

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA PT PERTAMINA (PERSERO)**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Study Akuntansi Keuangan*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Wardah Hayati

NPM : 1505170688

Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 09 Oktober 2019, pukul 13.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : **WARDAH HAYATI**
N P M : **1505170688**
Program Studi : **AKUNTANSI**
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT PERTAMINA (PERSERO)**
Dinyatakan : **(B) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.**

TIM PENGUJI

Penguji I

HENNY ZURIKA LUBIS., SE., M.Si

Penguji II

EDISAH PUTRA N., SE., M.Ak

Pembimbing

LUFRIANSYAH., SE., M.Ak

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PANITIA UJIAN

Ketua

H. JANURI, SE., MM., M.Si



Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : WARDAH HAYATI
N.P.M : 1505170688
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : KEUANGAN
Skripsi : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT
PERTAMINA (PERSERO)

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi

Medan, Oktober 2019

Pembimbingan Skripsi

(Lufriansyah, SE, M.Ak)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.)



(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

ABSTRAK

Wardah Hayati, NPM 1505170688, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT Pertamina (Persero). Skripsi. 2019

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penyebab total hutang perusahaan mengalami peningkatan bahkan melebihi jumlah ekuitas perusahaan, untuk mengetahui mengetahui dan menganalisis jumlah pelanggan dan karyawan pada PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan dan mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*.

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif, dengan obyek penelitian yang dilihat dari laporan keuangan PT Pertamina (Persero) tahun 2014-2018. Dimana pada penelitian ini dilakukan dengan menganalisis dari jumlah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hutang perusahaan yang besar terjadi dikarenakan besarnya kebutuhan atas biaya operasional perusahaan, serta penggunaan atas hutang perusahaan digunakan untuk penambahan atas asset tetap perusahaan yang dibiayai juga dengan menggunakan hutang perusahaan, jumlah pelanggan dan karyawan diketahui bahwa kinerja PT. Pertamina (Persero) cenderung mengalami penurunan yang dinilai tidak cukup, dan dapat dikategorikan belum begitu baik, pengukuran kinerja perusahaan PT. Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* cenderung mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan,

Kata Kunci : Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat pada waktunya.

Adapun tujuan penyusunan skripsi ini adalah sebagai bukti pertanggung jawaban bahwa penulis telah melaksanakan riset di PT Pertamina (Persero), guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) bagi para Mahasiswa dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan. Skripsi ini berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Score Card pada PT Pertamina (Persero)”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, pengarahan, serta bantuan dari berbagai pihak. Dan dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda Mawardi dan Ibunda Dra. Rida Syahida yang telah banyak memberikan semangat serta motivasi kepada penulis. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Drs. Agussani., M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Januri., SE,MSi, selaku Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Fitriani Saragih., SE,MSi, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Lufriansyah SE., M.Ak selaku Dosen Pembimbing.
5. Seluruh Staff karyawan khususnya Biro Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Imran Okilman dan Bapak Donie Ade Chandra, selaku Personalia PT Pertamina (Persero) yang telah memberikan tempat kepada penulis untuk melakukan riset sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Staff dan karyawan PT Pertamina (Persero).
8. Adikku Muhammad Sayyid Aziz, Hafizhah, Himmatul Ulya dan teman hidup Guruh Aswiriansyah yang selalu memberikan semangat, motivasi, dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman – teman kelas VIII-B Akt Malam yang telah bekerja sama dengan baik selama proses perkuliahan dan selalu menyemangati penulis.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan baik dalam isi maupun penyampaian pembahasan. Oleh sebab itu, kritik dan saran sangat penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap bahwa skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya untuk menambah pengetahuan serta pendidikan.

Medan, September 2019

Penulis

WARDAH HAYATI

1505170688

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Perumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Uraian Teori	10
1. Kinerja	10
a. Pengertian Kinerja.....	11
b. Tujuan Penilaian Kinerja	11
c. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	11
d. Manfaat Penilaian Kinerja.....	12
e. Ukuran Kinerja.....	13
2. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	15
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
b. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	16
c. Empat Perspektif Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	17
3. Hubungan Antar Perspektif	27
4. Penelitian Terdahulu.....	28
B. Kerangka Berpikir	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Pendekatan Penelitian	33
B. Definisi Operasional Variabel.....	33
C. Tempat dan Waktu Penelitian	37
D. Jenis dan Sumber Data	37
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Teknik Analisa Data.....	38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
A. Hasil Penelitian	40
1. Deskripsi Data	40
2. Analisis Data	41
B. Pembahasan	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
A. Kesimpulan	66
B. Saran	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Laporan Keuangan.....	4
Tabel I.2	Laporan Data	5
Tabel I.2	Laporan Data	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1	Waktu Penelitian	37
Tabel 4.1	Laporan Keuangan PT Pertamina (Persero).....	40
Tabel 4.2	Rasio ROE.....	42
Tabel 4.3	Rasio ROI.....	44
Tabel 4.4	Rasio Kas	45
Tabel 4.5	Rasio Lancar	47
Tabel 4.6	Rasio Collection Period (CP).....	49
Tabel 4.7	Rasio Perputaran Persediaan (PP).....	51
Tabel 4.8	Rasio Perputaran Total Aset	52
Tabel 4.9	Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset	54
Tabel 4.10	Jumlah Pelanggan	55
Tabel 4.11	Laporan Data pada PT Pertamina (Persero).....	56
Tabel 4.12	Jumlah Karyawan.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	32
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauhmana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Hanum, 2010)

Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan (M. Sari & Arwinda, 2015). Pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan kurang memperhatikan aspek kinerja dari segi non keuangan. Sedangkan

pengukuran kinerja yang diukur dari aspek keuangan belum mampu mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hal tersebut dapat di atasi dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Kaplan dan Norton yaitu *balance scorecard*. Konsep *balance scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah sebuah metode penilaian kinerja yang mengukur aspek keuangan dan non keuangan dari suatu perusahaan dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dari percobaan penggunaan *balance scorecard* pada tahun 1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan.

Menurut (Mulyadi, 2011) *balance scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balance scorecard* berartibahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antarukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

Balance scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. *Balance scorecard* cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan, yaitu perspektif keuangan yang digunakan untuk pengukuran atas pencapaian secara finansial, perspektif pelanggan yang digunakan untuk pengukuran atas penampilan organisasi di mata

pelanggan, perspektif proses bisnis internal yang digunakan untuk pengukuran tingkat kepuasan dari pemilik perusahaannya atas usaha yang dijalankan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk pengukuran kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kemampuan sehingga perusahaan terus berubah dan menjadi lebih baik.

Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Dari sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Frenny, 2009).

Manager perusahaan harus mengetahui bagian dari aktivitas perusahaan yang dijalankan oleh fungsi pemasaran, fungsi produksi dan demikian pula oleh fungsi – fungsi yang lain seperti halnya memberikan layanan kepada pelanggan, perhatian manajer tersebut lalu hanya tertuju ke aspek keuangan yang terjadi di fungsinya, ke rencana aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan baik intern maupun ekstern (E. N. Sari, 2010)

Perusahaan yang menjadi objek penulis adalah PT. Pertamina Retail merupakan anak Perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang usaha produk Pertamina. perusahaan didirikan pada tanggal 17 juni 1997, dan awalnya bernama PT Pertajaya Lubrindo yang bergerak di bidang usaha Pelumas. Pada tanggal 1 September 2005, Perusahaan berganti nama menjadi PT. Pertamina Retail. Perubahan ini bertujuan untuk menghadapi perubahan pasar retail khususnya Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Indonesia

menuju pasar bebas dunia. Terhitung sejak Maret 2006, Perusahaan mulai mengelola dan mengoperasikan SPBU.

Dimana perusahaan PT Pertamina (Persero) dalam melakukan pengukuran kinerja menggunakan pengukuran dengan metode *Balance scorecard*, dimana perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja keuangan yang berdasarkan dengan perspektif keuangan, hal ini tentu cukup lemah dalam pengukuran kinerja, dimana perusahaan hanya melihat tingkat keberhasilan atas perusahaan hanya berdasarkan dengan laporan keuangan, tanpa melihat dari kinerja pegawai dan tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Adapun strategi yang dilakukan perusahaan PT Pertamina (Persero) dalam mengembangkan kegiatan usahanya yaitu dengan melakukan pengembangan pertumbuhan atas sumber daya manusia, meningkatkan pertumbuhan gas, memperkuat bisnis penyulingan & petrokimia, melakukan pengembangan energi baru, pembangunan infrastruktur dan pemasaran dan juga meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Namun bila dilihat dari strategi yang dilakukan masih terdapat beberapa kelemahan perusahaan dalam melakukan pengembangan usahanya, yang dapat dilihat dari sisi keuangan maupun dari sisi pelanggan tetap perusahaan.

Dalam laporan keuangan PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Laporan Keuangan pada PT Pertamina (Persero)
Tahun 2014-2018

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2014	50,327,920	32,291,950	18,035,970	70.648.377	1.534.796
2015	45.518.903	26.043.665	19.475.238	41.762.680	1.442.163
2016	47.233.206	25.158.639	22.074.567	36.486.744	3.162.654
2017	57.439.375	30.426.108	27.013.267	46.000.723	2.700.404
2018	64.718.452	35.108.412	29.610.040	57.933.571	2.716.394

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dalam laporan keuangan dari PT Pertamina (Persero) untuk jumlah total asset perusahaan mengalami peningkatan. Peningkatan atas total asset menunjukkan bahwa jumlah asset perusahaan yang digunakan untuk kegiatan operasional mengalami peningkatan. Sedangkan untuk hutang perusahaan setiap tahunnya juga mengalami peningkatan, bahkan jumlah hutang perusahaan melebihi ekuitas perusahaan. Peningkatan yang terjadi untuk hutang perusahaan menunjukkan keadaan yang kurang baik bagi perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan operasional perusahaan banyak dibiayai oleh hutang perusahaan.

Menurut (Brigham & Houston, 2011) menyatakan bahwa pada dasarnya jika perusahaan meningkatkan jumlah hutang sebagai sumber dananya, maka hal tersebut dapat meningkatkan resiko bagi keuangan perusahaan.

Sedangkan untuk pendapatan dan laba perusahaan untuk tahun 2015 sampai tahun 2017 cenderung mengalami penurunan. Dengan menurunnya laba perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansial perusahaan. Penurunan yang terjadi atas laba perusahaan terjadi dikarenakan besarnya biaya atas hutang yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Sedangkan untuk tingkat persentase untuk persepektif jumlah pelanggan yang berkerja sama diperusahaan yang dapat digunakan untuk pengukuran

persepektif pelanggan untuk pengukuran *balanced scorecard* dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 1.2
Laporan Data pada PT Pertamina (Persero)
Tahun 2014-2018 (dalam Satuan)

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Selisih
2014	13	14	1
2015	14	14	-
2016	14	12	(2)
2017	12	15	3
2018	15	13	(2)

Sumber : Laporan Data yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas untuk tingkat persepektif pelanggan untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 cenderung mengalami penurunan, dengan menurunnya jumlah pelanggan menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan tidak maksimal, yang menyebabkan pelanggan merasa tidak puas atas kerjasama yang dilakukan dengan perusahaan PT Pertamina (Persero) yang berakibat dengan tidak bertahankan pelanggan, menjadi pelanggan tetap dari perusahaan. Sedangkan untuk tingkat persentase karyawan yang bekerja diperusahaan yang dapat digunakan untuk pengukuran persepektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk pengukuran *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.3
Laporan Data pada PT Pertamina (Persero)
Tahun 2014-2018

Tahun	Karyawan Awal Masuk	Karyawan Akhir	Selisih
2014	24.781	27.429	2.648
2015	27.429	27.971	542
2016	27.971	27.227	(744)
2017	27.227	30.118	2.891
2018	30.118	31.569	1.451

Dapat dilihat pada tabel diatas untuk jumlah karyawan dilakukan untuk memantaupkinerja setiap karyawan untuk tahun 2015, tahun 2016 dan tahun 2018 mengalami penurunan, hal ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah karyawan keluar yang tidak bekerja kembali di perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak mampu untuk dapat mempertahankan pekerjaterbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telahmelakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidakmempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

Pengukuran kinerja pada perusahaan yang dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* sangat penting untuk dilakukan, karena dengan melakukan pengukuran ini perusahaan dapat mengetahui seberapa besar keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya, yang tidak hanya diukur dari sisi keuangannya saja, tetapi juga dilihat dari faktor non keuangan perusahaan. Faktor non keuangan juga merupakan faktor yang sangat penting, karena dari faktor ini perusahaan dapat melihat dari sisi jumlah pelanggan, internal bisnis yang dilakukan, juga melihat dari sisi kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Karena melihat pentingnya manfaat dari analisa kinerja perusahaan dengan pendekatan *balance scorecard* pada perusahaanserta di tunjang data-data dan teori maka penulis tertarik ingin mengangkat dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT Pertamina (Persero).**”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dikemukakan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah adalah:

1. Total hutang PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan bahkan melebihi jumlah ekuitas perusahaan.
2. Jumlah pelanggan PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2015, tahun 2016 dan tahun 2018 mengalami penurunan.
3. Jumlah karyawan yang berkerja pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2015, tahun 2016 dan tahun 2018 mengalami penurunan.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah yaitu:

- a. Mengapa total hutang perusahaan mengalami peningkatan bahkan melebihi jumlah ekuitas perusahaan?
- b. Mengapa jumlah pelanggan dan karyawan pada PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan?
- c. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis penyebab total hutang perusahaan mengalami peningkatan bahkan melebihi jumlah ekuitas perusahaan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis jumlah pelanggan dan karyawan pada PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan.

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Penelitian

Dengan tujuan dari penelitian diatas, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi peneliti dalam menyusun karya tulis ilmiah dalam mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pengukuran dengan *Balanced Scorecard*.

- b. Manfaat Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan, pengambilan keputusan bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.

- c. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya,

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengangkat penelitian dengan masalah yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen semacamnya (Mulyadi, 2011)

Menurut (Horngren, Datar, & Foster, 2010) menyatakan bahwa :
“Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang diazaskan atas pengalaman dan kesungguhan”.

Menurut (Hani, 2015) menilai keberhasilan perusahaan tidak cukup hanya melihat kondisi internal, karena lingkungan eksternal juga sangat mempengaruhi kelangsungan usaha, sehingga manajemen perusahaan perlu membuat perbandingan keberhasilan usaha dengan pihak lain seperti pesaing kelompok industri atau standart tertentu yang dapat menilai atau mengukur kinerja perusahaan tersebut dalam kondisi yang baik, sehat atau sebaliknya

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan

penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, maka manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Dari pengertian kinerja diatas dijelaskan untuk mendapatkan kinerja baik, maka seorang manajer harus mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan juga harus dapat bertanggung jawab terhadap hasil yang didapatnya, sehingga memberikan motivasi yang sangat kuat dan efektif yang berarti bagi organisasi.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi, 2011) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisisakan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2011).

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2011) adalah sebagai berikut:

- 2) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 3) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 5) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

- 6) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- 7) Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
 - a) Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - b) Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi nonkeuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

e. Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2011), yaitu:

1) Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan

usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh apabila seorang manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, dan kemungkinan mengabaikan pertimbangan lain, misal tentang mutu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.

2) Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja.

Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya pada berbagai kinerja. Sebagai contoh seorang manajer divisi diukur kinerjanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

3) Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan

tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan.

Menurut (Tunggal, 2011) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan Kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) yang menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasikeuangannya. (Kaplan & Norton, 2011) *Balance Scorecard* (BSC) merupakan Suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif

Pembelajaran dan Pertumbuhan. *Balanced scorecard* (BSC) menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Menurut Luis dan Biromo (Gultom, 2009) menyatakan bahwa :*“Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat”.

b. Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut (Tunggal, 2011) kegunaan *balanced scorecard* adalah :

- 1) Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus tentang strategi.
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- 4) Mengaitkan berbagai tujuan strategik dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik.
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategik secara periodik dan sistematis.
- 7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi"

Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata “*Balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* (BSC) bukan hanya penggabungan dalam ukuran - ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas - bawah (*top - down*). Berdasarkan misi dan strategi dalam unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

c. Empat Perspektif Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa, yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikantolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang.

Menurut (Tunggal, 2011) menyatakan bahwa: *Balanced Scorecard* memiliki beberapa karakteristik, sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektiflainnya.
- b. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing.
- c. Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2011)hubungan keempat perspektif denganmenggunakan konsep Balanced Scorecard (BSC) yaitu :perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dengan penjelasan sebagai berikut:

1) **Perspektif Keuangan**

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaiankinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Menurut (Wardana, 2013)menyatakan bahwa ukuran financial yaitu ukuran yang menjadi fokus dari berbagai tujuan strategis yang menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak dipeningkatan kinerja financial seperti profitabilitas, nilai saham, rasio-rasio keuangan dan lain sebagainya. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari sikluskehidupan bisnis yaitu :

a) Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensipertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumberdaya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

b) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanam investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal cukup tinggi. Kebanyakan bisnis ditahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial dengan profitabilitas.

Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

c) Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap

berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat.

Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Oleh (Kaplan & Norton, 2011) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

a) Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

- 1) Pangsa Pasar : Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan

bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jika pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

- 2) Kemampuan meraih konsumen baru. Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.
- 3) Kemampuan mempertahankan pelanggan. Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.
- 4) Tingkat Kepuasan konsumen. Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai

pengalamanyang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

- 5) Tingkat Profitabilitas pelanggan. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan . Hal ini terutama mungkin terjadidengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harusdikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepadapelanggan baru.

b) Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama

Atribut ini di bagi dalam tiga kategori yaitu :

1) Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsenberharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

2) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepadapelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, sertabagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaanyang bersangkutan.

3) Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yangmembuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.

Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

3) Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum (Kaplan & Norton, 2011) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1) Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertamakali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2) Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3) Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada

pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting.

4) Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedure* (Kaplan & Norton, 2011) yaitu :

1) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah menencanakan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerjaterbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telahmelakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidakmempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3. Produktivitas Karyawan

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

2) *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjangpencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memilikiinformasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yangcepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawanmembutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yangmemadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untukmencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan

rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

3. Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari

meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaanditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang diangkat telah diangkat oleh peneliti sebelumnya, yang membedakan penelitian ini terlihat dari tempat dan periode penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Bestari Dwi Handayani (2011)	Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian, perspektif finansial baik dengan rasio efektivitas yang sesuai target. Perspektif pelanggan cukup baik. Namun, tingkat akuisisi pasien menurun. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal. Tingkat produktivitas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rata-rata sebesar Rp24.663.959, dan kepuasan karyawan dinilai cukup baik (Handayani,

			2011)
Ni Putu Yessy Christina (2013)	Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa kinerja PT Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010.(Christina & Sudana, 2013)
Nyoman Etia Rahayu (2014)	Analisis Perbandingan Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Ksu Beringkit Dengan Ksu Denbantas	Variabel Penelitian : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Secara statistik terdapat perbedaan kinerja perspektif keuangan antara Ksu Beringkit dan Ksu Denbantas. Kinerja perspektif pelanggan atau pengguna jasa Ksu Beringkit dan Ksu Denbantas dikualifikasikan baik, namun secara statistik terdapat perbedaan kinerja perspektif pelanggan antara Ksu Beringkit dan Ksu Denbantas. Pada perspektif proses bisnis internal secara statistik tidak terdapat perbedaan kinerja antara Ksu Beringkit dan Ksu Denbantas. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara statistik terdapat perbedaan kinerja antara Ksu Beringkit dan Ksu Denbantas. (Rahayu & Wirajaya, 2014)
Farida Styaningrum (2014)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta	Variabel Penelitian : Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Kinerja KSPH Surakarta secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> mencapai hasil sebesar 64,583%. Pencapaian hasil tersebut

			dengan menggunakan metode Balanced Scorecard mencapai nilai 64,583%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja KSPH Surakarta pada tahun 2011-2013 memiliki kinerja yang “baik”.(Styaningrum & Riani, 2014)
Verni Kurniasari (2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro)	Variabel Penelitian : Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard	Berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik karena kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2013-2015 mengalami penurunan; Dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang memuaskan karena perusahaan dapat membina dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya; Perspektif bisnis internal yaitu inovasi, proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan menunjukkan kinerja yang baik.(V. K. Sari, 2017)

B. Kerangka Berpikir

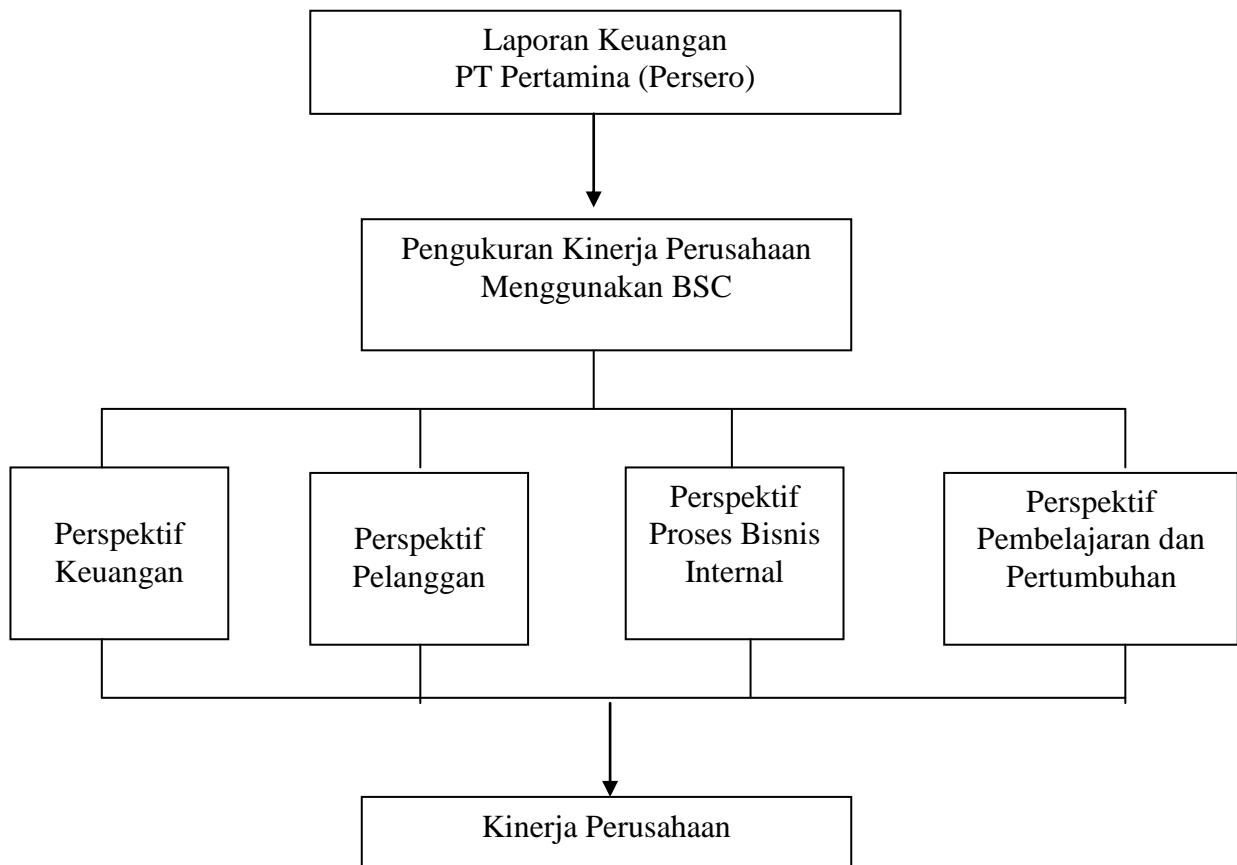
Balance scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balance scorecard* berarti bahwa dalam

pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan (ukuran operasional). Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang diakibatkan dari kinerja operasional.

Balance scorecard dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian pada kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. *Balance scorecard* cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan, yaitu perspektif keuangan yang digunakan untuk pengukuran atas pencapaian secara finansial, perspektif pelanggan yang digunakan untuk pengukuran atas penampilan organisasi di mata pelanggan, perspektif proses bisnis internal yang digunakan untuk pengukuran tingkat kepuasan dari pemilik perusahaannya atas usaha yang dijalankan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk pengukuran kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kemampuan sehingga perusahaan terus berubah dan menjadi lebih baik.

Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Kemudian Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses

internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Penggunaan kinerja dapat dilihat di gambar bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, dengan satu variabel. Penelitian ini juga untuk memberi gambaran pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) yang dilakukan dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Menurut (Sugiyono, 2013)“Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Sedangkan (Nazir, 2011), Pendekatan deskriptif adalah metode dalam meneliti untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki.

B. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masingperspektif adalah sebagai berikut :

1. Kinerja adalah hasil/prestasi yang dicapai oleh perusahaan selama periode tertentu mencerminkan tingkat kesehatan dari perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan dilihat dari kinerja keuangan

dan kinerja non keuangan, yang dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu:

a. Perspektif keuangan

1. Rasio Likuiditas adalah Rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio diukur dengan dua rasio yaitu:

Rasio Kas (*Cash Ratio*)

$$\text{Rasio Kas} : \frac{\text{Kas+Bank}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio Lancar (*Current Ratio*)

$$\text{Rasio Lancar} : \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

2. Rasio Profitabilitas adalah rasio yang mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan. Rasio diukur dengan dua rasio yaitu:

Return on Investment (ROI)

$$\text{ROI} : \frac{\text{EBIT+Penyusutan}}{\text{CapitalEmployed}} \times 100\%$$

Return on Equity (ROE)

$$\text{ROE} : \frac{\text{Laba sesudah Bunga dan Pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

3. Rasio Solvabilitas merupakan rasio yang mengukur tingkat sejauh mana aktiva perusahaan yang dibiayai dengan utang. Rasio diukur dengan rasio yaitu:

Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva

$$\text{Rasio} : \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{TotalAktiva}} \times 100\%$$

4. Rasio Aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan berbagai aktivitya(Abdullah & Lestari, 2015)Rasio diukur dengan tiga rasio yaitu:

Colection Period (CP).

$$\text{CP} : \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{TotalPendapatanUsaha}} \times 365 \text{ Hari}$$

Perputaran Persediaan (PP)

$$\text{PP} : \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{TotalPendapatanUsaha}} \times 365 \text{ Hari}$$

Perputaran Total Asset(TATO)

$$\text{TATO} : \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{CapitalEmployed}} \times 100\%$$

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangantahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PT Pertamina (Persero). Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periodesatu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan ataupenurunan kinerja.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan.

1. Tingkat pemerolehan pelanggan (*customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, merupakan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dengan persen. Dengan rumus:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, merupakan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan dinyatakan dalam persen. Dengan rumus:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk/jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk/jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

1. Tingkat Produktifitas Karyawan

Untuk mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja dalam periode tertentu digunakan rumus:

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

C. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Tempat di dalam penelitian ini dilakukan pada PT Pertamina (Persero). Yang beralamat di Yos Sudarso, No.8-10, Kecamatan Medan Barat

Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Juli 2019 sampai Oktober 2019.

Tabel 3 – 1.
Waktu Penelitian Penulis

No.	Jenis Kegiatan	Juli				Agustus				September				Oktober			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Awal																
2	Pembuatan Proposal																
3	Seminar																
4	Riset																
5	Analisa/pengolahan data																
6	Pembuatan Skripsi																
7	Bimbingan Skripsi																
8	Sidang Meja Hijau																

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis Data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka. Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui dari laporan keuangan perusahaan,

studi dokumentasi dengan mempelajari berbagai tulisan-tulisan dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Dokumentasi merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengambil data secara langsung (dokumentasi) dari instansi yang bersangkutan. Dokumentasi ini dilakukan bertujuan agar dapat mendapatkan bukti tertulis dari pihak yang bersangkutan.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian kali ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu analisis yang dilakukan dengan melakukan penganalisisan, mengklasifikasikan dan menggambarkan suatu keadaan.

1. Mengumpulkan data dan informasi dari laporan keuangan perusahaan berupa data laporan laba rugi dan laporan neraca.
2. Menganalisis penyebab peningkatan total hutang perusahaan PT Pertamina (Persero)
3. Menghitung Rasio keuangan yang sesuai dengan standar keuangan BUMN dan membandingkan rasio keuangan tersebut selama tahun pengamatan dengan teori.
4. Menganalisis retensi pelanggan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar jumlah konsumen yang putus (*switch*) dibandingkan dengan total konsumen yang dimiliki perusahaan. Dimana perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan,

dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

5. Menganalisis persepektif proses bisnis internal, yang dilihat dari tingkat inovasi yang dilakukan oleh perusahaan Apabila terjadi peningkatan proses bisnis dari tahun ke tahun, maka masuk dalam kriteria baik, dan apabila fluktuatif atau justru meningkat, maka dikategorikan buruk, dan apabila konstan, maka dikategorikan sedang.
6. Menganalisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dari jumlah karyawan, dimana untuk perputaran karyawan, dinyatakan baik apabila terjadi penurunan, dan untuk produktivitas dinyatakan baik apabila mengalami peningkatan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Analisa laporan keuangan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk untuk membedakan laporan keuangan kedalam unsur-unsurnya, dan juga menelaah masing-masing dari unsur tersebut dan hubungan masing-masing unsur dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang baik dan tepat atas laporan keuangan itu sendiri.

Dalam laporan keuangan PT Pertamina (Persero) 2014 sampai tahun 2018 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Laporan Keuangan pada PT Pertamina (Persero)
Tahun 2014-2018

Tahun	Total Aset	Total Hutang	Ekuitas	Penjualan	Laba Bersih
2014	50,327,920	32,291,950	18,035,970	70.648.377	1.534.796
2015	45.518.903	26.043.665	19.475.238	41.762.680	1.442.163
2016	47.233.206	25.158.639	22.074.567	36.486.744	3.162.654
2017	57.439.375	30.426.108	27.013.267	46.000.723	2.700.404
2018	64.718.452	35.108.412	29.610.040	57.933.571	2.716.394

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dalam laporan keuangan dari PT Pertamina (Persero) untuk jumlah total aset perusahaan mengalami peningkatan untuk setiap tahunnya. Peningkatan atas total aset menunjukkan bahwa jumlah aset perusahaan yang digunakan untuk kegiatan operasional mengalami peningkatan. Semakin meningkat aset perusahaan, maka akan semakin meningkat pula kemampuan perusahaan dalam melunasi hutangnya.

Sedangkan untuk hutang perusahaan juga mengalami peningkatan, bahkan jumlah hutang perusahaan melebihi ekuitas perusahaan. Peningkatan yang terjadi untuk hutang perusahaan menunjukkan keadaan yang kurang baik bagi perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan operasional perusahaan banyak dibiayai oleh hutang perusahaan.

Sedangkan untuk pendapatan dan laba perusahaan untuk tahun 2015 sampai tahun 2017 cenderung mengalami penurunan. Dengan menurunnya laba perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansial perusahaan. Penurunan yang terjadi atas laba perusahaan terjadi dikarenakan besarnya biaya atas hutang yang dikeluarkan oleh perusahaan.

2. Analisis Data

Analisa terhadap pengukuran kinerja pada PT Pertamina (Persero) dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif dengan konsep *Balanced Scorecard* yaitu : persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari shareholder. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan pada perspektif keuangan sebagai berikut :

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002, dengan menggunakan 8 rasio yaitu, Rasio ROE (*Return On equity*), ROI (*Return On Investment*), Rasio Kas (*Cash*

Ratio), Rasio Lancar (*Current Ratio*), CP (*Collection Period*), PP (Perputaran Persediaan), TATO (Perputaran Total Asset), TA (Rasio Modal Sendiri).

1) *Return on Equity (ROE)*

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari shareholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder, Perhitungan rasio *Return on Equity* perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.2
Rasio ROE
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Laba Setelah Pajak (a)	Modal sendiri (b)	ROE ($C = \frac{a}{b}$)	Standar BUMN
2014	1.534.796	18.035.970	8,5%	>15%
2015	1.442.163	19.475.238	7,4%	>15%
2016	3.162.654	22.074.567	14,3%	>15%
2017	2.700.404	27.013.267	10%	>15%
2018	2.716.394	29.610.040	9,2%	>15%

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ROE untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 cenderung mengalami penurunan dan berada dibawah standar BUMN. Untuk tahun 2014 rasio ROE sebesar 8,5%, tahun 2015 rasio ROE mengalami penurunan menjadi 7,4%, dan untuk tahun 2016 rasio ROE mengalami peningkatan yang signifikan menjadi 14,3% , sedangkan ditahun 2017 dan tahun 2018 rasio ROE mengalami penurunan menjadi 10% dan 9,2% dimana hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu dalam mengelola modal yang dimiliki guna

untuk dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, dengan menurunnya laba perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu dalam mencapai tujuannya untuk meningkatkan keuntungan setinggi-tingginya.

Hasil pengembalian ekuitas dilakukan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin tinggi tingkat hasil pengembalian ekuitas, maka semakin baik kondisi perusahaan, yang artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat pula. Sebaliknya jika tingkat hasil pengembalian ekuitas semakin menurun, maka semakin buruk kondisi perusahaan, yang artinya posisi pemilik perusahaan semakin lemah. Standar BUMNKEP-100/MBU/2002, dimana standarnya sebesar 15%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa untuk *Return on Equity* yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 masih berada dibawah dari standar BUMN. Kondisi yang kurang baik bagi perusahaan karena ROE masih jauh dibawah Standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, sebesar 15%, yang artinya posisi pemilik perusahaan akan semakin lemah, pada modal yang dimiliki oleh perusahaan, karena modal perusahaan banyak dibiayai dari utang perusahaan.

2) *Return on Investment (ROI)*

Analisis *Return on Investment (ROI)* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva

untuk menghasilkan profit. Perhitungan rasio *Return on Investment* perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3
Rasio ROI
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	EBIT + Penyusutan (a)	Capital Employed (b)	ROI ($C = \frac{a}{b}$)	Standar BUMN
2014	3.897.864	50.327.920	7,7%	>18%
2015	3.026.539	45.518.903	6,6%	>18%
2016	4.972.335	47.233.206	10,5%	>18%
2017	3.895.387	57.439.375	6,8%	>18%
2018	5.757.941	64.718.452	8,9%	>18%

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ROI untuk tahun 2014 sampai tahun 2015 mengalami penurunan dan masih dibawah standar BUMN. Untuk tahun 2014 rasio ROI sebesar 7,7%, tahun 2015 ROI mengalami penurunan menjadi 6,6%, dan untuk tahun 2016 rasio ROI mengalami peningkatan menjadi 10,5%, ditahun 2017 ROI kembali mengalami penurunan menjadi 6,8%, sedangkan ditahun 2018 ROI mengalami peningkatan menjadi 8,9%. Penurunan yang terjadi pada ROI disebabkan karena menurunnya laba bersih perusahaan yang dikarenakan rendahnya perputaran terhadap asset. Menurunnya ROI menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu dalam menjaga stabilitas finansialnya.

