margin

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

$$NPM \text{ 2017} = \frac{93.225}{1.047.701} \times 100 \% = 8,90 \%$$

$$NPM \text{ 2018} = \frac{75.738}{1.187.195} \times 100 \% = 6,38 \%$$

$$NPM \text{ 2019} = \frac{51.492}{1.206.818} \times 100 \% = 4,27 \%$$

$$NPM \text{ 2020} = \frac{-57.388}{788.873} \times 100 \% = -7,27 \%$$

Tabel 4. 3
Laporan Keuangan NPM

Tahun	NPM
2017	8,90 %
2018	6,38 %

2019	4,27 %
2020	-7,27 %
Rata-rata	3,07 %

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk berdasarkan NPM dari tahun 2017 – 2020 mengalami penurunan yang signifikan, pada tahun 2017 dengan persentase sebesar 8,90%, pada tahun 2018 dengan persentase sebesar 6,38%, pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 4,27%, dan pada tahun 2020 dengan persentase - 7,27%. Dengan rata-rata pada laporan keuangan berdasarkan NPM tahun 2017 – 2020 sebesar 3,07%.

Net Profit Margin merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan. Dapat dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan NPM mengalami penurunan yang signifikan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan mengalami penurunan.

b. Return On Investment

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100 \%$$

$$ROI \text{ 2017} = \frac{93.225}{1.188.798} \times 100 \% = 7,84 \%$$

$$ROI \text{ 2018} = \frac{75.738}{1.312.376} \times 100 \% = 5,77 \%$$

$$ROI \text{ 2019} = \frac{51.492}{1.265.912} \times 100 \% = 4,07 \%$$

$$ROI \text{ 2020} = \frac{(57.388)}{1.119.076} \times 100 \% = -5,13 \%$$

Tabel 4. 4
Laporan Keuangan ROI

Tahun	ROI
2017	7,84 %
2018	5,77 %
2019	4,07 %
2020	-5,17 %
Rata-rata	3,14 %

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk berdasarkan ROI dari tahun 2017 – 2020

mengalami penurunan yang signifikan, pada tahun 2017 dengan persentase sebesar 7,84%, pada tahun 2018 dengan persentase sebesar 5,77%, pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 4,07%, dan pada tahun 2020 dengan persentase - 5,17%. Dengan rata-rata pada laporan keuangan berdasarkan ROI tahun 2017 – 2020 sebesar 3,14%.

Return On Investment merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. Dapat dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan ROI mengalami penurunan yang signifikan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pengembalian dari investasi atas aktiva mengalami penurunan.

c. Return On Equity

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100 \%$$

$$ROE\ 2017 = \frac{93.225}{720.676} \times 100 \% = 12,94 \%$$

$$ROE\ 2018 = \frac{75.738}{738.035} \times 100 \% = 10,26 \%$$

$$ROE\ 2019 = \frac{51.492}{761.027} \times 100 \% = 6,77 \%$$

$$ROE\ 2020 = \frac{(57.388)}{700.034} \times 100 \% = -8,20 \%$$

Tabel 4. 5
Laporan Keuangan ROE

Tahun	ROE
2017	12,94 %
2018	10,26 %
2019	6,77 %
2020	-8,20 %
Rata-rata	5,44 %

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan pada tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2017 – 2020 mengalami penurunan yang signifikan, pada tahun 2017 dengan persentase sebesar 12,94%, pada tahun 2018 dengan persentase sebesar 10,26%, pada tahun 2019 dengan persentase sebesar 6,77%, dan pada tahun 2020 dengan persentase - 8,20%. Dengan rata-rata pada laporan keuangan berdasarkan ROI tahun 2017 – 2020 sebesar 5,44%.

Return On Equity merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari ekuitas. Dapat dilihat dari

hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan ROE mengalami penurunan yang signifikan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari ekuitas mengalami penurunan.

Cara menentukan score dari perspektif keuangan :

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$\text{NPM 2018} = \frac{6,38 \% - 8,90 \%}{8,90 \%} \times 100 \% = -0,28 \%$$

$$\text{NPM 2019} = \frac{4,27 \% - 6,38 \%}{6,38 \%} \times 100 \% = -0,33 \%$$

$$\text{NPM 2020} = \frac{-7,27 \% - 4,27 \%}{-7,27 \%} \times 100 \% = -2,70 \%$$

Pada persentase di atas adalah hasil NPM dari tahun 2017–2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -0,28% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -0,33% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -2,70% termasuk kedalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

$$\text{ROI 2018} = \frac{5,77 \% - 7,84 \%}{7,84 \%} \times 100 \% = -0,26 \%$$

$$\text{ROI 2019} = \frac{4,07 \% - 5,77 \%}{5,77 \%} \times 100 \% = -0,30 \%$$

$$\text{ROI 2020} = \frac{-5,17 \% - 4,07 \%}{4,07 \%} \times 100 \% = -2,26 \%$$

Pada persentase di atas adalah hasil ROI dari tahun 2017 – 2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -0,26% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -0,30% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -2,26% termasuk

dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

$$ROE\ 2018 = \frac{10,26\% - 12,94\%}{12,94\%} \times 100\% = -0,21\%$$

$$ROE\ 2019 = \frac{6,77\% - 10,26\%}{10,26\%} \times 100\% = -0,34\%$$

$$ROE\ 2020 = \frac{-8,20\% - 6,77\%}{6,77\%} \times 100\% = -2,21\%$$

Pada persentase di atas adalah hasil ROE dari tahun 2017 – 2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -0,21% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -0,34% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -2,21 termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

Tabel 4. 6
Scorecard Perspektif Keuangan

Perspektif	2018-2017	2019-2018	2020-2019	Score 2018-2017	Score 2019-2018	Score 2020-2019
Net Profit Margin (NPM)	-0,28%	-0,33%	-2,70%	D	D	D
Return On Investment (ROI)	-0,26%	-0,30%	-2,26%	D	D	D
Return On Equity (ROE)	-0,21	-0,34	-2,21	D	D	D
Total Scorecard				3	3	3

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dilakukan perbandingan kinerja terhadap data rasio keuangan selama 4 tahun agar dapat diketahui persentase kinerja dibandingkan dengan data tahun sebelumnya. Perbandingan persentase kinerja pada periode 2020-2019, 2019-2018 dan 2018-2017 dilakukan untuk rasio : Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI) dan Return On Equity (ROE).

Berdasarkan pada tabel 4.6 di atas, analisis penilaian terhadap performance kinerja keuangan periode 2020-2019 yaitu mendapatkan score 3 yang artinya

mengalami penurunan dengan periode sebelumnya yaitu 2019-2018 yang sama mendapatkan score 3, dan mengalami penurunan kembali yang mana kinerja keuangan periode 2018-2017 mendapatkan score 3. Ini artinya performance kinerja keuangan perusahaan kurang baik di masing-masing indikator mengalami penurunan yang signifikan di setiap tahunnya, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Sanif Baros (2020) yang mendapatkan hasil peningkatan yang menunjukkan perusahaan mengalami perbaikan kinerja.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, data laporan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan adalah indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya.

