



**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGIKUTI
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk.
SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI *COVID-19* PADA TAHUN 2019 – 2022**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Fariz Ghifar Alfarizi

022118284

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
OKTOBER 2022**



**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk.
SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI *COVID-19* PADA TAHUN 2019 - 2022**

Skripsi

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

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Towaf Totok Irawan, S.E., M.M., Ph.D)

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



LEMBAR PERSETUJUAN
UJIAN SIDANG SKRIPSI

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Komisi Pembimbing telah melaksanakan bimbingan skripsi mulai dari tanggal : / / dan berakhir pada tanggal : /

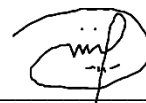
Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Fariz Ghifar Alfarizi
NPM : 022118284
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah : Akuntansi Manajemen
Ketua Komisi : Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A. PIA.
Anggota Komisi : Dr. Retno Martanti Endah :L, S.E., M.Si.,CMA.,CAPM.,CAP
Judul Skripsi : Penerapan Metode B\Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk. Sebelum dan Sesudah Pandemi Covid-19 Pada Tahun 2019 – 2022.

Menyetujui bahwa nama tersebut diatas dapat disertakan mengikuti ujian siding skripsi yang dilaksanakan oleh pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Menyetujui :

Ketua Komisi Pembimbing
(Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A. PIA.)

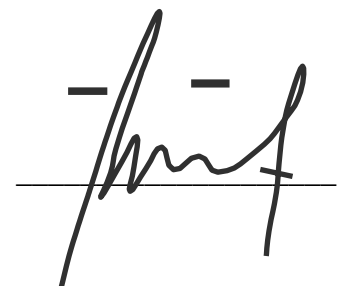


Anggota Komisi Pembimbing
(Dr. Retno Martanti Endah :L, S.E., M.Si.,CMA.,CAPM.,CAP)



Diketahui :

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




**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk.
SEBELUM DAN SESUDAH PANDEMI *COVID-19* PADA TAHUN
2019 – 2022.**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Kamis 23 Juni 2023

Disetujui,

Ketua Penguji Sidang
(Dr. Antar MT Sianturi, AK., MBA., QIA.)



Ketua Komisi Pembimbing
(Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A., PIA.)



Anggota Komisi Pembimbing
(Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si.,CMA.,CAPM.,CAP)



Diketahui :

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



Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fariz Ghifar Alfarizi
NPM : 022118284
Judul Skripsi : Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk. Sebelum dan Sesudah Pandemi *Covid-19* Pada Tahun 2019 – 2022

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

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan telah dicantumkan dalam daftar pustaka dibagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan paten, hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

BoGOR, 12 Juni 2023



Fariz Ghifar Alfarizi
02211828

**© Hak Cipta Milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Tahun 2023 .
Hak Cipta Dilindungi Undang - Undang**

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

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

ABSTRAK

Fariz Ghifar Alfarizi 022118284. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk. Sebelum dan Sesudah Pandemi *Covid-19* Pada Tahun 2019 – 2022. Pembimbing : Ketut Sunarta Ak., M.M., C.A., PIA dan Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si.,CMA.,CAPM.,CAP.

Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja sering menghilangkan aspek lain yang mana aspek tersebut tidak kalah pentingnya. Seperti, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai aspek secara komprehensif, berdasarkan kondisi tersebut di atas maka agar tercapai suatu pengukuran kinerja yang komprehensif diperlukan perluasan ukuran kinerja. Salah satu alat manajemen kontemporer yang bisa mengukur kinerja secara berimbang adalah *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Hasil perhitungan *balanced scorecard* berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, diketahui bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2019 lebih baik dari tahun 2018 sedangkan pada tahun 2020 hingga 2022 kinerja perusahaan tidak lebih baik daripada tahun sebelumnya hal ini dikarenakan dampak dari Pandemi *Covid-19*.

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

KATA PENGANTAR

Assalamuallaikum Warohmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan Proposal Penelitian yang berjudul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk. Sebelum dan Sesudah Pandemi *Covid-19* Pada Tahun 2019 – 2022”. Dalam proses penyusunan Proposal Penelitian ini, Peneliti banyak mendapatkan masukan, arahan serta bimbingan agar mampu melewati segala kendala dan hambatan yang terjadi selama proses penyusunan Proposal Penelitian ini.