Hasil pengembalian investasi menunjukkan produktivitas dari seluruh dana perusahaan, baik modal pinjaman maupun modal sendiri. Semakin kecil atau rendahnya ROI maka semakin kurang baik tingkat pengembalian investasi pada perusahaan, sebaliknya jika ROI semakin

besar, maka semakin baik tingkat pengembalian investasi. Standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, dimana standarnya sebesar 18%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa ROI yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) cenderung mengalami penurunan dan masih dibawah standar BUMN, hal ini menunjukkan kondisi yang kurang baik karena ROI masih dibawah standar BUMN sebesar 18%, hal ini disebabkan karena menurunnya laba bersih perusahaan yang dikarenakan rendahnya perputaran terhadap asset yang dimiliki perusahaan.

3) *Rasio Kas (Cash Ratio)*

Rasio kas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang. Perhitungan rasio ini dapat diukur dari kas ditambah bank dibandingkan dengan utang lancar. Perhitungan rasio kas pada perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Rasio Kas
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Kas+Bank (a)	Hutang Lancar (c)	Rasio Kas ($C = \frac{a}{b}$)	Standar BUMN
2014	3.809.454	13.422.078	28,4%	> 35%
2015	3.111.066	8.546.589	36,4%	> 35%
2016	5.258.526	8.107.156	64,9%	> 35%
2017	6.409.827	9.837.044	65,1%	> 35%
2018	9.112.312	13.972.882	65,2%	> 35%

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa Rasio Kas untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada diatas standar BUMN. Untuk tahun 2014 rasio kas sebesar 28,4%. Untuk tahun 2015 rasio kas mengalami peningkatan menjadi 36,4%, untuk tahun 2015 sampai tahun 2018 rasio kas mengalami peningkatan menjadi 64,9% 65,1% dan 65,2%, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu dalam memenuhi sebagian hutang perusahaan dengan menggunakan ketersediaan kas yang dimiliki perusahaan.

Tingkat likuid dari suatu perusahaan dapat dilihat dari rasio kasnya, yang digunakan untuk dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Peningkatan atas kas perusahaan terjadi dikarenakan meningkatnya ketersediaan uang kas yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk memenuhi kewajibannya. Penilaian terhadap Kas mengalami peningkatan dan telah berada dibawah diatas Standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, dimana standarnya sebesar 35%.

Rasio kas dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur seberapa besar uang kas yang tersedia untuk membayar utang. Semakin tinggi rasio kas pada perusahaan berarti perusahaan mampu dalam memenuhi utang jangka pendeknya, sebaliknya Semakin rendah rasio kas pada perusahaan berarti perusahaan tidak mampu dalam memenuhi utang jangka pendeknya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio kas yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada diatas standar BUMN, hal ini menunjukkan

kondisi yang cukup baik bagi perusahaan dikarenakan ketersediaan kas perusahaan mampu dalam memuhi kewajiban jangka pendeknya.

4) *Rasio Lancar (Current Ratio)*

Rasio lancar merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Perhitungan rasio lancar dilakukan dengan membandingkan antara total aktiva lancar dengan total utang lancar. Perhitungan rasio lancar perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Rasio Lancar
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Asset Lancar (a)	Hutang Lancar (b)	Rasio Lancar ($C = \frac{a}{b}$)	Standar BUMN
2014	20.377.755	13.422.078	151,8%	>125%
2015	14.329.659	8.546.589	167,7%	>125%
2014	16.240.987	8.107.156	200,3%	>125%
2015	19.156.608	9.837.044	194,7%	>125%
2014	23.154.204	13.972.882	165,7%	>125%

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa Rasio Lancar untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan, walaupun rasio lancar mengalami penurunan tetapi masih berada diatas standar BUMN sebesar 125%, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu dalam

membayar hutang jangka pendeknya dengan menggunakan asset lancar yang dimiliki perusahaan, tanpa harus menggunakan asset lainnya.

Tingkat likuid dari suatu perusahaan dapat dilihat dari rasio lancarnya, yang digunakan untuk memenuhi utang lancarnya. Peningkatan rasio lancar terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah asset lancar yang dimiliki perusahaan dan yang tidak diikuti dengan jumlah hutang perusahaan. Penilaian rasio lancar telah berada diatas Standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, dimana standarnya sebesar 125%.

Rasio lancar yang rendah biasanya dianggap menunjukkan terjadinya masalah dalam likuidasi, sebaliknya rasio lancar yang terlalu tinggi juga kurang bagus, karena menunjukkan banyaknya dana menganggur yang pada akhirnya dapat mengurangi kemampuan laba perusahaan (Sawir, 2012)

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio lancar yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada diatas standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu dalam memenuhi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan asset lancar yang dimiliki perusahaan..

5) *Colecction Periods* (CP)

Colecction Periods (CP) yaitu Periode pengumpulan piutang rata-rata adalah waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menagih piutang-piutangnya. Perhitungan rasio *Colecction Periods* perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Rasio Collection Period (CP)
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Total Piutang Usaha (a)	Total Pendapatan Usaha (b)	Hari (c)	Rasio Collection Period ($\frac{a}{b} \times C$)	Standar BUMN
2014	8.107.916	70.648.377	365	42 hari	< 60
2015	5.416.517	41.762.680	365	47 hari	< 60
2016	4.976.434	36.486.744	365	50 hari	< 60
2017	5.043.782	46.000.723	365	40 hari	< 60
2018	5.948.857	57.933.571	365	37 hari	< 60

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa Perputaran Piutang untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami fluktuatif, untuk tahun 2014 CP sebesar 42 hari, sedangkan ditahun 2015 dan tahun 2016 CP mengalami peningkatan menjadi 47 dan 50 hari dan tahun 2017 sampai tahun 2018 CP mengalami penurunan menjadi 40 dan 37 hari, CP masih berada dibawah standar BUMN, dimana standar BUMN sebesar 60 hari. Walaupun CP mengalami peningkatan, tetapi CP masih dapat dikatakan baik karena masih berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, hal ini menunjukkan keadaan yang baik bagi perusahaan, hal ini dikarenakan banyaknya dana produktif yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan perusahaan dalam mengelola usahanya.

Semakin cepat piutang dikumpulkan, atau semakin kecil nilai *Collection Period* semakin besar pula keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Periode pengumpulan piutang rata-rata adalah waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menagih piutang-piutangnya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa CP yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 berada dibawah standar BUMN, yang artinya penilaian CP cukup baik bagi perusahaan, karena rasio ini tidak melebihi dari standar BUMN, yang artinya dana perusahaan dapat digunakan secara produktif khususnya dari jumlah piutang perusahaan.

6) *Perputaran Persediaan (PP)*

Perputaran persediaan merupakan rasio efisiensi yang dihitung dengan membagi harga pokok barang yang terjual (*cost of good sold*) dengan persediaan. Rasio perputaran persediaan menunjukkan seberapa efisien perusahaan mengatur persediaannya, yaitu dengan menunjukkan berapa kali perputaran persediaan selama satu tahun. Perhitungan rasio Perputaran Persediaan perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7
Rasio Perputaran Persediaan (PP)
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Total Persediaan(a)	Total Pendapatan Usaha (b)	Hari (c)	Rasio Perputaran Persediaan ($\frac{a}{b} \times C$)	Standar BUMN
2014	7.044.630	70.648.377	365	36 hari	< 60
2015	4.395.068	41.762.680	365	38 hari	< 60
2016	4.727.594	36.486.744	365	47 hari	< 60
2017	6.036.137	46.000.723	365	48 hari	< 60
2018	6.323.165	57.933.571	365	39hari	< 60

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero).

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa perputaran persediaan untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 cenderung mengalami peningkatan, untuk tahun 2014 perputaran persediaan sebesar 36 hari, ditahun 2015 perputaran persediaan mengalami peningkatan menjadi 38 hari untuk tahun 2016 sampai tahun 2017 perputaran persediaan juga mengalami peningkatan menjadi 47 dan 49 hari, dan tahun 2018 perputaran persediaan mengalami peningkatan menjadi 38 hari, walaupun perputaran persediaan mengalami penurunan menjadi 39 hari. Walaupun perputaran persediaan cenderung mengalami peningkatan tetapi masih berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, hal ini menunjukkan keadaan yang baik bagi perusahaan, hal ini dikarenakan dana perusahaan yang tertanam dalam persediaan dapat dikelola dengan baik yang dapat digunakan perusahaan untuk mengoptimalkan hasil penjualan.

Perputaran Persediaan yang terlalu besar menunjukkan keadaan yang tidak baik bagi perusahaan, hal ini dikarenakan banyaknya dana yang tertanam dalam persediaan perusahaan, dimana dengan persediaan meningkat, maka kesempatan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan tidak maksimal.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa perputaran persediaan yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 berada dibawah standar BUMN, yang artinya penilaian perputaran persediaan cukup baik bagi perusahaan, karena rasio ini tidak melebihi dari standar BUMN, yang artinya dana perusahaan dapat digunakan secara produktif khususnya dari persediaan perusahaan.

7) *Total Assets Turnover (TATO)*

TATO yaitu ukuran untuk menilai seberapa baik perusahaan mengelola aktivitasnya dalam menghasilkan penjualan, Perhitungan rasio TATO perusahaan PT Pertamina (Persero) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8
Rasio Perputaran Total Asset
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Total Pendapatan (a)	Capital Employed (b)	Rasio Perputaran Total Asset ($C = \frac{a}{b}$)	Standar BUMN
2014	70.648.377	50.327.920	140,6%	>120%
2015	41.762.680	45.518.903	92%	>120%
2016	36.486.744	47.233.206	77,3%	>120%
2017	46.000.723	57.439.375	80,1%	>120%
2018	57.933.571	64.718.452	89,5%	>120%

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa TATO untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 rasio TATO cenderung mengalami penurunan, dan berada dibawah standar BUMN yaitu sebesar 120%. Untuk tahun 2014 rasio TATO sebesar 140,6%. Sedangkan untuk tahun 2015 dan tahun 2016 TATO mengalami penurunan menjadi 92%, dan 77,3%, untuk tahun 2017 dan tahun 2018 TATO kembali mengalami peningkatan menjadi 80,1% dan 89,5%, walaupun TATO mengalami peningkatan tetapi masih berada dibawah standar BUMN, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang

mampu dalam memaksimalkan pengelolaan asset perusahaan guna untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Total Assets Turnover (TATO) merupakan perbandingan antara penjualan bersih dengan total aktiva dalam perusahaan. Di mana rasio ini menggambarkan kecepatan perputarannya total aktiva dalam satu periode tertentu. Jadi semakin besar rasio ini maka semakin baik.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa TATO yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) ditahun 2015 sampai tahun 2018 mengalami penurunan, bahkan berada dibawah standar yang ditetapkan oleh BUMN No : KEP-100/MBU/2002, penurunan yang terjadi dikarenakan menurunnya pendapatan yang diterima oleh perusahaan.

8) Total Modal Sendiri (TMS)

Total Modal Sendiri (TMS) yaitu Rasio yang menunjukkan tingkat solvabilitas perusahaan dengan anggapan bahwa semua aktiva dapat direalisasikan sesuai dengan yang dilaporkan dalam neraca. Perhitungan rasio Total Modal Sendiri PT Pertamina (Persero) dilihat tabel dibawah ini:

Tabel 4.9
Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset
Tahun 2013 s/d 2015

Tahun	Total Modal sendiri (a)	Total Asset (b)	Rasio Total Modal Sendiri ($C = \frac{a}{b}$)	Standar BUMN
2014	18.035.970	50.327.920	35,8%	30% s/d 40%
2015	19.475.238	45.518.903	42,8%	30% s/d 40%
2016	22.074.567	47.233.206	46,7%	30% s/d 40%
2017	27.013.267	57.439.375	47,03%	30% s/d 40%
2018	29.610.040	64.718.452	45,8%	30% s/d 40%

Sumber : Data diolah dari PT Pertamina (Persero)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa Rasio Modal Sendiri untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada pada skor yang ideal menurut BUMN yaitu diantara 30% sampai 40%. Untuk tahun 2014 rasio total modal sendiri sebesar 35,8%. Untuk tahun 2015 sampai tahun 2017 rasio total modal sendiri mengalami peningkatan menjadi 42,8%, 46,7% dan 47,03%, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu dalam meningkatkan modal perusahaan, dimana modal perusahaan juga tidak baik bila terlalu besar hal ini disebabkan karena bila perusahaan mengalami kerugian maka akan berdampak dengan pemilik perusahaan yang menanggung sendiri atas kerugian tersebut.

Pentingnya sumber modal pinjaman dan tingkat keamanan yang dimiliki oleh kreditor. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin kecil jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan.

Jika rasio ini lebih dari 100 % berarti modal sendiri melebihi total aktiva tetap dan menunjukkan aktiva tetap seluruhnya dibiayai oleh pemilik perusahaan dan sebagian dari aktiva lancar juga dibiayai oleh pemilik perusahaan. Sebaliknya jika rasio dibawah 100 % berarti sebagian aktiva tetapnya dibiayai dengan modal pinjaman jangka pendek/jangka panjang sedang aktiva lancarnya seluruhnya dibiayai dengan modal pinjaman.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio modal sendiri mengalami peningkatan dan dalam keadaan yang cukup baik. Dimana rasio modal sendiri berada diantara kisaran 30% dan 40%, hal ini menunjukkan bahwa modal perusahaan yang tidak terlalu besar dalam mengelola usahanya,

dimana bila usaha perusahaan mengalami penurunan bahkan perusahaan mengalami kerugian maka pemilik perusahaan tidak sepenuhnya ditanggung oleh pemilik.

b. Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada PT Pertamina (Persero) adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer retention*, *customer acquisition*. Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari PT Pertamina (Persero) sebagai berikut:

Tabel 4.10
Jumlah Pelanggan
PT Pertamina (Persero)

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Selisih
2014	13	14	1
2015	14	14	-
2016	14	12	(2)
2017	12	15	3
2018	15	13	(2)

Sumber: *data yang diolah*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan data pelanggan PT Pertamina (Persero) selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa terjadinya penurunan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang tidak bekerjasama kembali terhadap PT Pertamina (Persero), sedangkan pelanggan yang masuk tidak bertambah dalam 3 tahun. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT Pertamina

(Persero)mengalami penurunan dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyaknya pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT Pertamina (Persero).

Selama 5 tahun terakhir dalam keadaan cukup, dimana jumlah pelanggan mengalami cenderung penurunan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya tidak dalam keadaan yang maksimal, dimana jumlah pelanggan yang bertahan pada perusahaan mengalami pengurangan. Perspektif pelanggan dinyatakan buruk yang dikategorikan dengan penilaian penurunan. (Kaplan & Norton, 2011)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengukur kegiatan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, guna untuk membuat suatu produk yang baru yang tujuannya guna meningkatkan pengembangan bagi perusahaan dimasa yang akan datang, yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.11
Laporan Data pada PT Pertamina (Persero)
Tahun 2014-2018 (dalam Satuan)

Tahun	Produk dengan Inovasi Lama	Produk dengan Inovasi Baru
2014	3 Kali	0 Kali
2015	3 Kali	1 Kali
2016	4 Kali	3 Kali
2017	7 Kali	0 Kali
2018	7 Kali	2 Kali

Sumber : Laporan Keuangan yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah produk yang dilakukan dengan inovasi baru untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 cenderung mengalami peningkatan, dengan meningkatnya inovasi baru

yang dilakukan oleh perusahaan mampu membantu pengembangan atas kegiatan perusahaan, hal ini terbukti dengan jumlah penjualan yang mengalami penurunan untuk setiap tahunnya.

Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap pemberian inovasi yang dilakukan sudah cukup baik. Dimana perusahaan berusaha untuk dapat melakukan pengembangan usahanya dengan membuat suatu inovasi yang baru yang bertujuan untuk dapat menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses pengembangan usahan yang dilakukan dengan menggunakan inovasi dapat dinyatakan cukup yang dikategorikan dengan penilaian baik yang dilihat dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan mengalami peningkatan. (Kaplan & Norton, 2011)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Adapun pengukuran dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat dari perputaran karyawan

Tingkat perputaran karyawan dilakukan untuk memantau kinerja setiap karyawan. Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

Mengukur seberapa besar perputaran karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.12
Jumlah Karyawan
PT Pertamina (Persero)

Tahun	Karyawan Awal Masuk	Karyawan Akhir	Selisih
2014	24.781	27.429	2.648
2015	27.429	27.971	542
2016	27.971	27.227	(744)
2017	27.227	30.118	2.891
2018	30.118	31.569	1.451

Sumber : data yang diolah

Dapat dilihat pada tabel diatas untuk jumlah karyawan dilakukan untuk memantau kinerja setiap karyawan untuk tahun 2015, tahun 2016 dan tahun 2018 mengalami penurunan, hal ini terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah karyawan keluar yang tidak bekerja kembali di perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak mampu untuk dapat mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan belum maksimal.

B. Pembahasan

1. Hutang perusahaan mengalami peningkatan bahkan melebihi jumlah ekuitas perusahaan

Hutang perusahaan PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan melebihi modal perusahaan. Hutang perusahaan yang besar terjadi dikarenakan besarnya kebutuhan atas biaya operasional perusahaan, serta penggunaan atas hutang perusahaan digunakan untuk penambahan atas asset tetap perusahaan yang dibiayai juga dengan menggunakan hutang perusahaan, sedangkan modal yang dimiliki perusahaan tidak mampu dalam membiayai kegiatan operasional perusahaan, meningkatnya hutang perusahaan juga dapat berdampak dengan keuntungan perusahaan, dimana perusahaan harus berusaha untuk dapat membayar hutang-hutangnya dengan menggunakan keuntungan yang dimiliki perusahaan.