Tabel 4. 7
Penerimaan Kas dari Pelanggan
(Rp. 000.000)

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
2017	1.055.926
2018	1.169.898
2019	1.201.825
2020	840.838
Rata-rata	1.067.122

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Penerimaan Kas dari Pelanggan

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$2018 = \frac{1.169.898 - 1.055.926}{1.055.926} \times 100 \% = 10,79 \%$$

$$2019 = \frac{1.201.825 - 1.169.898}{1.169.898} \times 100 \% = 2,73 \%$$

$$2020 = \frac{840.838 - 1.201.825}{1.201.825} \times 100 \% = -30,04 \%$$

Pada persentase di atas adalah hasil score berdasarkan perspektif pelanggan dari tahun 2017 – 2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar 10,79% termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan score 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0-50%, kemudian pada tahun 2018-2019

sebesar 2,73% termasuk dalam kriteria cukup baik, yaitu dengan score 2, yang mana persentase tersebut dalam skala 0-50%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -30,34% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

Tabel 4. 8
Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Score	Total Score
2018	10,79 %	C	2
2019	2,73 %	C	2
2020	-30,04 %	D	1
Rata-rata	-5,50 %		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Kemampuan PT. Garuda Metalindo Tbk berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif pelanggan dalam memberikan kepuasan kepada para pelanggannya dapat dilihat dari penerimaan kas pelanggan periode 2017-2020 yaitu, berdasarkan Scorecard Perspektif Pelanggan PT. Garuda Metalindo Tbk pada periode 2017-2018 dan periode 2018-2019 mendapatkan rentang *score* yang sama pada setiap periodenya yaitu mendapatkan score 2, kemudian pada periode 2019-2020 mengalami penurunan dan mendapatkan score 1. Hasil kinerja pada perspektif pelanggan pada periode 2017-2019 berdasarkan score dapat dikatakan cukup baik, dibandingkan dengan periode 2019-2020 yang dapat dikatakan kurang baik. Akan tetapi berdasarkan persentase periode 2017-2020 kinerja pada perspektif pelanggan selalu mengalami penurunan setiap tahunnya, sehingga dapat diambil rata-rata kinerja perusahaan pada tahun 2017-2020 yaitu -5,50% artinya kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dalam kondisi kurang baik, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Mutia Zikrilla (2019) yang mendapatkan hasil cukup baik yang mana tiap periodenya tidak mengalami penurunan score.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data operating profit digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Sehingga operating profit yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

Tabel 4. 9
Operating Profit
(Rp. 000.000)

Tahun	Operating Profit
2017	155.131
2018	133.153
2019	91.628
2020	(20.425)
Rata-rata	89.972

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Operating Profit

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$2018 = \frac{133.153 - 155.131}{155.131} \times 100 \% = -14,17 \%$$

$$2019 = \frac{91.628 - 133.153}{133.153} \times 100 \% = -31,19 \%$$

$$2020 = \frac{(20.425) - 91.628}{91.628} \times 100 \% = -122,29 \%$$

Pada persentase di atas adalah hasil Operating Profit berdasarkan perspektif proses bisnis internal dari tahun 2017 – 2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -14,17% yang termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -31,19% yang termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -122,29% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

Tabel 4. 10
Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score
2018	-14,17 %	D	1
2019	-31,19 %	D	1
2020	-122,29 %	D	1
Rata-rata	-55,88%		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan bahwa hasil score pada periode 2017-2018, periode 2018-2019 dan periode 2019-2020 mendapatkan rentang score yang sama pada setiap periodenya yaitu mendapatkan score 1. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal PT Garuda Metalindo Tbk dapat dikatakan kurang baik yang mana persentase operating profit mengalami penurunan dikarenakan laba bersih mengalami penurunan yang signifikan di setiap tahunnya, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Sanif Baros (2020) yang mengalami peningkatan kinerja.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap retensi karyawan yaitu penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan yaitu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

Tabel 4. 11
Laba Usaha
(Rp. 000.000)

Tahun	Laba Usaha
2017	155.131
2018	133.153
2019	91.628
2020	(20.425)
Rata-rata	89.872

Sumber : Laporan Keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk

Tabel 4. 12
Total Employee

Keterangan	2017	2018	2019	2020	Average
Karyawan Pabrik	1.129	1.135	1.125	840	1.057
Non-manajerial	137	158	263	172	183
Manajerial	75	79	86	114	89
Jumlah	1.341	1.372	1.474	1.126	1.328

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

$$2017 = \frac{155.131}{1.341} \times 100 \% = 11.568,31 \%$$

$$2018 = \frac{133.153}{1.372} \times 100 \% = 9.705,03 \%$$

$$2019 = \frac{91.628}{1.474} \times 100 \% = 6.215,28 \%$$

$$2020 = \frac{(20.425)}{1.126} \times 100 \% = -1.813,94 \%$$

Tabel 4. 13
Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas Karyawan
2017	11.568,31 %
2018	9.705,03 %
2019	6.215,28 %
2020	-1.813,94 %
Rata-rata	6.418,92 %

Sumber : Data sekunder diolah

Pada tabel 4.13 di atas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT Garuda Metalindo Tbk berdasarkan Produktivitas Karyawan dari tahun 2017-2020 mengalami penurunan yang signifikan, pada tahun 2017 sebesar 11.568,31%, pada tahun 2018 sebesar 9.705,03%, kemudian pada tahun 2019 sebesar 6.215,28%, dan pada tahun 2020 sebesar -1.813,94%. Sedangkan rata-rata Produktivitas Karyawan dari tahun 2017-2020 sebesar 6.418,92%.

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Produktivitas Karyawan

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$2018 = \frac{9.705,03 \% - 11.568,31 \%}{11.568,31 \%} \times 100 \% = -0,16 \%$$

$$2019 = \frac{6.215,28 \% - 9.705,03 \%}{9.705,03 \%} \times 100 \% = -0,36 \%$$

$$2020 = \frac{-1.813,94 \% - 6.215,28 \%}{6.215,28 \%} \times 100 \% = -1,29 \%$$

Tabel 4. 14
Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Produktivitas Karyawan	Score	Total Score
2018	-0,16 %	D	1
2019	-0,36 %	D	1
2020	-1,29 %	D	1

Rata-rata	-0,60 %	
-----------	---------	--

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada tabel 4.14 di atas hasil score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan. Dari hasil tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil persentase pada tahun 2018 sebesar -0,16% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2019 sebesar -0,36% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -1,29% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut masuk dalam skala <0%. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2017-2020 dengan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan, mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan pendapatan dari tahun 2017-2020 mengalami penurunan, sebaliknya jumlah karyawan dari tahun 2017-2019 mengalami kenaikan, akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Riyana (2017) yang mendapatkan hasil peningkatan kinerja.

4.3 Kinerja PT Garuda Metalindo Tbk dengan Metode Balanced Scorecard

4.3.1 Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif keuangan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020, yang diukur dengan menggunakan NPM, ROI, dan ROE dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2017-2020 mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan karena adanya penurunan laba bersih dari tahun 2017-2020. Disisi lain peningkatan beban pokok penjualan lebih tinggi daripada penjualannya.

Pengukuran kinerja PT Garuda Metalindo Tbk berdasarkan perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan net profit margin, return on investment dan return on equity berada pada kriteria kurang baik.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perspektif pelanggan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020 yang diukur dengan menggunakan penerimaan kas dari pelanggan terdapat penurunan kinerja dari tahun ke tahun. Pada tahun 2017-2019 mengalami kenaikan penerimaan kas dari pelanggan, akan tetapi penerimaan kas dari pelanggan terjadi tingkat penurunan dari tahun 2017-2020.

Pengukuran kinerja PT Garuda Metalindo Tbk berdasarkan perspektif pelanggan yang diukur menggunakan penerimaan kas dari pelanggan berada dalam kriteria kurang baik.

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020 yang diukur dengan menggunakan hasil pencapaian operating

profit terdapat penurunan dari tahun ke tahun. Dikarenakan laba operasi pada tahun tersebut mengalami penurunan. Diakibatkan pengolahan perusahaan terhadap penjualan produk/jasa dan biaya yang terkait tidak seimbang sehingga menghasilkan penurunan pendapatan bagi perusahaan.