Menurut (Brigham & Houston, 2011) menyatakan bahwa dengan semakin tinggi tingkat hutang akan dapat mempengaruhi besarnya laba yang dicapai oleh perusahaan. Jika biaya hutang lebih besar akan berakibat dengan keuntungan perusahaan semakin kecil, demikian sebaliknya.

Dapat dijelaskan bahwa hutang perusahaan yang meningkat dapat berdampak dengan keuntungan perusahaan, dimana perusahaan harus berusaha untuk dapat membayar hutang-hutangnya dengan menggunakan keuntungan yang dimiliki perusahaan.

2. Jumlah pelanggan dan karyawan pada PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan

Berdasarkan dari data pelanggan PT Pertamina (Persero) selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa menurunnya jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang tidak bekerjasama kembali terhadap PT Pertamina (Persero), sedangkan pelanggan yang masuk tidak bertambah dalam lima tahun terakhir. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyaknya pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT Pertamina (Persero).

Selama 5 tahun terakhir dalam keadaan cukup. Jumlah pelanggan mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya tidak dalam keadaan yang baik, dimana jumlah pelanggan yang bertahan pada perusahaan mengalami pengurangan. Perspektif pelanggan dinyatakan buruk yang dikategorikan dengan penilaian penurunan. (Kaplan & Norton, 2011)

3. Pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan Balanced Scorecard

Penilaian terhadap kinerja pada perusahaan PT Pertamina (Persero) yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang digunakan dengan 4 perspektif yaitu:

- 1) Perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio yang berdasarkan standar Industri, yang terdiri dari :

- a. Rasio ROE, dimana *Return on Equity* yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 cenderung mengalami penurunan dan berada dibawah dari standar BUMN. Kondisi yang kurang baik bagi perusahaan karena ROE masih jauh dibawah Standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, sebesar 15%, yang artinya posisi pemilik perusahaan akan semakin lemah, pada modal yang dimiliki oleh perusahaan, karena modal perusahaan masih banyak dibiayai dari utang perusahaan. Penurunan ROE terjadi dikarena perusahaan tidak mampu dalam mengelola modal, sehingga menyebabkan keuntungan perusahaan mengalami penurunan.
- b. Rasio ROI, dimana *Return on Investment* yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 berada dibawah dari standar BUMN, hal ini menunjukkan kondisi yang kurang baik karena ROI masih dibawah standar BUMN sebesar 18%. Penurunan ROI terjadi dikarena perusahaan tidak mampu dalam mengelola seluruh asset perusahaan dalam meningkatkan keuntungan perusahaan.
- c. Rasio Kas, dimana rasio kas yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada diatas standar BUMN, hal ini menunjukkan kondisi yang cukup baik bagi perusahaan yang disebabkan karena menurunnya jumlah hutang perusahaan. Yang artinya perusahaan mampu memenuhi sebagian kewajiban lancarnya dengan menggunakan kas yang dimiliki perusahaan.

- d. Rasio Lancar, dimana rasio lancar yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada di atas standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu dalam memenuhi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan asset lancar yang dimiliki perusahaan.
- e. Rasio *Colecction Period*, dimana CP yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) ditahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami berada dibawah standar yang ditetapkan oleh BUMN No : KEP-100/MBU/2002, yang artinya penilaian CP cukup baik bagi perusahaan, karena rasio ini tidak melebihi dari standar BUMN, yang artinya dana perusahaan dapat digunakan secara produktif khususnya dari jumlah piutang perusahaan.
- f. Perputaran Persediaan, dimana perputaran persediaan yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 berada dibawah standar BUMN No : KEP-100/MBU/2002, yang artinya penilaian perputaran persediaan cukup baik bagi perusahaan, karena rasio ini tidak melebihi dari standar BUMN, yang artinya dana perusahaan dapat digunakan secara produktif khususnya dari persediaan perusahaan.
- g. Rasio perputaran Total Asset, dimana untuk TATO yang terjadi pada PT Pertamina (Persero) ditahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami penurunan dan berada dibawah standar yang ditetapkan oleh BUMN No : KEP-100/MBU/2002, penurunan yang terjadi pada rasio

perputaran total asset dikarenakan menurunnya pendapatan yang diterima oleh perusahaan.

- h. Rasio Modal Sendiri, dimana rasio modal sendiri untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan dan berada diantara kisaran 30% dan 40%, hal ini disebabkan modal perusahaan yang tidak terlalu besar dalam mengelola usahanya, dimana bila usaha perusahaan mengalami penurunan bahkan perusahaan mengalami kerugian maka pemilik perusahaan tidak sepenuhnya ditanggung oleh pemilik.
- 2) Perspektif Pelanggan, merupakan persepektif yang Sasaran dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada PT Pertamina (Persero) adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah *customer acquisition*. Dimana data pelanggan PT Pertamina (Persero) selama 5 tahun yang menunjukkan bahwa rendahnya jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan, bahkan dalam beberapa tahun, terdapat pelanggan yang tidak bekerjasama kembali terhadap PT Pertamina (Persero), sedangkan pelanggan yang masuk tidak bertambah dalam lima tahun terakhir. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan PT Pertamina (Persero) mengalami penurunan dikarenakan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan belum maksimal, sehingga menyebabkan banyak nya

pelanggan yang keluar dalam bekerjasama dengan perusahaan PT Pertamina (Persero).

- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, menunjukkan bahwa jumlah produk yang dilakukan dengan inovasi baru untuk tahun 2014 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan, dengan meningkatnya inovasi baru yang dilakukan oleh perusahaan tidak juga dapat membantu pengembangan atas kegiatan perusahaan, hal ini terbukti dengan jumlah penjualan yang mengalami penurunan untuk setiap tahunnya. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap pemberian inovasi yang dilakukan sudah cukup baik. Dimana perusahaan berusaha untuk dapat melakukan pengembangan usahanya dengan membuat suatu inovasi yang baru yang bertujuan untuk dapat menarik minat konsumen dalam melakukan pembelian atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, sasaran yang dilakukan pada perspektif ini lebih terpusat terhadap karyawan, karyawan perusahaan merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan sesuai yang direncanakan oleh perusahaan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan SDM-nya. Selama 5 tahun terakhir yang dilakukan pengukuran terhadap Tingkat perputaran karyawan yang cenderung mengalami penurunan dan dapat dinyatakan tingkat perputaran karyawan dinyatakan belum maksimal.

Dari hasil pengukuran terhadap empat persepektif diatas maka dapat dinyatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 dalam keadaan yang cukup baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian lapangan dan analisis data berdasarkan penilaian kinerja keuangan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* cenderung mengalami penurunan, Maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hutang perusahaan PT Pertamina (Persero) untuk tahun 2014 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan, tetapi melebihi modal perusahaan. Hutang perusahaan yang besar terjadi dikarenakan besarnya kebutuhan atas biaya operasional perusahaan, serta penggunaan atas hutang perusahaan digunakan untuk penambahan atas asset tetap perusahaan yang dibiayai juga dengan menggunakan hutang perusahaan, sedangkan modal yang dimiliki perusahaan tidak mampu dalam membiayai kegiatan operasional perusahaan, meningkatnya hutang perusahaan juga dapat berdampak dengan keuntungan perusahaan, dimana perusahaan harus berusaha untuk dapat membayar hutang-hutangnya dengan menggunakan keuntungan yang dimiliki perusahaan.
2. Jumlah pelanggan dan karyawan diketahui bahwa kinerja PT Pertamina (Persero) cenderung mengalami penurunan yang dinilai tidak cukup, dan dapat dikategorikan belum begitu baik.
3. Pengukuran kinerja perusahaan PT Pertamina (Persero) berdasarkan pendekatan dengan *Balanced Scorecard* cenderung mengalami penurunan yang diukur dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan

B. Saran

Setelah memperhatikan kinerja PT Pertamina (Persero) berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, penulis ingin memberikan beberapa masukan perihal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen PT. Pertamina (Persero):

1. Sebaiknya PT Pertamina (Persero) menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya, agar mampu bersaing dalam persaingan bisnis yang kian ketat.
2. Dalam membangun konsep *Balanced Scorecard*, sebaiknya PT Pertamina (Persero) lebih banyak melibatkan para karyawannya dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, karena karyawanlah yang banyak mengetahui masalah-masalah yang terdapat di lapangan.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambah indikator - indikator pernyataan dalam masing - masing variabel yang mampu mengarah kedalam permasalahan yang diteliti sehingga hasilnya akan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I., & Lestari. (2015). Analisis Rasio Solvabilitas dan Aktivitas untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT. Aneka Gas Industri. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 14(2), 182–190.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2011). *Dasar - dasar Keuangan Manajemen* (11th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Christina, N. P. Y., & Sudana, I. P. (2013). Penilaian Kinerja Pada Pt. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 516–529.
- Frenny. (2009). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali*. Universitas Sebelas Maret.
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri)*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Gultom, D. R. (2009). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan Negara III (Persero) Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 78–91.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. Medan: Umsu Press.
- Hanum, S. (2010). *Analisis Keuangan Daerah (Revisi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2010). *Akuntansi Biaya* (12th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2011). *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rahayu, N. E., & Wirajaya, I. G. A. (2014). Analisis Perbandingan Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada KSU Beringkit Dengan KSU Denbantas. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 9(2), 487–504.
- Sari, E. N. (2010). Konsep Anggaran Dalam Perspektif Balance Scorecard: Suatu Tinjauan Teoritis. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 10(2), 119–135.

- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 15(1), 28–41.
- Sari, V. K. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Jurnal AGORA*, 5(1), 1–7.
- Sawir, A. (2012). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Styaningrum, F., & Riani, A. L. (2014). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 3(1), 32–43.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, A. W. (2011). *Pokok-Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Wardana, A. (2013). Usulan Rencana Pengukuran Kinerja Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Kerangka The Balanced Scorecard pada PT Pertamina Gas (Persero). *Jurnal Kebangsaan*, 2(4), 37–42.

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 5/118 Schedule

CATATAN ATAS
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

NOTES TO
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
31 DECEMBER 2014 AND 2013
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

39. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK BERELASI (lanjutan) 39. RELATED PARTY BALANCES AND TRANSACTIONS (continued)

a. Piutang usaha (lanjutan)

Piutang atas penyaluran BBM dan pelumas kepada TNI/Kemhan (lanjutan)

Pada tanggal 31 Desember 2014, manajemen telah melakukan penyisihan penurunan nilai sebesar US\$27.937 (2013: US\$Nilai).

b. Piutang lain-lain

Piutang lain-lain berdasarkan pelanggan sebagai berikut:

	2014	2013
PT Donggi Senoro LNG	414,033	370,506
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	28,759	43,138
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	21,059	21,479
PT Trans Pacific Petrochemical Indotama	3,127	565,962
Lain-lain (masing-masing dibawah US\$10.000)	<u>7,838</u>	<u>48,926</u>
	474,816	1,050,011
Penyisihan penurunan nilai	<u>(22,572)</u>	<u>(339,121)</u>
	452,244	710,890
Dikurangi: bagian lancar	<u>(452,244)</u>	<u>(448,468)</u>
Bagian tidak lancar - bersih (Catatan 13)	<u>=</u>	<u>262,422</u>

Mutasi saldo penyisihan penurunan nilai atas piutang lain-lain dari pihak berelasi sebagai berikut:

	2014	2013
Saldo awal	(339,121)	(579,190)
Pembalikan penurunan nilai atas piutang yang terpulihkan-bersih	326,864	236,032
Penurunan nilai selama tahun berjalan	(10,946)	(511)
Selisih kurs	<u>631</u>	<u>4,548</u>
Saldo akhir	<u>(22,572)</u>	<u>(339,121)</u>

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan penurunan nilai telah mencukupi untuk menutup kemungkinan kerugian yang timbul dari tidak tertagihnya piutang lain-lain dari pihak berelasi.

a. Trade receivables (continued)

Receivable from fuel and lubricant distribution to the Indonesian Armed Forces/Ministry of Defence (continued)

At 31 December 2014, management meet impairment in the amount US\$27,937 (2013: US\$Nil).

b. Other receivables

Other receivables by customer are as follows:

PT Donggi Senoro LNG
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)
PT Trans Pacific Petrochemical Indotama
Others (each below US\$10,000)

Provision for impairment

Less: current portion

Non-current portion - net (Note 13)

Movements in the provision for impairment of other receivables from related parties are as follows:

Beginning balance
Revised of impairment on the recorded receivables-net
Impairment during the year
Foreign exchange

Ending balance

Management believes that the provision for impairment is adequate to cover possible losses that may arise from the uncollectible other receivables from related parties.

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 5/116 Schedule

CATATAN ATAS
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)NOTES TO
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
31 DECEMBER 2014 AND 2013(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

39. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK BERELASI (lanjutan) 39. RELATED PARTY BALANCES AND TRANSACTIONS (continued)

a. Piutang usaha

Piutang usaha pihak berelasi yang berasal dari penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi dan energi panas bumi dan ekspor minyak mentah dan produk minyak.

a. Trade receivables

Related party trade receivables resulting from domestic sales of crude oil, natural gas and geothermal energy and the export of crude oil and oil products.

	2014	2013	
Piutang usaha pihak berelasi	1,840,485	2,075,869	Trade receivables from related parties
Dikurangi: Penyisihan penurunan nilai	(43,235)	(1,480)	Less: Provision for impairment
Bersih	1,797,250	2,074,389	Net
Dikurangi: bagian lancar	(1,761,185)	(2,039,173)	Less: current portion
Bagian tidak lancar - bersih (Catatan 13)	36,065	35,216	Non-current portion - net (Note 13)

Piutang usaha berdasarkan pelanggan sebagai berikut:

Trade receivables based on customer are as follows:

	2014	2013	
PLN dan entitas anak	933,876	1,004,067	PLN and subsidiaries
TNI/Kementerian Pertahanan ("Kemhan")	593,719	771,702	Indonesian Armed Forces/ Ministry of Defence
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	112,988	107,645	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
PT Pupuk Indonesia (Persero)	46,716	49,001	PT Pupuk Indonesia (Persero)
PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.	36,013	41,291	PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	22,265	12,664	PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)
PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	19,625	13,199	PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)
Kementerian Keuangan	17,367	-	Ministry of Finance
Patra SK	2,934	2,840	Patra SK
Lain-lain (masing-masing dibawah US\$10.000)	55,182	73,460	Others (each below US\$10,000)
	1,840,485	2,075,869	
Penyisihan penurunan nilai	(43,235)	(1,480)	Provision for impairment
	1,797,250	2,074,389	

Mutasi saldo penyisihan penurunan nilai atas piutang usaha dari pihak berelasi sebagai berikut:

Movements in the provision for impairment of trade receivables from related party are as follows:

	2014	2013	
Saldo awal	(1,480)	(48,825)	Beginning balance
Pembalikan penurunan nilai atas piutang yang terpulihkan - bersih	8,981	38,346	Reversal of provision for impairment for recovered receivables - net
Penurunan nilai selama tahun berjalan	(54,745)	(1,051)	Impairment during the year
Selisih kurs	4,009	10,050	Foreign exchange
Saldo akhir	(43,235)	(1,480)	Ending balance

Manajemen Grup menetapkan penyisihan penurunan nilai atas piutang dengan menggunakan pendekatan penurunan nilai secara individual.

The Group's management has provided a provision for impairment of receivables using the individual impairment approach.

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 5/7 Schedule

**CATATAN ATAS
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013**
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
31 DECEMBER 2014 AND 2013**
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

1. UMUM (lanjutan)

a. PT Pertamina (Persero) (Perusahaan)
(lanjutan)ii. Wilayah kerja, kegiatan usaha dan
alamat utama (lanjutan)

- Kantor Pusat Perusahaan

Kantor pusat Perusahaan beralamat
di Jl. Medan Merdeka Timur No. 1A,
Jakarta, Indonesia.

iii. Dewan Komisaris dan Direksi
Perusahaan

Susunan Dewan Komisaris Perusahaan
pada tanggal 31 Desember 2014 dan
31 Desember 2013 sebagai berikut:

	2014
Komisaris Utama	Sugiharto ^
Komisaris	Gatot Trihargo *
Komisaris	Susilo Siswoutomo *
Komisaris	Nurdin Zainal ^

Komisaris
^ Komisaris Independen
* Efektif sejak tanggal 1 April 2014

Susunan dari Direksi Perusahaan pada
tanggal 31 Desember 2014 dan 2013
sebagai berikut:

	2014
Direktur Utama	Dwi Soetjipto*
Direktur Pemasaran	Ahmad Bambang*
Direktur Keuangan	Arief Budiman*
Direktur Energi Baru dan Terbarukan	Yenni Andayani*
Direktur Hulu	Syamsu Alam**
Direktur Pengolahan	Rachmad Hardadi**
Direktur Sumber Daya Manusia	-
Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum	Dwi Wahyu Daryoto**
Direktur Gas	-
Direktur Perencanaan Investasi dan Manajemen Risiko	-
Direktur Umum	-

* Efektif sejak tanggal 28 November 2014
** Efektif sejak tanggal 8 Desember 2014

iv. Jumlah karyawan

Pada tanggal 31 Desember 2014 dan
2013, Grup memiliki karyawan tetap
masing-masing sebanyak 27.429 dan
24.781 karyawan (tidak diaudit).

1. GENERAL (continued)

a. PT Pertamina (Persero) (the Company)
(continued)ii. Working areas, business activities and
principal address (continued)

- Company's Principal Address

The principal address of the
Company's head office is Jl. Medan
Merdeka Timur No. 1A, Jakarta,
Indonesia.

iii. The Company's Boards of
Commissioners and Directors

The composition of the Board of
Commissioners of the Company as at
31 December 2014 and 31 December 2013
was as follows:

	2013	
Sugiharto	President Commissioner	
Mahmuddin Yasin	Commissioner	
A. Edy Hermantoro	Commissioner	
Nurdin Zainal Bambang P.S.	Commissioner	
Brodjonegoro	Commissioner	

^ Independent Commissioner
* Effective from 1 April 2014

The composition of the Board of Directors
of the Company as at 31 December 2014
and 2013 was as follows:

	2013	
Galaila Karen Kardinah (Karen Agustianawati)	President Director and CEO	
Hanung Budya Yuktyanta	Marketing Director	
Andri Trunajaya Hidayat	Finance Director	
-	New and Renewable Energy Director	
Muhamad Husen	Upstream Director	
Chrisna Damayanto	Refinery Director	
Evita Maryanti Tagor	Human Resources Director	
-	Human Resources and General Affairs Director	
Hari Karyuliarto	Gas Director	
Mohamad Afdal Bahaudin	Investment Planning and Risk Management Director	
Luhur Budi Djatmiko	General Affairs Director	

* Effective from 28 November 2014
** Effective from 8 December 2014

iv. Number of employees

As at 31 December 2014 and 2013, the
Group had, respectively, 27,429 and
24,781 permanent employees (unaudited).

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 1/1 Schedule

LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)CONSOLIDATED STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION
AS AT 31 DECEMBER 2014 AND 2013(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2014	2013	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	2e,5	3,809,454	4,686,040	Cash and cash equivalents
Kas yang dibatasi penggunaannya	2e,6	241,576	212,858	Restricted cash
Investasi jangka pendek	2f	143,920	152,993	Short-term investments
Piutang usaha				Trade receivables
Pihak berelasi	2d,2g,2h,39a	1,761,185	2,039,173	Related parties
Pihak ketiga	2g,2h,7	1,637,245	1,977,930	Third parties
Piutang Pemerintah	8	3,797,671	4,290,954	Due from the Government
Piutang lain-lain				Other receivables
Pihak berelasi	2d,2g,2h,39b	452,244	448,468	Related parties
Pihak ketiga	2g,2h	459,571	503,170	Third parties
Persediaan	2i,9	7,044,630	9,104,487	Inventories
Pajak dibayar di muka - bagian lancar	2t,38a	634,665	467,896	Prepaid taxes - current portion
Beban dibayar di muka dan uang muka	2j	395,594	262,392	Prepayments and advances
Jumlah Aset Lancar		<u>20,377,755</u>	<u>24,146,361</u>	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Aset pajak tangguhan	2t,38e	838,330	968,292	Deferred tax assets
Investasi jangka panjang	2k,10	2,220,234	685,272	Long-term investments
Aset tetap	2l,2m,2v,11	10,140,692	9,187,367	Fixed assets
Aset minyak dan gas serta panas bumi	2m,2n,2p, 2v,12	13,556,558	11,061,987	Oil & gas and geothermal properties
Pajak dibayar di muka - dikurangi bagian lancar	2t,38a	2,156,866	2,023,645	Prepaid taxes - net of current portion
Aset lain-lain	13	1,037,485	1,268,947	Other assets
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>29,950,165</u>	<u>25,195,510</u>	Total Non-current Assets
JUMLAH ASET		<u>50,327,920</u>	<u>49,341,871</u>	TOTAL ASSETS

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian terlampir merupakan
bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian ini.The accompanying notes form an integral part of these
consolidated financial statements.

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 2/1 Schedule

**LAPORAN LABA-RUGI KOMPREHENSIF
KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2014 DAN 2013**
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF
COMPREHENSIVE INCOME
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2014 AND 2013**
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2014	2013	
Penjualan dan pendapatan usaha lainnya	2q			Sales and other operating revenues
Penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi, energi panas bumi dan produk minyak	26	45,142,183	44,736,285	Domestic sales of crude oil, natural gas, geothermal energy and oil products
Penggantian biaya subsidi dari Pemerintah	27	17,857,448	20,303,734	Subsidy reimbursements from the Government
Penjualan ekspor minyak mentah, gas bumi dan produk minyak	28	6,783,469	5,502,922	Export of crude oil, natural gas and oil products
Imbalan jasa pemasaran		98,321	107,317	Marketing fees
Pendapatan usaha dari aktivitas operasi lainnya	29	766,956	451,844	Revenues in relation to other operating activities
JUMLAH PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA		70,648,377	71,102,102	TOTAL SALES AND OTHER OPERATING REVENUES
Beban pokok penjualan dan beban langsung lainnya	2q			Cost of sales and other direct costs
Beban pokok penjualan	30	(60,093,649)	(60,910,208)	Cost of goods sold
Beban produksi hulu dan <i>lifting</i>	31	(2,843,269)	(2,468,081)	Upstream production and lifting costs
Beban eksplorasi	32	(197,505)	(209,826)	Exploration costs
Beban dari aktivitas operasi lainnya	33	(722,743)	(514,736)	Expenses in relation to other operating activities
JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN LANGSUNG LAINNYA		(63,857,166)	(64,102,851)	TOTAL COST OF SALES AND OTHER DIRECT COSTS
LABA KOTOR		6,791,211	6,999,251	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan pemasaran	34	(1,091,785)	(1,165,603)	Selling and marketing expenses
Beban umum dan administrasi	35	(1,066,267)	(995,394)	General and administrative expenses
Rugi selisih kurs		(22,751)	(195,611)	Foreign exchange loss
Pendapatan keuangan	36	141,800	126,759	Finance income
Beban keuangan	36	(586,637)	(478,536)	Finance costs
Bagian atas rugi bersih entitas asosiasi	2c,10	(16,942)	(975)	Share in net loss of associates
(Beban)/pendapatan lain-lain - bersih	37	(269,789)	742,990	Other (expense)/income - net
		(2,912,371)	(1,966,370)	
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN		3,878,840	5,032,881	INCOME BEFORE INCOME TAX EXPENSE

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

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 1/3 Schedule

LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)CONSOLIDATED STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION
AS AT 31 DECEMBER 2014 AND 2013(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2014	2013	
EKUITAS				EQUITY
Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk				Equity attributable to owners of the parent
Modal saham				Share capital
Modal dasar - 200.000.000 saham biasa - nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) per saham; ditempatkan dan disetor - 83.090.697 saham	23.I	9,864,901	9,864,901	Authorised - 200,000,000 ordinary shares at par value of Rp1,000,000 (full amount) per share; Issued and paid up - 83,090,697 shares
Tambahan modal disetor	23.II	3,791	3,791	Additional paid in capital
Penyesuaian akun ekuitas	24.I	(2,647,666)	(2,647,666)	Equity adjustments
Bantuan Pemerintah yang belum ditentukan statusnya	24.II	1,361	1,361	Government contributed assets pending final clarification of status
Komponen ekuitas lainnya		(186,571)	(175,128)	Other equity components
Saldo laba				Retained earnings
- Ditentukan penggunaannya		9,020,430	6,772,928	Appropriated -
- Belum ditentukan penggunaannya		1,776,783	3,393,026	Unappropriated -
		<u>17,833,029</u>	<u>17,213,213</u>	
Kepentingan non-pengendali	2c,22	<u>202,941</u>	<u>76,079</u>	Non-controlling interest
JUMLAH EKUITAS		<u>18,035,970</u>	<u>17,289,292</u>	TOTAL EQUITY
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>50,327,920</u>	<u>49,341,871</u>	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 1/2 Schedule

LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)CONSOLIDATED STATEMENTS OF
FINANCIAL POSITION
AS AT 31 DECEMBER 2014 AND 2013(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2014	2013	
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				SHORT-TERM LIABILITIES
Pinjaman jangka pendek	14	4,976,251	4,994,964	Short-term loans
Utang usaha				Trade payables
Pihak berelasi	2d,2o,39c	133,986	89,217	Related parties
Pihak ketiga	2o,15	3,372,691	4,993,723	Third parties
Utang Pemerintah				Due to the Government
- bagian lancar	16	769,089	2,417,590	- current portion
Utang pajak	2t,38b			Taxes payable
Pajak penghasilan		175,288	319,533	Income taxes
Pajak lain-lain		278,395	314,100	Other taxes
Beban masih harus dibayar	17	2,103,874	1,849,931	Accrued expenses
Liabilitas jangka panjang				Long-term liabilities
- bagian lancar	2m,18	795,853	746,397	- current portion
Utang lain-lain				Other payables
Pihak berelasi	2d,2o,39d	88,811	9,080	Related parties
Pihak ketiga	2o	536,568	572,566	Third parties
Pendapatan tangguhan - bagian lancar		191,272	138,733	Deferred revenue - current portion
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		13,422,078	16,445,834	Total Short-term Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				LONG-TERM LIABILITIES
Utang Pemerintah -				Due to the Government - net of
dikurangi bagian lancar	16	137,140	155,426	current portion
Liabilitas pajak tangguhan	2t,38e	2,410,453	2,026,083	Deferred tax liabilities
Liabilitas jangka panjang -				Long-term liabilities - net
dikurangi bagian lancar	2m,18	3,047,880	2,038,525	of current portion
Utang obligasi	19	8,685,074	7,185,525	Bond payables
Liabilitas imbalan kerja karyawan	2r,20b	2,559,120	2,685,889	Employee benefits liabilities
Provisi pembongkaran dan restorasi	2p,21	1,805,656	1,218,563	Provision for decommissioning and site restoration
Pendapatan tangguhan -				Deferred revenue - net of
dikurangi bagian lancar		140,398	203,691	current portion
Utang jangka panjang lain-lain		84,151	93,043	Other non-current payables
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		18,869,872	15,606,745	Total Long-term Liabilities
JUMLAH LIABILITAS		32,291,950	32,052,579	TOTAL LIABILITIES

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

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 2/2 Schedule

LAPORAN LABA-RUGI KOMPREHENSIF
KONSOLIDASIAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR
31 DESEMBER 2014 DAN 2013
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

CONSOLIDATED STATEMENTS OF
COMPREHENSIVE INCOME
FOR THE YEARS ENDED
31 DECEMBER 2014 AND 2013
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	2014	2013	
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN		3,878,840	5,032,881	INCOME BEFORE INCOME TAX EXPENSE
Beban pajak penghasilan	2t,38c	(2,344,044)	(1,965,826)	Income tax expense
LABA TAHUN BERJALAN		1,534,796	3,067,055	INCOME FOR THE YEAR
Pendapatan komprehensif lain	2c,2k	12,732	(21,439)	Other comprehensive income
Selisih kurs penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing		(35,568)	(149,153)	Differences arising from translation of foreign currency financial statements
Pendapatan komprehensif lain, bersih setelah pajak		(22,836)	(170,592)	Other comprehensive income, net of tax
JUMLAH PENDAPATAN KOMPREHENSIF		1,511,960	2,896,463	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME
Laba yang dapat diatribusikan kepada:				Income attributable to:
Pemilik entitas induk		1,504,663	3,061,625	Owners of the parent
Kepentingan non-pengendali	2c	30,133	5,430	Non-controlling interest
Laba tahun berjalan		1,534,796	3,067,055	Income for the year
Jumlah pendapatan komprehensif yang dapat diatribusikan kepada:				Total comprehensive income attributable to:
Pemilik entitas induk		1,493,220	2,897,427	Owners of the parent
Kepentingan non-pengendali	2c	18,740	(964)	Non-controlling interest
Jumlah pendapatan komprehensif		1,511,960	2,896,463	Total comprehensive income

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

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES

Lampiran 5/62 Schedule

**CATATAN ATAS
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
31 DESEMBER 2014 DAN 2013**
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
31 DECEMBER 2014 AND 2013**
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

10. INVESTASI JANGKA PANJANG (lanjutan)

10. LONG-TERM INVESTMENTS (continued)

(iii) Investasi pada entitas asosiasi (lanjutan)

(iii) Investments in associate (continued)

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan penurunan nilai investasi asosiasi telah mencukupi untuk menutup kemungkinan kerugian yang timbul dari penurunan nilai.

Management believes that the provision for a decline in the value of investments in associates is adequate to cover possible losses that may arise from a decline in the value.

Bagian Grup atas hasil entitas asosiasi utama dan aset agregat (termasuk goodwill) dan liabilitas adalah sebagai berikut:

The Group's share of the results of its principal associates and its aggregated assets (including goodwill) and liabilities, is as follows:

Tahun/Year	Negara berdiri/ Country of Incorporation	Aset/ Assets	Liabilitas/ Liabilities	Pendapatan/ Revenues	Laba/(rugi)/ Profit/(loss)	% Kepemilikan efektif/ % Effective ownership
31 Desember/December 2014						
- Pacific Petroleum & Trading Co. Ltd.	Jepang/Japan	130,521	(62,835)	1,159,197	4,256	50%
- Korea Indonesia Petroleum Co. Ltd., Labuan*	Malaysia	8,144	(75)	28	(1,285)	45%
- PT Donggi Senoro LNG	Indonesia	2,185,008	(1,460,182)	-	(73,912)	29%
- PT Tugu Reasuransi Indonesia	Indonesia	150,961	(122,543)	13,090	6,512	22.6%
- PT Asuransi Samsung Tugu	Indonesia	78,074	(64,870)	6,766	2,172	19.5%
- PT Trans Pacific Petrochemical Indotama	Indonesia	712,521	(999,018)	26,163	(72,136)	26.6%
31 Desember/December 2013						
- PT Elnusa Tbk.	Indonesia	371,837	(185,980)	388,240	20,808	41.1%
- Pacific Petroleum & Trading Co. Ltd.	Jepang/Japan	129,067	(60,503)	745,237	3,565	50%
- Korea Indonesia Petroleum Co. Ltd., Labuan*	Malaysia	26,527	(16,474)	344,687	(882)	45%
- PT Donggi Senoro LNG	Indonesia	2,056,289	(1,352,826)	-	(47,906)	29%
- PT Tugu Reasuransi Indonesia	Indonesia	123,891	(99,865)	13,050	6,293	25%
- PT Asuransi Samsung Tugu	Indonesia	56,410	(44,778)	7,212	1,175	19.5%

* Sedang dalam proses likuidasi

* In liquidation process

(iv) Properti investasi

(iv) Investments in property

	2014					
	Saldo awal/ Beginning balance	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Deductions	Pengalihan/ Reklasifikasi/ Transfers/ Reclassifications	Saldo akhir/ Ending balance	
Biaya historis:						Historical cost:
Tanah dan hak atas tanah	254,224	4,565	-	7,379	266,168	Land and land rights
Bangunan	34,876	1,456	(160)	(6,872)	29,300	Buildings
Jumlah biaya historis	289,100	6,021	(160)	507	295,468	Total historical cost
Akumulasi penyusutan						Accumulated depreciation
Bangunan	(17,847)	(841)	107	(443)	(19,024)	Buildings
Nilai buku bersih	271,253				276,444	Net book value
	2013					
	Saldo awal/ Beginning balance	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Deductions	Pengalihan/ Reklasifikasi/ Transfers/ Reclassifications	Saldo akhir/ Ending balance	
Biaya historis:						Historical cost:
Tanah dan hak atas tanah	188,757	35,355	(17,979)	48,091	254,224	Land and land rights
Bangunan	24,261	6	(99)	10,708	34,876	Buildings
Jumlah biaya historis	213,018	35,361	(18,078)	58,799	289,100	Total historical cost
Akumulasi penyusutan						Accumulated depreciation
Bangunan	(14,917)	(426)	54	(2,558)	(17,847)	Buildings
Nilai buku bersih	198,101				271,253	Net book value

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
KONSOLIDASIAN**
Tanggal 31 Desember 2016 dan untuk
Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
NOTES TO THE CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS**
As of December 31, 2016 and
for the Year Then Ended
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

605

**40. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK-
PIHAK BERELASI (lanjutan)**

a. Piutang usaha

Piutang usaha - pihak berelasi yang berasal dari penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi dan energi panas bumi dan ekspor minyak mentah dan produk minyak.

	2016	2015
Piutang usaha - pihak berelasi	1.407.583	1.308.786
Dikurangi: Penyisihan penurunan nilai	(105.824)	(47.550)
Neto	1.301.759	1.261.236

Piutang usaha berdasarkan pelanggan adalah sebagai berikut:

	2016	2015
Tentara Nasional Indonesia ("TNI")/ Kementerian Pertahanan ("Kemhan") (Catatan 47b.II.i)	644.950	487.515
PT PLN (Persero) (PLN) dan entitas anak	371.215	562.468
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	93.939	42.183
PT Patra SK	35.754	-
PT Pupuk Indonesia (Persero)	33.105	49.152
PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.	24.952	32.446
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	12.352	12.044
PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	-	14.638
PT Donggi Senoro LNG	-	16.890
Lain-lain	191.316	91.450
	1.407.583	1.308.786
Penyisihan penurunan nilai	(105.824)	(47.550)
Jumlah	1.301.759	1.261.236

Mutasi saldo penyisihan penurunan nilai atas piutang usaha dari pihak berelasi adalah sebagai berikut:

	2016	2015
Saldo awal	(47.550)	(43.235)
Pemulihan penurunan nilai atas piutang yang terpulihkan - neto	16.017	23.668
Penurunan nilai selama tahun berjalan	(73.604)	(32.746)
Selisih kurs	(687)	4.763
Saldo akhir	(105.824)	(47.550)

**40. RELATED PARTY BALANCES AND
TRANSACTIONS (continued)**

a. Trade receivables

Trade receivables - related parties result from domestic sales of crude oil, natural gas and geothermal energy and the export of crude oil and oil products.