Pengukuran kinerja PT Garuda Metalindo Tbk yang diukur menggunakan operating profit berada dalam kriteria kurang baik.

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020 yang diukur dengan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan terjadi penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan laba operasi perusahaan mengalami penurunan, sebaliknya jumlah karyawan mengalami peningkatan sehingga pendapatan per per karyawan mengalami penurunan.

Pengukuran kinerja PT Garuda Metalindo Tbk yang diukur menggunakan produktivitas karyawan berada dalam kriteria kurang baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Garuda Metalindo Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang diperoleh total score. Total *Balanced Scorecard* PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitian terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2017-2020. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

5.2 Saran

Adapun saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. **Saran Praktis**

Berdasarkan hasil analisis, maka disarankan kepada PT. Garuda Metalindo Tbk untuk memperbaiki kinerjanya terutama dalam memperoleh keuntungan/laba, mengoptimalkan dalam penggunaan harta perusahaan untuk menciptakan produk dalam bentuk barang/jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien, kemudian memperbaiki jumlah dan sumber daya karyawan dengan yang lebih baik.

2. **Saran Akademis**

Untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti menggunakan konsep *balanced scorecard* disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang digunakan, seperti perspektif keuangan ditambahkan indikator *return on aset*, pada perspektif pelanggan ditambahkan indikator kepuasan pelanggan, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditambahkan indikator retensi pekerja dan indikator kepuasan pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Praktik dan Penelitian*. Aceh: Universitas Malikussaleh.
- Ananda, S. C. (2020). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Restaurant H. Wan Pay* Ananda, S. C. (2020). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Restaurant H. Wan Payakumbuh*. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).
- akumbuh. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).
- Baros, W. M. (2020). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Bastian, I. (2015). *Akuntansi sektor publik : Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Darmasto, B., Kamaliah, & Agusti, R. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT XL Axiata Tbk - Jakarta). *SOROT*, 9, 70-85.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan metoda Balanced Scorecard. *Jurnal sains, Teknologi dan Industri*, 83-90.
- Essau, N. C., Morasa, J., & Kapojos, P. M. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Astra International Tbk - Daihatsu Sales Operating Cabang Malalayang. *Jurnal Emba*, 1118-1128.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis : Teori dan Aplikasi* . Bandung: Alfabeta.
- Febrianto, A. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)*. Universitas Diponegoro.
- Graciella, C. (2015). *Pengaruh Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Asuransi Indonesia (Jasindo) Kantor Cabang Kota Bandung*. Bandung: Universitas Kristen Maranatha.
- Harahap, S. S. (2008). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kamaruddin, A. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (P. R, & Y. Pasla, Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Aditya Agro)*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Lestari, S. (2016). *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Maharani, C. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi di Bursa Efek Indonesia*. Palembang: Politeknik Palcomtech.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Marselia, T., Katili, P. B., & Wahyuni, N. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PDAM Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang. *Jurnal Teknik Industri*, 93-98.
- Muasaroh, I. (2016). *Perancangan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Lampung: Institut Agama Islam Negeri Raden Intan.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narsa, M. I. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Ningrum, Y. T. (2017). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *JURNAL SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 42-53.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Safitri, M. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas*. Palembang: Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Sjahrial, D., & Purba, D. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Akuntansi Manajemen Teori & Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Supriyanto, Sari, D. I., Bahgia, S., Mediyanti, S., & Famiati, J. (2018). Analisis Kinerja PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 52 - 58.

- Vincent, G. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Rizki Subagya
Alamat : Kp. Cisempur RT. 002 RW 002 Ds. Cinagara Kec.
Caringin Kab. Bogor
Tempat, tanggal lahir : Bogor, 13 Maret 2000
Agama : Islam
Pendidikan
● SD : SDN 1 CINAGARA
● SMP : SMPN 1 CIGOMBONG
● SMA : SMAN 1 CIGOMBONG
● Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS PAKUAN

Bogor, Desember 2022

Muhamad Rizki Subagya

LAMPIRAN

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2018
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2018	2017	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	2d,2q,4,31 2q,5,7,13, 17,31	13.847.752.415	37.655.428.227	Cash and cash equivalents
Piutang usaha				Trade receivables
Pihak ketiga		175.998.883.921	157.304.897.045	Third parties
Pihak berelasi	2f,6a	5.657.236.606	5.754.505.693	Related parties
Piutang lain-lain	2q,31			Other receivables
Pihak ketiga		6.076.493.948	5.850.687.813	Third parties
Pihak berelasi	2f,6b 2g,5,7, 13,17,26	30.651.065	73.026.192	Related parties
Persediaan - neto		401.013.894.606	307.146.034.639	Inventories - net
Uang muka dan beban dibayar di muka	2h,8	20.844.296.904	21.335.587.403	Advances and prepaid expenses
Pajak dibayar di muka	2p,15a	1.422.148.246	472.336.918	Prepaid taxes
Bagian lancar piutang pihak berelasi	2f,2q,6c,31	8.559.069.772	4.660.499.129	Current portion of due from related party
Total Aset Lancar		633.450.427.483	540.253.003.059	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Aset tetap - neto	2i,2k,2r, 10,13,17,18	620.925.458.436	612.269.752.830	Fixed assets - net
Aset tak berwujud - neto	26,27,28 2j,2k,11	8.377.735.800	-	Intangible assets - net
Piutang pihak berelasi - setelah dikurangi bagian lancar	2f,2q,6c,31	-	3.088.078.283	Due from related party - net of current portion
Aset pajak tangguhan	2p,15f	16.591.641.364	15.890.166.011	Deferred tax assets
Taksiran tagihan pajak	2p,15b 2e,2q,12,13	21.137.702.510	4.225.124.018	Estimated claim for tax refund
Aset tidak lancar lainnya	14,31	11.894.033.527	13.072.671.161	Other non-current asset
Total Aset Tidak Lancar		678.926.571.637	648.545.792.303	Total Non-current Assets
TOTAL ASET		1.312.376.999.120	1.188.798.795.362	TOTAL ASSETS

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2018
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2018	2017	
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang bank jangka pendek	2q,5,7,10, 13,17,31	140.000.000.000	58.500.000.000	Short-term bank loans
Utang usaha	2q,12,14,31			Trade payables
Pihak ketiga		102.339.212.981	47.359.002.038	Third parties
Pihak berelasi	2f,6d	13.802.016.830	8.644.014.735	Related parties
Utang lain-lain - pihak ketiga	2q,31	2.027.963.590	1.227.906.772	Other payables - third parties
Utang pajak	2p,15c	5.630.579.354	4.180.688.031	Taxes payable
Beban masih harus dibayar	2q,16,31	5.013.873.091	4.914.932.535	Accrued expenses
Uang muka dari pelanggan		1.375.886.580	75.449.880	Advances from customers
Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun:	2q,31			Current maturities of long-term liabilities:
Utang bank	5,6h,7, 10,13,17	40.250.306.000	39.076.666.664	Bank loans
Utang pembiayaan	2o,10,18	871.750.000	138.194.139	Financing payable
Utang pembelian aset	19	40.911.004.512	8.652.619.200	Assets purchase payable
Total Liabilitas Jangka Pendek		352.222.592.938	172.769.473.994	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITY
Pinjaman jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun:	2q,31			Long-term liabilities - net of current maturities:
Utang bank	5,6h,7, 10,13,17	141.540.000.000	178.650.000.000	Bank loans
Utang pembelian aset	19	-	27.890.668.800	Assets purchase payable
Liabilitas imbalan kerja karyawan	2l,20,28	80.578.932.000	88.811.969.000	Employee benefits liabilities
Total Liabilitas Jangka Panjang		222.118.932.000	296.552.627.800	Total Non-current Liability
TOTAL LIABILITAS		574.341.524.938	468.122.101.794	TOTAL LIABILITIES