	2016	2015
Trade receivables - related parties	1.407.583	1.308.786
Less: Provision for impairment	(105.824)	(47.550)
Net	1.301.759	1.261.236

Trade receivables based on customers are as follows:

	2016	2015
Tentara Nasional Indonesia ("TNI")/ Ministry of Defence (Note 47b.II.i)	644.950	487.515
PT PLN (Persero) (PLN) and subsidiaries	371.215	562.468
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. PT Patra SK	93.939	42.183
PT Pupuk Indonesia (Persero)	35.754	-
PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.	33.105	49.152
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	24.952	32.446
PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	12.352	12.044
PT Donggi Senoro LNG	-	14.638
Others	-	16.890
	191.316	91.450
	1.407.583	1.308.786
Provision for impairment	(105.824)	(47.550)
Total	1.301.759	1.261.236

Movements in the provision for impairment of trade receivables from related parties are as follows:

	2016	2015
Beginning balance	(47.550)	(43.235)
Reversal of provision for impairment for recovered receivables - net	16.017	23.668
Impairment during the year	(73.604)	(32.746)
Foreign exchange	(687)	4.763
Ending balance	(105.824)	(47.550)

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
KONSOLIDASIAN**
Tanggal 31 Desember 2016 dan untuk
Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

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

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
NOTES TO THE CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS**
As of December 31, 2016 and
for the Year Then Ended
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

1. UMUM (lanjutan)

**a. PT Pertamina (Persero) ("Perusahaan")
(lanjutan)**

**iii. Dewan Komisaris dan Direksi
Perusahaan (lanjutan)**

Pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015, susunan Komite Audit Perusahaan adalah sebagai berikut:

Ketua	Tanri Abeng	
Anggota	Sahala Lumban Gaol	
Anggota	Dwi Martani	
Anggota	Agus Yulianto	
Anggota	Bonar Lumban Tobing	

iv. Jumlah karyawan

Pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015, Grup memiliki masing-masing sebanyak 27.227 dan 27.971 karyawan tetap (tidak diaudit).

**b. Entitas Anak, Entitas Asosiasi dan
Pengaturan Bersama**

i. Entitas Anak

Pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015, Grup memiliki pengendalian secara langsung maupun tidak langsung, pada entitas anak sebagai berikut:

Entitas anak/ <i>Subsidiaries</i>	Tahun pendirian/ <i>Year of establishment</i>	Persentase kepemilikan efektif/ <i>Effective percentage of ownership</i>		Jumlah aset sebelum eliminasi/ <i>Total assets before elimination</i>	
		2016	2015	2016	2015
Eksplorasi dan produksi minyak dan gas/ <i>Oil and gas exploration and production</i>					
1. PT Pertamina Hulu Energi	1990	100,00%	100,00%	4.908.390	5.178.090
2. PT Pertamina EP	2005	100,00%	100,00%	7.301.605	8.792.652
3. PT Pertamina EP Cepu	2005	100,00%	100,00%	2.103.211	1.972.886
4. Pertamina E&P Libya Limited, British Virgin Island	2005	100,00%	100,00%	154	154
5. PT Pertamina East Natuna	2012	100,00%	100,00%	129	129
6. PT Pertamina EP Cepu ADK	2013	100,00%	100,00%	58.545	54.199
7. PT Pertamina Internasional Eksplorasi dan Produksi	2013	100,00%	100,00%	4.598.908	2.400.060
8. ConocoPhillips Algeria Limited, Cayman Island	2013	100,00%	100,00%	1.065.720	1.770.537
9. PT Pertamina Hulu Indonesia	2015	100,00%	100,00%	41.112	41.109
Eksplorasi dan produksi panas bumi/<i>Geothermal exploration and production</i>					
10. PT Pertamina Geothermal Energy	2006	100,00%	100,00%	2.073.789	1.579.565

1. GENERAL (continued)

**a. PT Pertamina (Persero) ("the Company")
(continued)**

**iii. The Company's Board of Commissioners
and Board of Directors (continued)**

As of December 31, 2016 and 2015, the composition of the Company's Audit Committee is as follows:

		Chairman
		Member
		Member
		Member
		Member

iv. Number of employees

As of December 31, 2016 and 2015, the Group has 27,227 and 27,971 permanent employees (unaudited), respectively.

**b. Subsidiaries, Associates and Joint
Arrangements**

i. Subsidiaries

As of December 31, 2016 and 2015, the Group had direct or indirect control of the following subsidiaries:

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
KONSOLIDASIAN**
Tanggal 31 Desember 2016 dan untuk
Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
NOTES TO THE CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS**
As of December 31, 2016 and
for the Year Then Ended
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

607

**40. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK-
PIHAK BERELASI (lanjutan)**

a. Piutang usaha (lanjutan)

Jika kemudian terdapat perbedaan rumusan harga sementara dengan rumusan harga final yang disepakati bersama, maka koreksi akan dicatat pada periode dimana kesepakatan atas rumusan harga final tersebut telah selesai.

b. Piutang lain-lain

Piutang lain-lain berdasarkan pelanggan adalah sebagai berikut:

	2016	2015
PT Donggi Senoro LNG (Catatan 47b)	105.286	75.930
PT Perta Daya Gas (Catatan 47b)	25.558	33.994
PT Perta-Samtan Gas	9.921	30.142
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero) (Catatan 47b)	19.550	19.059
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	-	14.379
Lain-lain (masing-masing di bawah US\$10.000)	135.438	45.515
	295.753	219.019
Penyisihan penurunan nilai	(20.983)	(20.491)
	274.770	198.528
Dikurangi: bagian lancar	(235.225)	(134.443)
Bagian tidak lancar - neto (Catatan 14)	39.545	64.085

Mutasi saldo penyisihan penurunan nilai atas piutang lain-lain dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

	2016	2015
Saldo awal	(20.491)	(22.572)
Pemulihan penurunan nilai atas piutang yang terpulihkan-neto	1	196
Penurunan nilai selama tahun berjalan	(1)	(128)
Selisih kurs	(492)	2.013
Saldo akhir	(20.983)	(20.491)

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan penurunan nilai telah mencukupi untuk menutup kemungkinan kerugian yang timbul dari tidak tertagihnya piutang lain-lain dari pihak berelasi.

**40. RELATED PARTY BALANCES AND
TRANSACTIONS (continued)**

a. Trade receivables (continued)

If there is a difference between the provisional and the final agreed formulation prices, the adjustment will be recorded in the period when the final formulation prices agreement is completed.

b. Other receivables

Other receivables by customers are as follows:

	2016	2015
PT Donggi Senoro LNG (Note 47b)	105.286	75.930
PT Perta Daya Gas (Note 47b)	25.558	33.994
PT Perta-Samtan Gas	9.921	30.142
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero) (Note 47b)	19.550	19.059
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	-	14.379
Others (each below US\$10,000)	135.438	45.515
	295.753	219.019
Provision for impairment	(20.983)	(20.491)
	274.770	198.528
Less: current portion	(235.225)	(134.443)
Non-current portion - net (Note 14)	39.545	64.085

Movements in the provision for impairment of other receivables from related parties are as follows:

	2016	2015
Beginning balance	(20.491)	(22.572)
Reversal of impairment on the recovered receivables-net	1	196
Impairment during the year	(1)	(128)
Foreign exchange difference	(492)	2.013
Ending balance	(20.983)	(20.491)

Management believes that the provision for impairment is adequate to cover possible losses that may arise from the uncollectible other receivables from related parties.

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

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2016
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2016
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)**

	Catatan/ <u>Notes</u>	31 Desember 2016/ <u>December 31, 2016</u>	31 Desember 2015/ <u>December 31, 2015</u>	
EKUITAS				EQUITY
Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk				Equity attributable to owners of the parent entity
Modal saham				<i>Share capital</i>
Modal dasar - 200.000.000 saham biasa - nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) per saham;				<i>Authorized - 200,000,000 ordinary shares at par value of Rp1,000,000 (full amount) per share;</i>
Ditempatkan dan disetor - 2015: 83.090.697 saham				<i>Issued and paid-up - 2015: 83,090,697 shares</i>
2016: 133.090.697 saham	24.I	13.417.047	9.864.901	<i>2016: 133,090,697 shares</i>
Uang muka setoran modal	24.I	-	3.552.146	<i>Advance for share issuance</i>
Tambahan modal disetor	24.II	2.736	2.736	<i>Additional paid-in capital</i>
Bantuan Pemerintah yang belum ditentukan statusnya	25	1.361	1.361	<i>Government contributed assets pending final clarification of status</i>
Komponen ekuitas lainnya		664.617	730.119	<i>Other equity components</i>
Saldo laba	26.I			<i>Retained earnings</i>
- Ditentukan penggunaannya		4.631.441	3.710.670	<i>Appropriated -</i>
- Belum ditentukan penggunaannya		3.147.043	1.420.220	<i>Unappropriated -</i>
		<u>21.864.245</u>	<u>19.282.153</u>	
Kepentingan nonpengendali	2c,23	210.322	193.085	<i>Non-controlling interest</i>
JUMLAH EKUITAS		<u>22.074.567</u>	<u>19.475.238</u>	TOTAL EQUITY
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>47.233.206</u>	<u>45.518.903</u>	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

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

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

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2016
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2016
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	31 Desember 2016/ December 31, 2016	31 Desember 2015/ December 31, 2015	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				SHORT-TERM LIABILITIES
Pinjaman jangka pendek	2f,15	130.293	1.807.955	Short-term loans
Utang usaha	2f,2p			Trade payables
Pihak berelasi	2d,40c	128.760	106.948	Related parties
Pihak ketiga	16	3.201.391	2.475.193	Third parties
Utang Pemerintah - bagian lancar	2f,17	930.308	505.598	Due to the Government - current portion
Utang pajak	2u,39b			Taxes payable
Pajak penghasilan		445.052	140.194	Income taxes
Pajak lain-lain		237.999	164.025	Other taxes
Beban akrual	2f,18	1.543.358	1.559.260	Accrued expenses
Liabilitas jangka panjang - bagian lancar	2f,2n,19	573.450	926.338	Long-term liabilities - current portion
Utang lain-lain	2f,2p			Other payables
Pihak berelasi	2d,40d	49.270	86.724	Related parties
Pihak ketiga		689.776	612.092	Third parties
Pendapatan tangguhan - bagian lancar		177.499	162.262	Deferred revenues - current portion
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		8.107.156	8.546.589	Total Short-term Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				LONG-TERM LIABILITIES
Utang Pemerintah - dikurangi bagian lancar	2f,17	332.189	146.940	Due to the Government - net of current portion
Liabilitas pajak tangguhan	2u,39e	2.443.871	2.554.575	Deferred tax liabilities
Liabilitas jangka panjang - dikurangi bagian lancar	2f,2n,19	1.820.977	2.196.236	Long-term liabilities - net of current portion
Utang obligasi	2f,20	8.492.312	8.633.970	Bonds payable
Liabilitas imbalan kerja karyawan	2s,21b	1.963.749	1.791.405	Employee benefit liabilities
Provisi pembongkaran dan restorasi	2q,22	1.824.155	1.925.585	Provision for decommissioning and site restoration
Pendapatan tangguhan - dikurangi bagian lancar		120.155	177.655	Deferred revenues - net of current portion
Utang jangka panjang lain-lain	2f	54.075	70.710	Other non-current payables
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		17.051.483	17.497.076	Total Long-term Liabilities
JUMLAH LIABILITAS		25.158.639	26.043.665	TOTAL LIABILITIES

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

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

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

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2016
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF
FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2016
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	31 Desember 2016/ December 31, 2016	31 Desember 2015/ December 31, 2015	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	2e,2f,5	5.258.526	3.111.066	Cash and cash equivalents
Kas yang dibatasi penggunaannya	2e,2f,6	122.697	151.691	Restricted cash
Investasi jangka pendek	2f	116.987	153.291	Short-term investments
Piutang usaha				Trade receivables
Pihak berelasi	2d,2f,2h,40a	1.301.759	1.261.236	Related parties
Pihak ketiga	2g,7	1.231.289	1.240.176	Third parties
Piutang Pemerintah	2f,2g,8	1.792.457	2.273.393	Due from the Government
Piutang lain-lain	2f,2h			Other receivables
Pihak berelasi	2d,40b	235.225	134.443	Related parties
Pihak ketiga	2g	415.704	507.269	Third parties
Persediaan	2i,9	4.727.594	4.395.068	Inventories
Pajak dibayar di muka - bagian lancar	2u,39a	567.339	816.369	Prepaid taxes - current portion
Beban dibayar di muka dan uang muka	2j	428.220	269.795	Prepayments and advances
Investasi lainnya	2f,10	43.190	15.862	Others investments
Jumlah Aset Lancar		<u>16.240.987</u>	<u>14.329.659</u>	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Aset pajak tangguhan	2u,39e	671.230	627.325	Deferred tax assets
Penyertaan jangka panjang	2f,2i,11	3.156.761	2.940.653	Long-term investments
Aset tetap	2m,2n,2w,12	10.322.976	10.184.200	Fixed assets
Aset minyak dan gas serta panas bumi	2n,2o,2w,13	14.636.401	14.793.484	Oil & gas and geothermal properties
Pajak dibayar di muka - dikurangi bagian lancar	2u,39a	1.282.917	1.641.811	Prepaid taxes - net of current portion
Aset tidak lancar lainnya	2f,2w,14	921.934	1.001.771	Other non-current assets
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>30.992.219</u>	<u>31.189.244</u>	Total Non-current Assets
JUMLAH ASET		<u><u>47.233.206</u></u>	<u><u>45.518.903</u></u>	TOTAL ASSETS

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

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

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

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir
pada Tanggal 31 Desember 2016
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended
December 31, 2016
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	2016	2015	
Penjualan dan pendapatan usaha lainnya	2r			Sales and other operating revenues
Penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi, energi panas bumi dan produk minyak	27	32.526.207	36.560.287	Domestic sales of crude oil, natural gas, geothermal energy and oil products
Penggantian biaya subsidi dari Pemerintah	28	2.568.844	3.187.026	Subsidy reimbursements from the Government
Penjualan ekspor minyak mentah, gas bumi dan produk minyak	29	968.371	1.269.647	Export of crude oil, natural gas and oil products
Imbalan jasa pemasaran	8c	(257.485)	22.881	Marketing fees
Pendapatan usaha dari aktivitas operasi lainnya	30	680.807	722.839	Revenues from other operating activities
JUMLAH PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA		36.486.744	41.762.680	TOTAL SALES AND OTHER OPERATING REVENUES
Beban pokok penjualan dan beban langsung lainnya	2r			Cost of sales and other direct costs
Beban pokok penjualan	31	(24.156.393)	(31.911.401)	Cost of goods sold
Beban produksi hulu dan <i>lifting</i>	32	(2.977.397)	(3.072.212)	Upstream production and lifting costs
Beban eksplorasi	33	(109.196)	(158.096)	Exploration costs
Beban dari aktivitas operasi lainnya	34	(701.247)	(648.448)	Expenses from other operating activities
JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN LANGSUNG LAINNYA		(27.944.233)	(35.790.157)	TOTAL COST OF SALES AND OTHER DIRECT COSTS
LABA BRUTO		8.542.511	5.972.523	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan pemasaran	2r,35	(1.119.164)	(989.810)	Selling and marketing expenses
Beban umum dan administrasi	2r,36	(1.229.724)	(1.061.553)	General and administrative expenses
Rugi selisih kurs - neto	2r,2t	(47.530)	(131.039)	Loss on foreign exchange - net
Pendapatan keuangan	2r,37	317.307	133.757	Finance income
Beban keuangan	2r,37	(637.530)	(604.218)	Finance costs
Bagian atas laba neto entitas asosiasi dan ventura bersama	2c,2r,11	16.129	34.129	Share in net profit of associates and joint venture
Beban lain-lain - neto	2r,38	(896.647)	(346.551)	Other expenses - net
		(3.597.159)	(2.965.285)	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	<i>Ebit</i>	4.945.352	3.007.238	PROFIT BEFORE INCOME TAX

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

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

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

**PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir
pada Tanggal 31 Desember 2016
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)**

**PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
(continued)
For the Year Ended December 31, 2016
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)**

	Catatan/ Notes	2016	2015	
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		4.945.352	3.007.238	PROFIT BEFORE INCOME TAX
Beban pajak penghasilan - neto	2u,39c	(1.782.698)	(1.565.075)	Income tax expense - net
LABA TAHUN BERJALAN		3.162.654	1.442.163	PROFIT FOR THE YEAR
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN				OTHER COMPREHENSIVE INCOME
Pos-pos yang tidak direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak)				Item not to be reclassified to profit or loss in subsequent periods (net of tax)
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pastii neto	2s	(75.801)	(148.137)	Remeasurement of net defined benefit liability
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak)				Items to be reclassified to profit or loss in subsequent periods (net of tax)
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing	2c,2t	13.799	(121.362)	Foreign exchange difference from translation of financial statements in foreign currency
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	2c,2l	(1.874)	(29.035)	Share of other comprehensive income of associates
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN, NETO SETELAH PAJAK		(63.876)	(298.534)	OTHER COMPREHENSIVE INCOME, NET OF TAX
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		3.098.778	1.143.629	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR
Laba tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:				Profit for the year attributable to:
Pemilik entitas induk		3.147.043	1.420.220	Owners of the parent
Kepentingan nonpengendali	2c	15.611	21.943	Non-controlling interest
Jumlah		3.162.654	1.442.163	Total
Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:				Total comprehensive income for the year attributable to:
Pemilik entitas induk		3.081.541	1.153.485	Owners of the parent
Kepentingan nonpengendali	2c	17.237	(9.856)	Non-controlling interest
Jumlah		3.098.778	1.143.629	Total

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

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

PT PERTAMINA (PERSERO)
DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN
KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2016 dan untuk
Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat,
kecuali dinyatakan lain)

PT PERTAMINA (PERSERO)
AND ITS SUBSIDIARIES
NOTES TO THE CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS
As of December 31, 2016 and
for the Year Then Ended
(Expressed in thousands of US Dollars,
unless otherwise stated)

549

11. PENYERTAAN JANGKA PANJANG (lanjutan)

11. LONG-TERM INVESTMENTS (continued)

(v) Properti investasi

(v) Investment properties

	2016					
	Saldo awal/ Beginning balance	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Deductions	Pengalihan/ Reklasifikasi/ Transfers/ Reclassifications	Saldo/akhir/ Ending balance	
Biaya Historis:						Historical Cost:
Tanah dan hak atas tanah	265.358	1.018	-	21.938	288.314	Land and land rights
Bangunan	29.095	-	-	13.947	43.042	Buildings
Jumlah biaya historis	294.453	1.018	-	35.885	331.356	Total historical cost
Akumulasi penyusutan:						Accumulated depreciation:
Bangunan	(19.301)	(973)	-	(6.709)	(26.983)	Buildings
Nilai buku neto	275.152				304.373	Net book value
	2015					
	Saldo awal/ Beginning balance	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Deductions	Pengalihan/ Reklasifikasi/ Transfers/ Reclassifications	Saldo/akhir/ Ending balance	
Biaya Historis:						Historical Cost:
Tanah dan hak atas tanah	266.168	27	-	(837)	265.358	Land and land rights
Bangunan	29.300	94	-	(299)	29.095	Buildings
Jumlah biaya historis	295.468	121	-	(1.136)	294.453	Total historical cost
Akumulasi penyusutan:						Accumulated depreciation:
Bangunan	(19.024)	(1.020)	-	743	(19.301)	Buildings
Nilai buku neto	276.444				275.152	Net book value

Beban depresiasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015 dalam kaitannya dengan properti investasi masing-masing sebesar US\$973 dan US\$1.020 (Catatan 36).

Depreciation expenses for the years ended December 31, 2016 and 2015 with respect to such investment properties amounted to US\$973 and US\$1,020, respectively (Note 36).

Pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015, seluruh aset properti investasi, kecuali tanah dan hak atas tanah telah diasuransikan terhadap risiko kebakaran dan risiko lain yang mungkin terjadi (Catatan 12).

As of December 31, 2016 and 2015, all of the Group's investment properties, except land and land rights, were insured against fire and other possible risks (Note 12).

Nilai wajar dari properti investasi dihitung berdasarkan nilai jual objek pajak (NJOP) pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015 masing-masing sebesar US\$2.068.793 dan US\$1.161.034.

The fair value of investment properties is calculated based on their tax object sale value (NJOP), which as of December 31, 2016 and 2015 amounted to US\$2,068,793 and US\$1,161,034, respectively.

Pendapatan sewa dari properti investasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal 31 Desember 2016 dan 2015, masing-masing sebesar US\$29.836 dan US\$6.577.

Rental income from investment properties recognized for the years ended December 31, 2016 and 2015 amounted to US\$29,836 and US\$6,577, respectively.

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018 dan untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

1. UMUM (lanjutan)

a. PT Pertamina (Persero) ("Perusahaan") (lanjutan)

iii. Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit Perusahaan (lanjutan)

Pada tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, susunan Komite Audit Perusahaan adalah sebagai berikut:

	2018	2017
Ketua	Tanri Abeng ^a	Tanri Abeng ^a
Wakil Ketua	Sahala Lumban Gaol ^c	Sahala Lumban Gaol
Wakil Ketua	Ahmad Bambang ^c	Edwin Hidayat Abdullah
Anggota	-	Dwi Martani
Anggota	Agus Yulianto ^b	Agus Yulianto ^b
Anggota	Bonar Lumban Tobing ^b	Bonar Lumban Tobing ^b

^a Efektif sejak 6 Mei 2015 berdasarkan surat keputusan No. SK-60/MBU/05/2015

^b Efektif sejak 1 Januari 2016 berdasarkan surat keputusan keputusan No. 023/KPTS/K/DK/2015

^c Efektif sejak 18 Juli 2018 berdasarkan surat keputusan keputusan No. 005/KPTS/DK/2018

iv. Jumlah Karyawan

Pada tanggal-tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, Grup memiliki masing-masing sebanyak 31.569 dan 30.118 karyawan tetap (tidak diaudit).

b. Entitas anak, entitas asosiasi dan pengaturan bersama

i. Entitas anak

Pada tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, Grup memiliki pengendalian secara langsung maupun tidak langsung, pada entitas anak sebagai berikut:

Entitas Anak	Tahun pendirian	Persentase kepemilikan		Jumlah aset sebelum eliminasi	
		2018	2017	2018	2017
Eksplorasi dan produksi minyak dan gas					
1. PT Pertamina Hulu Energi	1990	100,00%	100,00%	4.531.667	4.780.787
2. PT Pertamina EP	2005	100,00%	100,00%	7.498.644	7.621.461
3. PT Pertamina EP Cepu	2005	100,00%	100,00%	2.992.894	2.608.022
4. Pertamina E&P Libya Limited, British Virgin Island	2005	100,00%	100,00%	154	154
5. PT Pertamina East Natuna	2012	100,00%	100,00%	129	129
6. PT Pertamina EP Cepu ADK	2013	100,00%	100,00%	12.847	18.534
7. PT Pertamina Internasional Eksplorasi dan Produksi	2013	100,00%	100,00%	5.841.041	5.776.299
8. ConocoPhillips Algeria Limited, Cayman Island *)	2013	100,00%	100,00%	774.216	1.065.720
9. PT Pertamina Hulu Indonesia	2015	100,00%	100,00%	1.478.109	304.838
10. PT Pertamina Hulu Rokan**)	2018	100,00%	-	785.000	-
Eksplorasi dan produksi panas bumi					
11. PT Pertamina Geothermal Energy	2006	100,00%	100,00%	2.556.651	2.408.120
Jasa pengeboran minyak dan gas					
12. PT Pertamina Drilling Services Indonesia	2008	100,00%	100,00%	560.423	574.402

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
 Tanggal 31 Desember 2018 dan untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
 (Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

41. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

a. Piutang usaha (lanjutan)

Piutang usaha berdasarkan pelanggan pihak berelasi adalah sebagai berikut:

	31 Desember 2018	31 Desember 2017
PLN dan entitas anak	381.559	385.419
Tentara Nasional Indonesia ("TNI")/ Kementerian Pertahanan ("Kemhan") (Catatan 48b.II.i)	318.142	258.566
PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	226.166	106.801
PT Patra SK	40.013	40.117
PT Donggi-Senoro LNG	28.828	14.789
PT Pupuk Indonesia (Persero)	25.412	43.667
PT Pembangkit Jawa-Bali	17.484	1.069
PT Aneka Tambang	14.226	5.001
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	11.499	12.254
PPT Energy Trading Co., Ltd.	22	47.275
Lain-lain	267.030	226.905
	1.330.381	1.141.863
Dikurangi: penyisihan penurunan nilai	(32.730)	(46.847)
Jumlah	1.297.651	1.095.016

Mutasi saldo penyisihan penurunan nilai atas piutang usaha dari pihak berelasi adalah sebagai berikut:

	31 Desember 2018	31 Desember 2017
Saldo awal	(46.847)	(105.824)
Reklasifikasi dari saldo awal penyisihan piutang	361	-
Pemulihan penurunan nilai atas piutang yang terpulihan, neto	18.373	92.757
Penurunan nilai selama tahun berjalan	(7.606)	(32.854)
Laba (rugi) selisih kurs	2.989	(926)
Saldo akhir	(32.730)	(46.847)

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan penurunan nilai telah mencukupi untuk menutup kemungkinan kerugian yang timbul dari tidak tertagihnya piutang usaha dari pihak-pihak berelasi.

Rincian piutang usaha dari pihak-pihak berelasi berdasarkan mata uang adalah sebagai berikut:

	31 Desember 2018	31 Desember 2017
Rupiah	870.672	610.347
Dolar AS	459.641	531.449
Lain-lain	68	67
Jumlah	1.330.381	1.141.863

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	31 Desember 2018	Disajikan kembali (Catatan 5)	
			31 Desember 2017	1 Januari 2017/ 31 Desember 2016
LIABILITAS DAN EKUITAS				
LIABILITAS				
LIABILITAS JANGKA PENDEK				
Pinjaman jangka pendek	2h,16	4.347.035	452.879	230.293
Utang usaha	2h			
Pihak berelasi	2f,41c	78.781	49.277	118.540
Pihak ketiga	17	3.597.777	3.900.121	3.290.665
Utang Pemerintah - bagian lancar	2h,18	1.207.743	1.050.619	952.545
Utang pajak	2u,40b			
Pajak penghasilan		467.605	308.803	475.576
Pajak lain-lain		258.405	250.533	251.553
Beban akrual	2h,19	2.135.509	2.019.896	1.596.612
Liabilitas jangka panjang - bagian lancar	2h,2o,20	420.577	365.959	722.200
Utang lain-lain	2h			
Pihak berelasi	2f,41d	54.011	56.625	50.947
Pihak ketiga		1.203.426	1.121.494	1.026.808
Pendapatan tangguhan - bagian lancar		202.013	260.838	177.499
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		13.972.882	9.837.044	8.893.238
LIABILITAS JANGKA PANJANG				
Utang Pemerintah - dikurangi bagian lancar	2h,18	795.082	780.626	732.573
Liabilitas pajak tangguhan	2u,40e	3.307.406	2.848.152	2.528.517
Liabilitas jangka panjang - dikurangi bagian lancar	2h,2o,20	1.805.300	2.109.767	2.716.909
Utang obligasi	2h,21	11.094.096	10.385.873	9.772.656
Liabilitas imbalan kerja karyawan	2s,22	1.850.383	2.208.220	2.058.732
Provisi pembongkaran dan restorasi	2q,23	2.029.735	2.129.337	1.900.093
Pendapatan tangguhan - dikurangi bagian lancar		74.623	42.716	65.715
Utang jangka panjang lain-lain	2h	178.905	84.373	62.903
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		21.135.530	20.589.064	19.838.098
JUMLAH LIABILITAS		35.108.412	30.426.108	28.731.336

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Disajikan kembali (Catatan 5)		
		31 Desember 2018	31 Desember 2017	1 Januari 2017/ 31 Desember 2016
ASET				
ASET LANCAR				
Kas dan setara kas	2g,2h,6	9.112.312	6.409.827	6.721.568
Kas yang dibatasi penggunaannya	2g,2h,7	108.915	119.671	122.697
Investasi jangka pendek	2h	225.199	249.282	130.820
Piutang usaha	2h,2i			
Pihak berelasi	2f,41a	1.297.651	1.095.016	1.422.268
Pihak ketiga	8a	1.933.455	1.580.627	1.442.452
Piutang Pemerintah - bagian lancar	2h,9	1.834.261	1.492.625	1.792.457
Piutang lain-lain	2h,2i			
Pihak berelasi	2f,41b	149.178	255.054	242.839
Pihak ketiga	8b	734.312	620.460	649.798
Persediaan	2j,10	6.323.165	6.036.137	4.795.022
Pajak dibayar di muka - bagian lancar	2u,40a	820.598	794.255	567.621
Beban dibayar di muka dan uang muka	2k	534.987	476.326	503.382
Investasi lainnya	2h,11	80.171	27.328	43.190
Jumlah Aset Lancar		23.154.204	19.156.608	18.434.114
ASET TIDAK LANCAR				
Piutang Pemerintah - dikurangi bagian lancar	2h,9	2.924.148	663.114	-
Aset pajak tangguhan	2u,40e	1.441.866	1.371.080	751.463
Penyertaan jangka panjang	2h,2m,12	2.819.054	2.970.918	3.329.439
Aset tetap	2n,2o,13	12.859.274	12.439.511	12.156.785
Aset minyak dan gas serta panas bumi	2o,2p,14	18.614.286	18.031.374	16.397.662
Pajak dibayar di muka - dikurangi bagian lancar	2u,40a	820.287	829.300	1.469.767
Aset tidak lancar lainnya	2h,15	2.085.333	1.977.470	1.436.864
Jumlah Aset Tidak Lancar		41.564.248	38.282.767	35.541.980
JUMLAH ASET		64.718.452	57.439.375	53.976.094

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018 dan untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

41. SALDO DAN TRANSAKSI DENGAN PIHAK-PIHAK BERELASI (lanjutan)

a. Piutang usaha (lanjutan)

Piutang atas penyaluran BBM dan pelumas kepada TNI/Kemhan

Penyaluran BBM dan pelumas kepada TNI/Kemhan didasarkan pada rencana kebutuhan TNI/Kemhan dan dibatasi dengan Anggaran Belanja BBM dan Pelumas ("BMP") sebagai salah satu anggaran belanja di TNI/Kemhan dengan rincian sebagai berikut:

	31 Desember 2018	31 Desember 2017
Saldo awal	258.566	644.950
Penyaluran bahan bakar minyak dan pelumas	479.959	383.307
Penerimaan atas penyaluran BMP	(403.723)	(764.355)
Rugi selisih kurs	(16.660)	(5.336)
Jumlah	318.142	258.566

Pada 31 Desember 2018 dan 2017, manajemen telah mengakui penurunan nilai masing-masing sebesar US\$12.992 dan US\$10.409.

Piutang atas penyaluran BBM kepada PLN

Perusahaan melakukan penyaluran Minyak Solar dan minyak bakar industri kepada PLN untuk digunakan oleh pembangkit-pembangkit listrik PLN di seluruh wilayah Indonesia. Sepanjang tahun 2018, Perusahaan telah menerima pembayaran dari PLN sesuai dengan rumusan harga yang telah disepakati antara Direksi Perusahaan dan Direksi PLN pada tanggal 22 Mei 2018.

Jika kemudian terdapat perbedaan rumusan harga sementara dengan rumusan harga final yang disepakati bersama, maka koreksi akan dicatat pada periode dimana kesepakatan atas rumusan harga final tersebut telah selesai.

b. Piutang lain-lain

Piutang lain-lain berdasarkan pelanggan adalah sebagai berikut:

	31 Desember 2018	31 Desember 2017
PT Donggi Senoro LNG	115.500	109.458
PT Merpati Nusantara Airlines (Persero)	18.190	19.472
PT Jawa Satu Power	-	96.000
PT Perta Daya Gas	-	34.152
Others (masing-masing di bawah US\$10,000)	100.011	97.181
Sub jumlah	233.701	356.263
Dikurangi: penyisihan penurunan nilai	(19.616)	(20.860)
Sub jumlah	214.085	335.403
Bagian lancar	(149.178)	(255.054)
Bagian tidak lancar (Catatan 15)	64.907	80.349

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Disajikan kembali (Catatan 5)		
		31 Desember 2018	31 Desember 2017	1 Januari 2017/ 31 Desember 2016
EKUITAS				
Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk				
Modal saham				
Modal dasar - 600.000.000 (2018) dan 200.000.000 (2017 dan 2016) saham biasa - nilai nominal Rp1.000.000 (nilai penuh) per saham;				
Ditempatkan dan disetor - 171.227.044 saham (2018), 133.090.697 saham (2017 dan 2016)	25a	16.191.204	13.417.047	13.417.047
Tambahan modal disetor	2e,4a,25b	(924.296)	2.736	2.736
Ekuitas <i>merging entities</i>		-	1.804.579	1.801.742
Bantuan Pemerintah yang belum ditentukan statusnya	26	401.120	1.361	1.361
Komponen ekuitas lainnya		607.564	487.699	664.617
Saldo laba	27			
- Ditentukan penggunaannya		8.796.357	6.871.101	4.631.441
- Belum ditentukan penggunaannya		2.526.772	2.540.195	3.147.043
		<u>27.598.721</u>	<u>25.124.718</u>	<u>23.665.987</u>
Kepentingan non-pengendali	2c,24	2.011.319	1.888.549	1.578.771
JUMLAH EKUITAS		<u>29.610.040</u>	<u>27.013.267</u>	<u>25.244.758</u>
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>64.718.452</u>	<u>57.439.375</u>	<u>53.976.094</u>

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2018	Disajikan kembali (Catatan 5) 2017
LABA TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN LABA <i>MERGING ENTITIES</i>		2.716.394	2.700.404
PENGHASILAN/(RUGI) KOMPREHENSIF LAIN			
Pos-pos yang tidak direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak):			
Pengukuran kembali atas liabilitas imbangan pasti, neto	2s	228.498	(129.059)
Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi dalam periode berikutnya (neto setelah pajak):			
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing	2c,2t	(79.561)	7.060
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	2c,2m	(130.775)	(25.134)
Jumlah penghasilan/(rugi) komprehensif lainnya tahun berjalan setelah pajak		18.162	(147.133)
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN <i>MERGING ENTITIES</i>		2.734.556	2.553.271
Penyesuaian atas laba <i>merging entities</i> :			
Pemilik entitas induk		(45.770)	(81.537)
Kepentingan non-pengendali	2c	(34.585)	(66.248)
		(80.355)	(147.785)
JUMLAH LABA TAHUN BERJALAN SEBELUM EFEK PENYESUAIAN LABA <i>MERGING ENTITIES</i> YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA:			
Pemilik entitas induk		2.526.772	2.540.195
Kepentingan non-pengendali	2c	109.267	12.424
		2.636.039	2.552.619