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2018
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2018	2017	
EKUITAS				EQUITY
Modal saham - nilai nominal Rp 100 per saham				Share capital - par value Rp 100 per share
Modal dasar - 7.500.000.000 saham				Authorized - 7,500,000,000 shares
Modal ditempatkan dan disetor penuh - 2.343.750.000 saham	21	234.375.000.000	234.375.000.000	Issued and fully paid share capital - 2,343,750,000 shares
Tambahan modal disetor	2c,2u,23	12.037.418.112	12.037.418.112	Additional paid-in capital
Penghasilan komprehensif lain	10,24	222.623.807.593	220.894.302.695	Other comprehensive income
Saldo laba				Retained earnings
Telah ditentukan penggunaannya	21	14.948.851.487	10.308.186.526	Appropriated
Belum ditentukan penggunaannya		186.075.650.697	177.000.040.667	Unappropriated
Sub-total		670.060.777.889	654.614.948.000	Sub-total
Kepentingan non-pengendali	2b	67.974.746.293	66.061.745.568	Non-controlling interest
TOTAL EKUITAS		738.035.474.182	720.676.693.568	TOTAL EQUITY
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS		1.312.376.999.120	1.188.798.795.362	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT
OF PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For The Year Ended December 31, 2018
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2018	Catatan/ Notes	2017	
PENJUALAN	1.187.195.058.022	2f,2m,6e,25	1.047.701.082.078	SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	947.281.865.541	2f,2m,6f, 7,10,26	783.061.390.941	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	<u>239.913.192.481</u>		<u>264.639.691.137</u>	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA				OPERATING EXPENSES
Beban penjualan	9.045.483.106	2m,10,27	8.755.388.806	<i>Selling expenses</i>
Beban umum dan administrasi	97.714.393.362	2m,6f, 10,28	100.752.565.001	<i>General and administrative expenses</i>
Total Beban Usaha	<u>106.759.876.468</u>		<u>109.507.953.807</u>	Total Operating Expenses
LABA USAHA	<u>133.153.316.013</u>		<u>155.131.737.330</u>	OPERATING INCOME
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN				OTHER INCOME (EXPENSES)
Beban bunga	(31.533.959.147)	2m,13,17,18	(25.098.279.325)	<i>Interest expenses</i>
Rugi selisih kurs - neto	(6.556.442.956)	2n	(2.910.459.403)	<i>Loss on foreign exchange - net</i>
Beban administrasi bank	(1.241.925.522)	2m	(1.394.599.230)	<i>Bank administration expenses</i>
Laba penjualan barang bekas	8.019.130.840	2m	8.144.185.109	<i>Gain on sale of scrap</i>
Pendapatan bunga	933.184.611	2f,2m,6c	2.988.631.134	<i>Interest income</i>
Laba penjualan aset tetap - neto	148.326.764	2f,2i,6g,10	366.355.905	<i>Gain on sale of fixed assets - net</i>
Denda pajak	-	15g	(2.059.803.304)	<i>Tax penalty</i>
Bagian atas rugi neto Entitas Asosiasi	-	9	(1.911.057.519)	<i>Share in net losses in Associate</i>
Lain-lain - neto	(80.863.092)		(1.286.355.628)	<i>Others - net</i>
Total Beban Lain-Lain - Neto	<u>(30.312.548.502)</u>		<u>(23.161.382.261)</u>	Total Other Expenses - Net
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN	<u>102.840.767.511</u>		<u>131.970.355.069</u>	INCOME BEFORE INCOME TAX EXPENSES
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	<u>(27.102.667.897)</u>	2p,15d	<u>(34.699.400.993)</u>	INCOME TAX EXPENSES
LABA TAHUN BERJALAN SEBELUM DAMPAK PENYESUAIAN PROFORMA	<u>75.738.099.614</u>		<u>97.270.954.076</u>	CURRENT YEAR INCOME BEFORE EFFECT OF PROFORMA ADJUSTMENT
Dampak penyesuaian proforma atas laba tahun berjalan	-		(4.045.700.320)	<i>Effect of proforma adjustment on current year income</i>
LABA NETO	<u>75.738.099.614</u>		<u>93.225.253.756</u>	NET INCOME

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

**PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

**PT GARUDA METALINDO Tbk AND SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT
OF PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For The Year Ended December 31, 2018
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)**

	2018	Catatan/ Notes	2017	
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi pada periode berikutnya:				<i>Items that will not be reclassified to profit or loss in subsequent period:</i>
Surplus revaluasi tanah	2.272.530.000	2i,10	11.877.600.000	<i>Land revaluation surplus</i>
Pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja	19.130.868.000	2i,20	(5.747.330.000)	<i>Remeasurement of liabilities for employee benefits</i>
Manfaat (beban) pajak penghasilan terkait	(4.782.717.000)	15f	1.436.832.500	<i>Related income tax benefits (expenses)</i>
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN	16.620.681.000		7.567.102.500	TOTAL OTHER COMPREHENSIVE INCOME
LABA KOMPREHENSIF	92.358.780.614		100.792.356.256	COMPREHENSIVE INCOME
Laba neto yang dapat distribusikan kepada:				<i>Net income attributable to:</i>
Pemilik Entitas Induk	75.121.050.183		92.813.299.214	<i>Owners of the Parent</i>
Kepentingan non-pengendali	617.049.431	2b	411.954.542	<i>Non-controlling interest</i>
LABA NETO	75.738.099.614		93.225.253.756	NET INCOME
Laba komprehensif yang dapat distribusikan kepada:				<i>Comprehensive income attributable to:</i>
Pemilik Entitas Induk	90.445.779.889		98.810.204.165	<i>Owners of the Parent</i>
Kepentingan non-pengendali	1.913.000.725	2b	1.982.152.091	<i>Non-controlling interest</i>
LABA KOMPREHENSIF	92.358.780.614		100.792.356.256	COMPREHENSIVE INCOME
LABA PER SAHAM DASAR YANG DIATRIBUSIKAN KEPADA PEMILIK ENTITAS INDUK	32,05	2i,30	39,60	BASIC EARNINGS PER SHARE ATTRIBUTABLE TO OWNERS OF THE PARENT

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAK
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
 31 Desember 2018
 (Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
 For The Year Ended
 December 31, 2018
 (Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2018	Catatan/ Notes	2017	
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI				OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	1.169.898.776.932		1.055.926.002.733	Receipt from customers
Pendapatan bunga	933.184.611		2.988.631.134	Interest received
Pembayaran kepada:				Payment to:
Pemasok	(794.517.561.070)		(657.322.945.984)	Suppliers
Karyawan	(208.717.771.791)		(211.092.725.447)	Employees
Pembayaran pajak	(48.999.358.747)		(48.771.806.905)	Payment for taxes
Pembayaran bunga	(31.438.758.037)		(23.322.315.990)	Payment for interest
Pembayaran beban usaha dan lainnya	(28.749.403.315)		(16.366.260.944)	Payment for operating expenses and others
Kas Neto Diperoleh dari Aktivitas Operasi	58.409.108.583		102.038.578.597	Net Cash Flows Provided by Operating Activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI				INVESTING ACTIVITIES
Pembelian aset tetap	(36.585.180.328)	10, 35	(22.190.360.779)	Acquisition of fixed assets
Pembelian aset takberwujud	(8.377.735.800)	11	-	Acquisition of intangible assets
Pengembalian (penambahan) uang jaminan	(160.880.464)		24.485.355.495	Return (addition) of security deposit
Penjualan aset tetap	158.000.000	10	825.000.000	Sale of fixed assets
Akuisisi entitas anak	-	23	(279.000.000.000)	Acquisition of subsidiary
Kas Neto Digunakan untuk Aktivitas Investasi	(44.965.796.592)		(275.880.005.284)	Net Cash Flows Used for Investing Activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS PENDANAAN				FINANCING ACTIVITIES
Pembayaran utang bank jangka pendek	(204.500.000.000)		(195.500.000.000)	Payment of short-term bank loans
Pembayaran dividen	(75.000.000.000)	22	(65.090.049.592)	Payment of dividend
Pembayaran utang bank jangka panjang	(41.275.666.664)		(16.640.000.000)	Payment of long-term bank loans
Pembayaran utang pembelian aset	(7.050.808.000)		-	Payment of assets purchase payable
Pembayaran utang pembiayaan	(763.819.139)		(303.447.840)	Payment of finance payables
Penerimaan utang bank jangka pendek	286.000.000.000		206.000.000.000	Proceed from short-term bank loans
Penerimaan utang bank jangka panjang	5.339.306.000		189.300.000.000	Proceed from long-term bank loans
Piutang pihak berelasi	-	6c	(3.278.408.523)	Due from related party
Pembayaran dividen entitas anak	-		(1.720.000.000)	Payment of dividend subsidiary
Kas Neto Diperoleh dari (Digunakan untuk) Aktivitas Pendanaan	(37.250.987.803)		112.768.094.045	Net Cash Flows Provided by (Used for) Financing Activities
PENURUNAN NETO KAS DAN SETARA KAS	(23.807.675.812)		(61.073.332.642)	NET DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN	37.655.428.227		98.728.760.869	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF THE YEAR
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN	13.847.752.415		37.655.428.227	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF THE YEAR

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2019	2018	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan bank	2e,2q,4,32	9.061.249.785	13.847.752.415	Cash on hand and in banks
Piutang usaha	2q,5,7,13, 17,32			Trade receivables
Pihak ketiga		181.414.330.021	175.998.883.921	Third parties
Pihak berelasi	2f,6a	5.310.188.074	5.657.236.606	Related parties
Piutang lain-lain - pihak berelasi	2f,2q,6b,32 2g,5,7,13	-	30.651.065	Other receivables - related parties
Persediaan - neto	17,29	377.983.071.715	401.013.894.606	Inventories - net
Uang muka dan beban dibayar di muka	2h,8	12.356.866.604	20.844.296.904	Advances and prepaid expenses
Pajak dibayar di muka	2p,15a	40.492.198	1.422.148.246	Prepaid tax
Bagian lancar:	2q,32			Current portion of:
Piutang lain-lain - pihak ketiga		2.197.814.639	1.998.070.762	Other receivables - third parties
Piutang pihak berelasi	2f,6c	-	8.559.069.772	Due from related party
Total Aset Lancar		588.364.013.036	629.372.004.297	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Aset tetap - neto	2i,2k,2r, 10,13,17,18 27,28,29	598.613.587.657	620.925.458.436	Property, plant and equipment - net
Aset tak berwujud - neto	2j,2k,11	9.049.905.640	8.377.735.800	Intangible assets - net
Setelah dikurangi bagian lancar:	2q,32			Net of current portion:
Piutang lain-lain - pihak ketiga		4.339.508.786	4.078.423.186	Other receivables - third parties
Piutang pihak berelasi	2f, 6c	8.482.051.140	-	Due from related party
Aset pajak tangguhan - neto	2p,15f	21.831.619.742	16.591.641.364	Deferred tax assets - net
Taksiran tagihan pajak	2p,15b	32.289.492.519	21.137.702.510	Estimated claims for tax refund
Aset tidak lancar lainnya	2e,2q,12,13 14,32	2.942.152.105	11.894.033.527	Other non-current assets
Total Aset Tidak Lancar		677.548.317.589	683.004.994.823	Total Non-current Assets
TOTAL ASET		1.265.912.330.625	1.312.376.999.120	TOTAL ASSETS

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2019	2018	
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
	2q,5,7,10,			
Utang bank jangka pendek	13,17,32	142.527.444.596	140.000.000.000	Short-term bank loans
Utang usaha	2q,12,14,32			Trade payables
Pihak ketiga		83.880.131.084	102.339.212.981	Third parties
Pihak berelasi	2f,6d	10.425.384.618	13.802.016.830	Related parties
Utang lain-lain - pihak ketiga	2q,32	1.547.012.602	2.027.963.590	Other payables - third parties
Utang pajak	2p,15c	5.562.783.928	5.630.579.354	Taxes payable
Beban akrual	2q,16,32	5.136.004.497	5.013.873.091	Accrued expenses
Uang muka dari pelanggan		1.780.897.480	1.375.886.580	Advances from customers
Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun:				Current maturities of long-term liabilities:
	2q,32			
	5,6h,7,			
Utang bank	10,13,17	41.856.000.000	40.250.306.000	Bank loans
Utang pembiayaan	2q,10,18	655.745.706	871.750.000	Financing payables
Utang pembelian aset	19	-	40.911.004.512	Assets purchase payable
Total Liabilitas Jangka Pendek		293.371.404.511	352.222.592.938	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Pinjaman jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun:				Long-term liabilities - net of current maturities:
	2q,32			
	5,6h,7,			
Utang bank	10,13,17	114.921.066.000	141.540.000.000	Bank loans
Utang pembiayaan	2q,10,18	251.506.407	-	Financing payables
Liabilitas imbalan kerja	2i,20,29	96.340.529.000	80.578.932.000	Employee benefits liabilities
Total Liabilitas Jangka Panjang		211.513.101.407	222.118.932.000	Total Non-current Liabilities
TOTAL LIABILITAS		504.884.505.918	574.341.524.938	TOTAL LIABILITIES

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2019	2018	
EKUITAS				EQUITY
Ekuitas yang Dapat				Equity Attributable to
 Distribusikan kepada				 Owners of the Company
 Pemilik Entitas Induk				Share capital - par value
Modal saham - nilai nominal				Rp 100 per share
Rp 100 per saham				Authorized - 7,500,000,000 shares
Modal dasar - 7.500.000.000 saham				Issued and fully paid
Modal ditempatkan dan disetor				- 2,343,750,000 shares
penuh - 2.343.750.000 saham	21	234.375.000.000	234.375.000.000	Additional paid-in capital - net
Tambahan modal disetor - neto	2c,2u,23	12.037.418.112	12.037.418.112	Other comprehensive income
Penghasilan komprehensif lain	10,25	223.740.652.491	222.623.807.593	Retained earnings
Saldo laba				
Telah ditentukan				Appropriated
penggunaannya	21	18.704.903.996	14.948.851.487	Unappropriated
Belum ditentukan				
penggunaannya		202.179.435.151	186.075.650.697	
Sub-total		691.037.409.750	670.060.727.889	Sub-total
Kepentingan non-pengendali	2c,24	69.990.414.957	67.974.746.293	Non-controlling interest
TOTAL EKUITAS		761.027.824.707	738.035.474.182	TOTAL EQUITY
TOTAL LIABILITAS DAN				TOTAL LIABILITIES AND
 EKUITAS		1.265.912.330.625	1.312.376.999.120	 EQUITY