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN (lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2018	Disajikan kembali (Catatan 5) 2017
Penyesuaian penghasilan komprehensif lainnya atas <i>merging entities</i> :			
Pemilik entitas induk		(42.546)	(80.710)
Kepentingan non-pengendali	2c	(32.682)	(65.549)
		<u>(75.228)</u>	<u>(146.259)</u>
JUMLAH PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAINNYA TAHUN BERJALAN SEBELUM EFEK PENYESUAIAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN <i>MERGING ENTITIES</i> YANG DAPAT DIATRIBUSIKAN KEPADA:			
Pemilik entitas induk		2.536.559	2.363.277
Kepentingan non-pengendali	2c	122.769	43.735
		<u>2.659.328</u>	<u>2.407.012</u>

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2018
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember	
		2018	Disajikan kembali (Catatan 5) 2017
Penjualan dan pendapatan usaha lainnya:	2r		
Penjualan dalam negeri minyak mentah, gas bumi, energi panas bumi dan produk minyak	28	44.742.511	39.788.784
Penggantian biaya subsidi dari Pemerintah	29	5.632.468	3.572.084
Penjualan ekspor minyak mentah, gas bumi dan produk minyak	30	3.636.953	1.874.281
Imbalan jasa pemasaran		15.432	25.474
Pendapatan usaha dari aktivitas operasi lainnya	31	3.906.207	740.100
JUMLAH PENJUALAN DAN PENDAPATAN USAHA LAINNYA		57.933.571	46.000.723
Beban pokok penjualan dan beban langsung lainnya:	2r		
Beban pokok penjualan	32	(42.787.916)	(33.175.656)
Beban produksi hulu dan <i>lifting</i>	33	(4.386.516)	(3.421.207)
Beban eksplorasi	34	(267.680)	(165.356)
Beban dari aktivitas operasi lainnya	35	(1.271.977)	(862.962)
JUMLAH BEBAN POKOK PENJUALAN DAN BEBAN LANGSUNG LAINNYA		(48.714.089)	(37.625.181)
LABA BRUTO		9.219.482	8.375.542
Beban penjualan dan pemasaran	2r,36	(1.642.831)	(1.590.202)
Beban umum dan administrasi	2r,37	(1.329.911)	(1.598.934)
Laba selisih kurs, neto	2r,2t	19.622	58.137
Pendapatan keuangan	2r,38	256.573	233.074
Beban keuangan	2r,38	(835.238)	(817.711)
Bagian atas laba neto entitas asosiasi dan ventura bersama	2c,2r	122.724	37.904
Beban lain-lain, neto	2r,39	(80.825)	(830.582)
		(3.489.886)	(4.508.314)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		5.729.596	3.867.228
Beban pajak penghasilan, neto	2u,40c	(3.013.202)	(1.166.824)
LABA TAHUN BERJALAN SETELAH EFEK PENYESUAIAN LABA <i>MERGING ENTITIES</i>		2.716.394	2.700.404

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

PT PERTAMINA (PERSERO) DAN ENTITAS ANAKNYA
CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018 dan untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal Tersebut
(Dinyatakan dalam ribuan Dolar Amerika Serikat, kecuali dinyatakan lain)

12. PENYERTAAN JANGKA PANJANG (lanjutan)

e. Properti investasi

	31 Desember 2018				
	Saldo awal	Penambahan	Pengurangan	Pengalihan/ Reklasifikasi	Saldo akhir
Biaya historis:					
Tanah dan hak atas tanah	269.226	1.074	(17.368)	13.979	266.911
Bangunan	43.287	1.217	-	(2.402)	42.102
Jumlah biaya historis	312.513	2.291	(17.368)	11.577	309.013
Akumulasi depresiasi					
Bangunan	(28.159)	(2.058)	-	1.872	(28.345)
Nilai buku, neto	284.354				280.668

	31 Desember 2017				
	Saldo awal	Penambahan	Pengurangan	Pengalihan/ Reklasifikasi	Saldo akhir
Biaya historis:					
Tanah dan hak atas tanah	288.314	-	-	(19.088)	269.226
Bangunan	43.042	-	-	245	43.287
Jumlah biaya historis	331.356	-	-	(18.843)	312.513
Akumulasi depresiasi					
Bangunan	(26.983)	(2.301)	-	1.125	(28.159)
Nilai buku, neto	304.373				284.354

Beban depresiasi untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2018 dan 2017 untuk properti investasi senilai US\$2.058 dan US\$2.301 (Catatan 37)

Pada tanggal 31 Desember 2018, seluruh properti investasi Grup, kecuali tanah dan hak atas tanah telah diasuransikan terhadap risiko kebakaran dan risiko lain yang mungkin terjadi (Catatan 13).

Pada tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, manajemen telah mengestimasi nilai wajar untuk properti investasi senilai US\$1.803.218 dan US\$1.503.088.

Pendapatan rental dari properti investasi yang dicatat untuk tahun berakhir pada tanggal 31 Desember 2018 dan 2017 senilai US\$26.588 dan US\$11.792.

Manajemen berkeyakinan, tidak terdapat kejadian-kejadian atau perubahan pada kondisi tertentu yang mengindikasikan penurunan nilai properti investasi pada tanggal 31 Desember 2018.

f. Penyertaan saham

	31 Desember 2018		31 Desember 2017	
	Saldo	Persentase kepemilikan	Saldo	Persentase kepemilikan
Perusahaan				
- PT Seamless Pipe Indonesia Jaya	25.026	4,97%	25.026	4,97%
- PT Arun NGL ^{a)}	170	100,00%	170	100,00%
- PT Badak NGL ^{b)}	149	55,00%	149	55,00%
Sub jumlah	25.345		25.345	



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 1017/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/15/5/2019

Nama Mahasiswa : Wardah Hayati

NPM : 1505170688

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Keuangan

Tanggal Pengajuan Judul : 15/5/2019

Nama Dosen pembimbing*) : *Lufriansyah, SE. M.Ak 15/5-2019*

Judul Disetujui**) : *Analisis ^{penyukuran} Kinerja Perusahaan dengan pendekatan Balanced Score Card pada PT Pertamina (Persero)*

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

[Signature]
3/9. 2019

(Fitriani Saragih, SE, M.Si.)

Medan, *03 September 2019*

Dosen Pembimbing

[Signature]
Lufriansyah, SE. M.Ak

Keterangan:

*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

**) Diisi oleh Dosen Pembimbing

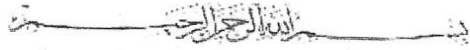
Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 01 Dzulhijjah 1440H
03 Agustus 2019 M

Kepada Yth,
Ketua/Sekretaris Program Studi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
Di
Medan



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap :

W	A	R	D	A	H		H	A	Y	A	T	I							
---	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--

NPM :

1	5	0	5	1	7	0	6	8	8										
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir :

M	E	D	A	N	,	0	6		N	O	V	E	M	B	E	R				
1	9	9	3																	

Program Studi : Akuntansi /
Manajemen

Alamat Mahasiswa :

D	U	S	U	N		V	I	I		G	G.	K	E	L	U	A	R	G	A	
N	O.	1	0		P	S	R		X		M	E	D	A	N					

Tempat Penelitian :

P	T		P	E	R	T	A	M	I	N	A		(P	E	R	S	E	R	
O)		K	A	N	T	O	R		U	N	I	T		M	O	R		I	
M	E	D	A	N																

Alamat Penelitian :

J	L.	Y	O	S		S	U	D	A	R	S	O		N	O.	8	-	I	D	
K	E	C.		M	E	D	A	N		B	A	R	A	T		K	E	L.		
S	I	L	A	L	A	S		2	0	1	1	4		M	E	D	A	N		

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.


Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

- 1. Transkrip nilai sementara
- 2. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui
Ketua/Sekretaris Program Studi

(Fitriani Saragih, S.E.M.Si.)

Wassalam
Pemohon

(Wardah Hayati)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA

NOMOR : 3407 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2019

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan *Persetujuan* permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : **Akuntansi**
Pada Tanggal : **15 Mei 2019**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : **Wardah Hayati**
N P M : **1505170688**
Semester : **IX (Sembilan)**
Program Studi : **Akuntansi**
Judul Proposal / Skripsi : **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Pertamina (Persero)**

Dosen Pembimbing : **Lufriansyah., SE., M.Ak**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan sejak dikeluarkannya surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi.
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 03 September 2020**

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 03 Muharram 1441 H
03 September 2019 M

Dekan 



H. Januri, SE, MM, M.Si

Tembusan :

1. Wakil Rektor – II UMSU Medan.
2. Pertinggal.



Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

Nomor : 2073 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2019
Lampiran : -
Perihal : **IZIN RISET**

Medan, 04 Dzulhijjah 1440 H
05 Agustus 2019 M

Kepada
Yth. Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Pertamina (Persero) Kantor Unit MOR I Medan
Jln. Yos Sudarso No. 8-10
Medan

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

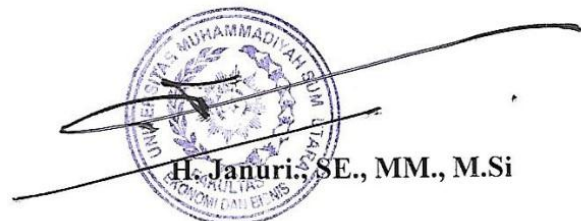
Adapun mahasiswa di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Wardah Hayati
NPM : 1505170688
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi

Demikian lah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikaum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan


H. Januri, SE., MM., M.Si

Tembusan :

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Mahasiswa
3. Pertinggal.

Medan, 11 September 2019
No. 412 /K21330/2019-S8

Perihal : **Permohonan Riset**

Yang terhormat,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No.3
Medan 20238

Menunjuk Surat Dekan Fakultras Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara No. 2073/II.3-AU/UMSU-05/F2019 tanggal 05 Agustus 2019 perihal tersebut diatas, dapat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i dibawah ini :

1. Wardah Hayati / NPM 1505170688

Dapat kami setujui untuk melaksanakan riset di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region I Medan sebagai bahan pengumpulan data dalam penyusunan skripsi mahasiswa/i tersebut diatas.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Direktorat Sumber Daya Manusia
Pjs. Unit Manager HC MOR I,



Erfin Andri

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Lengkap : WARDAH HAYATI
NPM : 1505170688
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI KEUANGAN
Judul Penelitian : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT PERTAMINA (PERSERO)

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Proposal	Paraf	Keterangan
25/06-2019	- Judul penelitian disesuaikan - Data-data yang diperlukan		
22/07-2019	- Kajian teoritis (jurnal, buku) - LBM diperbaiki - Sistematisa penulisan		
29/07-2019	- Kerangka berpikir uraian - LBM dijelaskan 4 aspek BSC		
30/07-2019	- Menghapi data		
21/08-2019	- Bab III, metode penelitian - daftar isi, daftar pustaka		
03/09-2019	ACC, seminar proposal		

Medan, September 2019

Pembimbing Proposal

(LUFRIANSYAH SE., M.Ak)

Diketahui/Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si)



BERITA ACARA SEMINAR JURUSAN AKUNTANSI

Pada hari ini Selasa, 17 September 2019 telah diselenggarakan seminar jurusan Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : Wardah Hayati
N.P.M. : 1505170688
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 06 November 1993
Alamat Rumah : Jln. Veteran Gg. Keluarga No. 10
Judul Proposal : Analisis Pengukuran kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan
Balanced Scorrcard Pada PT. PERTAMINA (Persero)
Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul
Bab I	- kaitkan dengan proses perusahaan
Bab II
Bab III
Lainnya	menambah perubt -
Kesimpulan	Perbaikan Minor Seminar Ulang Perbaikan Mayor

Medan, 17 September 2019

TIM SEMINAR

Ketua

Fitriani Saragih, SE, M.Si

Sekretaris

Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

Lufriansyah, SE, M.Ak

Pemanding

Dr. Widia Astuti, SE, M.Si, Ak



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Jurusan Akuntansi yang diselenggarakan pada hari Selasa, 17 September 2019 menerangkan bahwa:

Nama : Wardah Hayati
N.P.M. : 1505170688
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 06 November 1993
Alamat Rumah : Jln. Veteran Gg. Keluarga No. 10
JudulProposal : Analisis Pengukuran kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan
Balanced Scorrcard Pada PT. PERTAMINA (Persero)

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Lufriansyah, SE, M.Ak 30/9.2019*

Medan, 17 September 2019

TIM SEMINAR

Ketua

Fitriani Saragih, SE, M.Si

Sekretaris

Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

Lufriansyah, SE, M.Ak

Pembanding

Dr. Widia Astuti, SE, M.S., Ak

Diketahui / Disetujui
An. Dekan
Wakil Dekan I

Ade Gunawan, SE, M.Si



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
AKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri NO.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6636474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : WARDAH HAYATI
NPM : 1505170688
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : KEUANGAN
Judul Penelitian : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT PERTAMINA (PERSERO)

Tanggal	Deskripsi Hasil Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
21/09-2019	- Perbaiki LBM dengan memasukkan data di masing-masing perspektif BSC - teori pendukung di BSB harus ada tentang BSC		
24/09-2019	- kajiin teori tentang BSC yang relevan - susunan penulisan - kutipan-kutipan jurnal		
27/09-2019	- faktorekua berfilut - metode pengumpulan data - waktu penelitian		
1/10-2019	- hasil penelitian dipaparkan dengan musing masalah - lengkapi data - kesimpulan dan saran		
3/10-2019	ACC SKRIPSI		

Medan, Oktober 2019

Diketahui/Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si)

Pembimbing Skripsi

(Lufriansyah, SE, M.Ak)



Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

Nomor : 5920 /II.3-AU/UMSU-05/F/2019
Lamp. : -
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 01 Safar 1441 H
30 September 2019 M

Kepada
Yth, Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Pertamina (Persero) Kantor Unit MOR I Medan
Jln. Yos Sudarso No. 8-10
Medan

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :


Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Wardah Hayati
N P M : 1605170688
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Pertamina (Persero)

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

a.n.Dekan
Wakil Dekan I

Ade Gunawan, SE, M.Si


Tembusan :

1. Wakil Rektor – II UMSU Medan
2. Pertinggal.

SURAT KETERANGAN

Nomor : 480/K21330/2019-S8

Mengacu :

1. Surat Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara No : 2073/II.3-AU/UMSU-05/F/2019 tanggal 05 Agustus 2019 Perihal Mohon Diberikan Izin Penelitian Mahasiswa.
2. Surat Human Capital Unit Manager MOR I No : 412/K21330/2019-S8 tanggal 11 September 2019 Perihal Permohonan Riset.

Dengan ini diterangkan bahwa, mahasiswa/i dibawah ini :

No	Nama	NPM	Program Studi
1	Wardah Hayati	1505170688	Akuntansi

Telah selesai melaksanakan Riset di fungsi Retail Fuel Marketing PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region I Medan dengan judul : " Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Pertamina (Persero) ".

Untuk selanjutnya dalam penulisan tugas akhir yang terkait dengan data Perusahaan harus mendapat persetujuan dari pihak PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region I c.q Human Capital Unit MOR I.

Demikian Surat Keterangan ini diterbitkan, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, ⁰² Oktober 2019Direktorat Sumber Daya Manusia
Pjs.Human Capital Unit Manager MOR I,
Amran Okilman

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wardah Hayati

Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 06 November 1993

NPM : 1505170688

Program Studi : Akuntansi Keuangan

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Pertamina (Persero)

Dengan penuh kesadaran saya telah memahami sebaik-baiknya dan menyatakan bahwa karya ilmiah skripsi ini bebas dari segala bentuk **PLAGIAT**. Apabila dikemudian hari terbukti adanya indikasi plagiat dalam karya ilmiah ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, 04 Oktober 2019

Saya yang menyatakan



WARDAH HAYATI

BIODATA PENULIS



Wardah Hayati adalah nama penulis skripsi ini. Penulis lahir dari orang tua Mawardi dan Dra. Rida Syahida sebagai anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis dilahirkan di Rumah Sakit Islam Malahayati Jl. Pangeran Diponegoro No.2 - 4, Kecamatan Medan Petisah, Kota Medan pada tanggal 06 November 1993. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari SD Muhammadiyah 02 Medan (*lulus tahun 2005*), melanjutkan ke SMP Perguruan Islam Al-Ulum Terpadu Medan (*lulus tahun 2008*), kemudian melanjutkan pendidikan di SMA Perguruan Islam Al-Ulum Terpadu Medan (*lulus tahun 2011*), dan menyelesaikan pendidikan D3 Teknik Telekomunikasi di Politeknik Negeri Medan (*lulus tahun 2014*), hingga akhirnya bias menempuh masa kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Penulis juga masih aktif bekerja di Kantor Unit PT Pertamina (Persero) Medan, sejak Januari 2017 hingga sekarang sebagai Administrasi di Fungsi Region Manager HSSE MOR I, tidak hanya itu penulis juga memiliki pengalaman kerja pada bidang pengangkutan ekspor impor sebagai kasir (finance) dimulai tahun 2015 sampai tahun 2016 pada PT. Bahtera Sarana Kargo.

Dengan ketekunan motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha. Penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjaan tugas akhir skripsi ini. Semoga dengan penulisan tugas akhir skripsi ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan.

Akhir kata penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya skripsi yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Pertamina (Persero)”**