Catatan selanjut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal
31 Desember 2019
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT
OF PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2019	Catatan/ Notes	2018	
PENJUALAN	1.206.818.443.326	2f,2m,6e,26	1.187.195.058.022	SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	996.098.454.419	2f,2m,6f, 10,27	937.902.813.340	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	<u>210.719.988.907</u>		<u>249.292.244.682</u>	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA				OPERATING EXPENSES
Beban penjualan	9.120.050.224	2m,10,28 2m,6i	9.045.483.106	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	109.971.543.439	10,20,29	97.714.393.362	General and administrative expenses
Total Beban Usaha	<u>119.091.593.663</u>		<u>106.759.876.468</u>	Total Operating Expenses
LABA USAHA	<u>91.628.395.244</u>		<u>142.532.368.214</u>	OPERATING INCOME
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN				OTHER INCOME (EXPENSES)
Beban bunga	(32.572.743.862)	2m,13,17,18	(31.533.959.147)	Interest expenses
Provisi untuk beban penurunan nilai persediaan	(1.749.523.676)	7	(9.379.052.201)	Provision for impairment of inventories
Beban administrasi bank	(1.182.385.324)	2m	(1.241.925.522)	Bank administration expenses
Laba penjualan barang bekas	9.095.137.903	2f,2m,6g	8.019.130.840	Gain on sale of scrap
Laba (rugi) selisih kurs - neto	3.260.626.866	2n	(6.556.442.956)	Gain (loss) on foreign exchange - net
Pendapatan bunga	504.866.867	2f,2m,6c	933.184.611	Interest income
Laba penjualan aset tetap - neto	424.923.613	2f,2i,6g,10	148.326.764	Gain on sale of property, plant and equipment - net
Laba pertukaran aset tetap - neto	156.531.326	10	-	Gain on exchange of property, plant and equipment - net
Lain-lain - neto	(302.015.060)		(80.863.092)	Others - net
Total Beban Lain-Lain - Neto	<u>(22.364.561.347)</u>		<u>(39.691.600.703)</u>	Total Other Expenses - Net
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN	<u>69.263.833.897</u>		<u>102.840.767.511</u>	INCOME BEFORE INCOME TAX EXPENSE
BEBAN PAJAK PENGHASILAN - NETO	<u>(17.771.228.372)</u>	2p,15d	<u>(27.102.667.897)</u>	INCOME TAX EXPENSE - NET
LABA NETO	<u>51.492.605.525</u>		<u>75.738.099.614</u>	NET INCOME

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal
 31 Desember 2019
 (Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT
OF PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
 For the Year Ended December 31, 2019
 (Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2019	Catatan/ Notes	2018	
PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi pada periode berikutnya:				<i>Items that will not be reclassified to profit or loss in subsequent period:</i>
Surplus revaluasi tanah	1.659.870.000	2i,10	2.272.530.000	<i>Land revaluation surplus</i>
Pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja	(2.713.500.000)	2i,20	19.130.868.000	<i>Remeasurement of liabilities for employee benefits</i>
Manfaat (beban) pajak penghasilan terkait	678.375.000	15f	(4.782.717.000)	<i>Related income tax benefit (expense)</i>
TOTAL PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN	(375.255.000)		16.620.681.000	TOTAL OTHER COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
LABA KOMPREHENSIF	51.117.350.525		92.358.780.614	COMPREHENSIVE INCOME
Laba neto yang dapat diatribusikan kepada:				<i>Net income attributable to:</i>
Pemilik Entitas Induk	49.841.177.514		75.121.050.183	<i>Owners of the Company</i>
Kepentingan non-pengendali	1.651.428.011	2c,24	617.049.431	<i>Non-controlling interest</i>
LABA NETO	51.492.605.525		75.738.099.614	NET INCOME
Laba komprehensif yang dapat diatribusikan kepada:				<i>Comprehensive income attributable to:</i>
Pemilik Entitas Induk	49.101.681.861		90.445.779.889	<i>Owners of the Company</i>
Kepentingan non-pengendali	2.015.668.664	2c,24	1.913.000.725	<i>Non-controlling interest</i>
LABA KOMPREHENSIF	51.117.350.525		92.358.780.614	COMPREHENSIVE INCOME
LABA PER SAHAM DASAR YANG DIATRIBUSIKAN KEPADA PEMILIK ENTITAS INDUK	21,27	2i,31	32,05	BASIC EARNINGS PER SHARE ATTRIBUTABLE TO OWNERS OF THE COMPANY

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
31 Desember 2019
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended
December 31, 2019
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2019	Catatan/ Notes	2018	
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI				OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	1.201.825.510.073		1.169.898.776.932	Receipts from customers
Penerimaan tagihan pajak penghasilan	4.062.885.323	15b	-	Receipts from claim for tax refund
Pendapatan bunga	504.866.867		933.184.611	Interest received
Pembayaran kepada:				Payment to:
Pemasok	(791.396.175.783)		(794.517.561.070)	Suppliers
Karyawan	(223.929.141.136)		(208.717.771.791)	Employees
Pembayaran pajak	(36.233.546.462)		(48.999.358.747)	Payment for taxes
Pembayaran bunga	(30.775.913.998)		(31.438.758.037)	Payment for interest
Pembayaran beban usaha dan lainnya	(30.221.099.027)		(28.749.403.315)	Payment for operating expenses and others
Arus Kas Neto dari Aktivitas Operasi	93.837.385.857		58.409.108.583	Net Cash from Operating Activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI				INVESTING ACTIVITIES
Pembelian aset tetap	(21.970.455.763)	10,36	(36.585.180.328)	Acquisition of property, plant and equipment
Pembelian aset takberwujud	(707.982.850)	11	(8.377.735.800)	Acquisition of intangible assets
Pengembalian (penambahan) uang jaminan - Letter of Credit	8.954.040.000		(160.880.464)	Return (addition) of security deposit - Letter of Credit
Penerimaan dari penjualan aset tetap	7.309.029.728	10	158.000.000	Proceeds from sale of property, plant and equipment
Arus Kas Neto Digunakan untuk Aktivitas Investasi	(6.415.368.885)		(44.965.796.592)	Net Cash Used in Investing Activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS PENDANAAN				FINANCING ACTIVITIES
Pembayaran utang bank jangka pendek	(388.705.874.999)	13	(204.500.000.000)	Payment of short-term bank loans
Pembayaran utang bank jangka panjang	(45.906.000.000)	17	(41.275.666.664)	Payment of long-term bank loans
Pembayaran utang pembelian aset	(40.339.101.311)		(7.050.808.000)	Payment of assets purchase payable
Pembayaran dividen	(28.125.000.000)	22	(75.000.000.000)	Payment of dividends
Pembayaran utang pembiayaan	(1.258.622.887)		(763.819.139)	Payment of finance payables
Penerimaan utang bank jangka pendek	388.705.874.999	13	286.000.000.000	Proceeds from short-term bank loans
Penerimaan utang bank jangka panjang	20.892.760.000	17	5.339.306.000	Proceeds from long-term bank loans
Arus Kas Neto Digunakan untuk Aktivitas Pendanaan	(94.735.964.198)		(37.250.987.803)	Net Cash Used in Financing Activities

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
 31 Desember 2019
 (Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
 For the Year Ended
 December 31, 2019
 (Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2019	Catatan/ Notes	2018	
PENURUNAN NETO KAS DAN BANK	(7.313.947.226)		(23.807.675.812)	NET DECREASE IN CASH ON HAND AND IN BANKS
KAS DAN BANK PADA AWAL TAHUN	13.847.752.415		37.655.428.227	CASH ON HAND AND IN BANKS AT BEGINNING OF THE YEAR
KAS DAN BANK DAN CERUKAN PADA AKHIR TAHUN	6.533.805.189		13.847.752.415	CASH ON HAND AND IN BANKS AND BANK OVERDRAFTS AT END OF THE YEAR
Kas dan Bank dan Cerukan terdiri dari:				Cash on hand and in banks and Bank Overdrafts comprise of the following:
Kas dan bank	9.061.249.785	4	13.847.752.415	Cash on hand and in banks
Cerukan	(2.527.444.596)	13	-	Bank overdrafts
Neto	6.533.805.189		13.847.752.415	Net

Informasi tambahan untuk saldo kas konsolidasi disajikan pada Catatan 36.

Supplemental information for consolidated cash flows is presented in Note 36.

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2020
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2020
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan bank	6.385.676.630	2e,2r,4,32	9.061.249.795	Cash on hand and in banks
Piutang usaha - neto		2r,5,7,13, 17,32		Trade receivables - net
Pihak ketiga	127.673.733.554		181.414.330.021	Third parties
Pihak berelasi	5.675.581.656	2f,6a	5.310.188.074	Related parties
Persediaan - neto	312.720.158.801	2g,5,7,13 17	377.983.071.715	Inventories - net
Uang muka dan beban dibayar di muka	13.962.636.471	2h,8	12.366.866.604	Advances and prepaid expenses
Pajak dibayar di muka	162.118.666	2q,15a	40.492.198	Prepaid tax
Bagian lancar dari piutang lain-lain - pihak ketiga	2.064.001.174	2r,32	2.197.814.639	Current portion of other receivables - third parties
Total Aset Lancar	468.643.906.952		588.364.013.036	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
		2i,2k,2s 10,13,17,18		Property, plant and equipment - net
Aset tetap - neto	572.881.367.391	27,28,29	598.613.587.657	
Aset takberwujud - neto	4.912.786.747	2j,2k,11	9.049.905.640	Intangible assets - net
Aset hak guna - neto	818.634.000	2m,19,29	-	Right of use asset - net
Investasi pada entitas asosiasi	151.209.117	2p,9	-	Investment in associate
Setelah dikurangi bagian lancar piutang lain-lain - pihak ketiga	4.135.529.186	2r,32	4.339.508.786	Net of current portion of other receivables - third parties
Piutang pihak berelasi	7.607.811.391	2r,2f,6b,32	8.482.051.140	Due from related party Estimated claims for tax refund
Taksiran tagihan pajak	28.250.742.504	2q,15b	32.289.492.519	
Aset pajak tangguhan - neto	28.644.613.835	2q,15f	21.831.619.742	Deferred tax assets - net
Aset tidak lancar lainnya	3.030.269.302	2e,2r,12 14,32	2.942.152.105	Other non-current assets
Total Aset Tidak Lancar	650.432.963.473		677.548.317.589	Total Non-Current Assets
TOTAL ASET	1.119.076.870.425		1.265.912.330.625	TOTAL ASSETS

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2020
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2020
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
		2f, 2r, 5, 6g, 7, 10,		
Utang bank jangka pendek	209.479.492.867	13, 17, 32	142.527.444.596	Short-term bank loans
Utang usaha		2r, 12, 14, 32		Trade payables
Pihak ketiga	63.626.676.016		83.880.131.084	Third parties
Pihak berelasi	3.000.681.946	2f, 6c	10.425.384.618	Related parties
Utang lain-lain - pihak ketiga	374.505.905	2r, 32	1.547.012.602	Other payables - third parties
Utang pajak	3.723.044.125	2g, 15c	5.562.783.928	Taxes payable
Beban akrual	3.856.645.117	2r, 16, 32	5.136.004.497	Accrued expenses
Uang muka dari pelanggan	371.534.680	2n	1.780.897.480	Advances from customers
Liabilitas jangka panjang jatuh tempo dalam waktu satu tahun:		2f, 2r, 32 5, 6g, 7,		Current maturities of long-term liabilities:
Utang bank	7.255.000.000	10, 13, 17	41.856.000.000	Bank loans
Utang pembiayaan	251.506.407	10, 18	655.745.706	Financing payables
Total Liabilitas Jangka Pendek	291.939.087.063		293.371.404.511	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Liabilitas jangka panjang - setelah dikurangi bagian jatuh tempo dalam waktu satu tahun:		2r, 32 2f, 5, 6g, 7,		Long-term liabilities - net of current maturities:
Utang bank	9.020.066.000	10, 13, 17	114.921.066.000	Bank loans
Utang pembiayaan	-	10, 18	251.506.407	Financing payables
Liabilitas imbalan kerja	118.083.626.000	2i, 20, 29	96.340.529.000	Employee benefits liabilities
Total Liabilitas Jangka Panjang	127.103.692.000		211.513.101.407	Total Non-Current Liabilities
TOTAL LIABILITAS	419.042.779.063		504.884.505.918	TOTAL LIABILITIES

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2020
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2020
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
EKUITAS				EQUITY
Ekuitas yang				
Dapat Diatribusikan kepada				Equity Attributable to
Pemilik Entitas Induk				Owners of the Company
Modal saham				<i>Share capital</i>
Dasar - 7.500.000.000 saham				<i>Authorized - 7,500,000,000</i>
biasa dengan nilai nominal				<i>common shares with par</i>
Rp 100 per saham				<i>value of Rp 100 per share</i>
Dilempatkan dan disetor penuh				<i>Issued and fully paid</i>
- 2.343.750.000 saham	234.375.000.000	21	234.375.000.000	<i>- 2,343,750,000 shares</i>
Tambahan modal disetor - neto	12.037.418.112	2c,2v,23	12.037.418.112	<i>Additional paid-in capital - net</i>
Pendapatan komprehensif lain	227.347.732.491	10,25	223.740.652.491	<i>Other comprehensive income</i>
Saldo laba				<i>Retained earnings</i>
Telah ditentukan				
penggunaannya	21.196.962.872	21	18.704.903.996	<i>Appropriated</i>
Belum ditentukan				
penggunaannya	136.081.938.243		202.179.435.151	<i>Unappropriated</i>
Total Ekuitas yang dapat				
diatribusikan kepada				<i>Total Equity Attributable to</i>
Pemilik Entitas Induk	631.039.051.718	2c	691.037.409.750	<i>Owners of the Company</i>
Kepentingan nonpengendali	68.995.039.644	2c,24	69.990.414.957	<i>Non-controlling interests</i>
TOTAL EKUITAS	700.034.091.362		761.027.824.707	TOTAL EQUITY
TOTAL LIABILITAS				TOTAL LIABILITIES
DAN EKUITAS	1.119.076.870.425		1.265.912.330.625	AND EQUITY

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal
31 Desember 2020
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENTS OF
PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended
December 31, 2020
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
PENJUALAN	788.873.091.221	2f, 2n, 6d, 2b	1.206.818.443.326	SALES
BEBAN POKOK PENJUALAN	696.902.028.465	2f, 2g, 2n, 6e, 7, 10, 27	996.098.454.419	COST OF GOODS SOLD
LABA KOTOR	91.971.062.756		210.719.988.907	GROSS PROFIT
BEBAN USAHA				OPERATING EXPENSES
Beban penjualan	7.533.918.595	2n, 10, 28 2f, 2n, 6h	9.120.050.224	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	104.862.780.862	10, 19, 20, 29	109.971.543.439	General and administrative expenses
Total Beban Usaha	112.396.699.257		119.091.593.663	Total Operating Expenses
LABA (RUGI) USAHA	(20.425.636.501)		91.628.395.244	OPERATING INCOME (LOSS)
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN				OTHER INCOME (EXPENSES)
Beban bunga	(25.674.819.186)	2n, 13, 17, 18	(32.572.743.862)	Interest expenses
Provisi untuk beban penurunan nilai persediaan - neto	(7.711.266.505)	2g, 7	(1.749.523.676)	Provision for impairment of inventories - net
Rugi atas penghapusan aset takberwujud	(8.835.460.170)	11	-	Loss on disposal of intangible assets
Beban administrasi bank	(2.387.353.927)	2n	(1.182.365.324)	Bank administration expenses
Penghapusan persediaan - neto	(1.673.225.549)	2g, 7	-	Write-off inventories
Laba (rugi) selisih kurs - neto	(844.351.085)	2o	3.260.626.866	Gain (loss) on foreign exchange - net
Penyisihan atas ECLs	(643.175.413)	5	-	Provision for ECLs
Laba penjualan barang bekas	3.438.478.421	2f, 2n, 6f	9.095.137.903	Gain on sale of scrap
Bagian keuntungan investasi pada asosiasi	151.209.117	2p, 9	-	Share in profit of investment in associate
Pendapatan bunga	446.770.495	2f, 2n, 6b	504.866.867	Interest income
Laba penjualan aset tetap - neto	259.209.276	2f, 2i, 6f, 10	424.923.613	Gain on sale of property, plant and equipment - net
Laba pertukaran aset tetap - neto	9.223.365	2i, 10	156.531.326	Gain on exchange of property, plant and equipment - net
Lain-lain - neto	238.209.234		(302.015.060)	Others - net
Beban Lain-Lain neto	(43.226.551.907)		(22.364.561.347)	Other Expenses - net
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	(63.652.188.438)		69.263.833.897	PROFIT (LOSS) BEFORE INCOME TAX
Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan - Neto	6.263.896.193	2q, 15d	(17.771.228.372)	Income Tax Benefit (Expense) - Net
LABA (RUGI) NETO	(57.388.292.245)		51.492.605.525	NET INCOME (LOSS)

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal
 31 Desember 2020
 (Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENTS OF
PROFIT OR LOSS AND
OTHER COMPREHENSIVE INCOME
 For the Year Ended
 December 31, 2020
 (Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
PENDAPATAN (RUGI) KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
Pos-pos yang tidak akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya:				<i>Items that will not be reclassified to profit or loss in subsequent period:</i>
Surplus revaluasi tanah	3.607.080.000	2i,10	1.659.870.000	<i>Land revaluation surplus</i>
Pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja	(7.761.619.000)	2i,20	(2.713.500.000)	<i>Remeasurement of employee benefits liabilities</i>
Beban pajak penghasilan terkait	549.097.900	15f	678.375.000	<i>Related income tax expense</i>
TOTAL RUGI KOMPREHENSIF LAIN	(3.605.441.100)		(375.255.000)	TOTAL OTHER COMPREHENSIVE LOSS
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF	(60.993.733.345)		51.117.350.525	COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
Laba (rugi) tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:				<i>Profit (loss) for the year attributable to:</i>
Pemilik Entitas Induk	(55.898.166.249)		49.841.177.514	<i>Owners of the Company</i>
Kepentingan nonpengendali	(1.490.125.996)	2c,24	1.651.428.011	<i>Non-controlling interests</i>
LABA (RUGI) NETO	(57.388.292.245)		51.492.605.525	NET INCOME (LOSS)
Total laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan kepada:				<i>Total comprehensive income attributable to:</i>
Pemilik Entitas Induk	(59.998.358.032)		49.101.681.861	<i>Owners of the Company</i>
Kepentingan nonpengendali	(995.375.313)	2c,24	2.015.668.664	<i>Non-controlling interests</i>
LABA (RUGI) KOMPREHENSIF	(60.993.733.345)		51.117.350.525	COMPREHENSIVE INCOME (LOSS)
LABA PER SAHAM DASAR YANG DIATRIBUSIKAN KEPADA PEMILIK ENTITAS INDUK	(23,85)	2v,31	21,27	BASIC EARNING PER SHARE ATTRIBUTABLE TO OWNERS OF THE COMPANY

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
31 Desember 2020
(Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended
December 31, 2020
(Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI				OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	840.838.931.306		1.201.825.510.073	Receipts from customers
Penerimaan tagihan pajak penghasilan	15.889.126.114	15b	4.062.885.323	Receipts from claim for tax refund
Pendapatan bunga	446.770.495		504.866.867	Interest received
Pembayaran kepada:				Payment to:
Pemasok	(501.160.243.350)		(791.396.175.783)	Suppliers
Karyawan	(186.001.861.426)		(223.929.141.136)	Employees
Pembayaran beban usaha dan lainnya	(44.780.469.830)		(30.221.099.027)	Payment for operating expenses and others
Pembayaran bunga	(24.681.182.918)		(30.775.913.998)	Payment for interest
Pembayaran pajak	(13.811.742.365)		(36.233.546.462)	Payment for taxes
Arus Kas Neto dari Aktivitas Operasi	86.739.328.026		93.837.385.857	Net Cash from Operating Activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI				INVESTING ACTIVITIES
Pembelian aset tetap	(11.750.592.948)	10,36	(21.970.455.763)	Acquisition of property, plant and equipment
Pembelian aset takberwujud	(4.795.148.148)	11	(707.982.850)	Acquisition of intangible assets
Penerimaan dari penjualan aset tetap	1.336.537.350	10	7.309.029.728	Proceeds from sale of property, plant and equipment
Pengembalian uang jaminan - Letter of Credit	-		8.954.040.000	Return of security deposit - Letter of Credit
Arus Kas Neto Digunakan untuk Aktivitas Investasi	(15.209.203.746)		(6.415.368.885)	Net Cash Used in Investing Activities
ARUS KAS DARI				CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS PENDANAAN				FINANCING ACTIVITIES
Pembayaran utang bank jangka pendek	(286.500.000.000)	13	(388.705.874.999)	Payment of short-term bank loans
Pembayaran utang bank jangka panjang	(140.502.000.000)	17	(45.906.000.000)	Payment of long-term bank loans
Pembayaran utang pembiayaan	(655.745.706)		(1.258.622.887)	Payment of financing payables
Penerimaan utang bank jangka pendek	322.500.000.000	13	388.705.874.999	Proceeds from short-term bank loans
Pembayaran utang pembelian aset	-		(40.339.101.311)	Payment of assets purchase payable
Pembayaran dividen	-	22	(28.125.000.000)	Payment of dividends
Penerimaan utang bank jangka panjang	-	17	20.892.760.000	Proceeds from long-term bank loans
Arus Kas Neto Digunakan untuk Aktivitas Pendanaan	(105.157.745.706)		(94.735.964.198)	Net Cash Used in Financing Activities

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.

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

PT GARUDA METALINDO Tbk DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN
 Untuk Tahun Yang Berakhir Pada Tanggal
 31 Desember 2020
 (Dinyatakan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

PT GARUDA METALINDO Tbk AND ITS SUBSIDIARY
CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS
 For the Year Ended
 December 31, 2020
 (Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)

	2020	Catatan/ Notes	2019	
PENURUNAN NETO KAS DAN BANK DAN CERUKAN	(33.627.621.426)		(7.313.947.226)	NET DECREASE IN CASH ON HAND AND IN BANKS AND BANK OVERDRAFTS
KAS DAN BANK DAN CERUKAN PADA AWAL TAHUN	6.533.805.189		13.847.752.415	CASH ON HAND AND IN BANKS AND BANK OVERDRAFTS AT BEGINNING OF THE YEAR
KAS DAN BANK DAN CERUKAN PADA AKHIR TAHUN	(27.093.816.237)		6.533.805.189	CASH ON HAND AND IN BANKS AND BANK OVERDRAFTS AT END OF THE YEAR
Kas dan Bank dan Cerukan terdiri dari:				Cash on hand and in banks and Bank Overdrafts comprise of the following:
Kas dan bank	6.385.676.630	4	9.061.249.785	Cash on hand and in banks
Cerukan	(33.479.492.867)	13	(2.527.444.596)	Bank overdrafts
Neto	(27.093.816.237)		6.533.805.189	Net

Informasi tambahan untuk saldo kas konsolidasi disajikan pada Catatan 36.

Supplemental information for consolidated cash flows is presented in Note 36.

Catatan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements taken as whole.