Penulis tidak akan bisa menyelesaikan Proposal Penelitian ini tanpa adanya masukan, arahan serta bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu penulis ingin menyampaikan Rasa Hormat dan Terima Kasih Kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya yang diberikan kepada penulis selama penyusunan proposal penelitian.
2. Kedua Orang Tua yang selalu memberikan Semangat dan Do'a sehingga Proposal Penelitian ini bisa diselesaikan.
3. Abang, Uni, Khoiri dan Syahru Putra Ramanda selaku Kakak dan Adik saya yang juga secara tidak langsung telah memberikan saya semangat untuk menyelesaikan Proposal Penelitian ini.
4. Bapak Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CA., CSEP., QIA. Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A., PIA. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang sudah memberikan Arahan dan Bimbinganya sehingga Skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Ibu Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM., CAP. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang juga sudah memberikan arahan serta bimbinganya sehingga Skripsi ini terselesaikan.
7. Kepada Teman-Teman kelas B Akuntansi yang sudah menemani, membantu dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini.
8. Kepada seluruh Teman-Teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Angkatan 2018 yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.
9. Kepada Teman-Teman Kakak Tingkat Seperti Cavendish, M. Febriansyah, M. Rizky Subagya, Dody Setiawan, Stefanus Agung, Eki Rizky Saputra, Wowo Elnigma, Akhmad Yusuf, Biyan Ariq Fauzan, Bhiong Saputra, Michael Natanael, Pitra Akbar, Marsasisilia, Sahal Abdurafi dan Reza Cruiser yang sudah memberikan dukungan moril kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini..

10. Kepada seluruh Teman-Teman dari Kontingen Musik dan HMT yang juga sudah memberikan ilmu dan masukan serta arahan kepada penulis dalam proses penyusunan Skripsi ini.
11. Kepada Teman-Teman Kostan Wisma Kardus yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.
12. Kepada seluruh Teman-Teman Sektor Emo dan Jatsboys Club yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis mengucapkan banyak Terima kasih yang sebesar-besarnya, Bersyukur bisa hidup dilingkungan orang-orang yang selalu memberikan dukungan, semangat serta arahan dan bimbingan dalam berbagai macam hal.

Bogor, Oktober 2022

Penulis,



Fariz Ghifar Alfarizi

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SIDANG SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN TELAH DISIDANGKAN	iv
LEMBAR HAK CIPTA	v
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	5
1.2.1 Identifikasi Masalah	5
1.2.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1 Kegunaan Praktis	6
1.4.2 Kegunaan Akademis.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja	7
2.1.1 Pengertian Kinerja	7
2.1.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.6 Alasan Diperlukanya Pengukuran Kinerja	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.3 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	14

2.2.4	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2.5	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.6	Kekurangan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.7	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.8	Pengukuran Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.3	Penelitian Terdahulu	24
2.4	Kerangka Pemikiran	28
BAB III METODE PENELITIAN		31
3.1	Jenis Penelitian	31
3.2	Objek Penelitian	31
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	31
3.4	Operasional Variabel.....	31
3.5	Metode Pengumpulan Data	32
3.6	Metode Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		35
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	35
4.1.1	Sejarah Perusahaan.....	35
4.1.2	Perkembangan Perusahaan.....	35
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan.....	36
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan	36
4.2	Analisis Data	37
4.2.1	Perspektif Keuangan	37
4.2.2	Perspektif Pelanggan	48
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	50
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	51
4.3	Kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	57
4.3.3	Perspektif Keuangan	57
4.3.4	Perspektif Pelanggan	57
4.3.5	Perspektif Proses Bisnis Internal	57
4.3.6	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	58
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		59
5.1	Simpulan	59
5.2	Saran	60

DAFTAR PUSTAKA.....	62
DAFTAR LAMPIRAN.....	64

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laba Rugi 1 PT. Fast Food Indonesia Tbk.....	4
Tabel 2.1 Rating Scale 1	24
Tabel 3.1 Operasional Variabel 1.....	30
Tabel 3.2 Rating Scale	34
Tabel 4.1 Laporan Keuangan Konsolidasian.....	38
Tabel 4.2 Income Statement	38
Tabel 4.3 Laporan Keuangan NPM	39
Tabel 4.4 Laporan Keuangan ROI 1.....	40
Tabel 4.5 Laporan Keuangan GM	40
Tabel 4.6 Laporan Keuangan CR	41
Tabel 4.7 Laporan Keuangan TOTA	42
Tabel 4.8 Laporan Keuangan ROA	43
Tabel 4.9 Laporan Keuangan ROE	43
Tabel 4.10 Scorecard Keuangan.....	48
Tabel 4.11 Penerimaan Kas dari Pelanggan 1	49
Tabel 4.12 Scorecard Perspektif Pelanggan	49
Tabel 4.13 Operating Profit.....	50
Tabel 4.14 Scorecard Proses Bisnis Internal.....	51
Tabel 4.15 Laba Usaha	51
Tabel 4.16 Jumlah Karyawan	52
Tabel 4.17 Produktifitas Karyawan	53
Tabel 4.18 Scorecard Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	54
Tabel 4.19 Rating Scale	54
Tabel 4.20 Hasil Penelitian	55

DAFTAR LAMPIRAN

Laporan Posisi Keuangan 1 2019.....	63
Laporan Posisi Keuangan 2021 2.....	64
Laporan Posisi Keuangan Liabilitas & Ekuitas 2019 3.....	65
Laporan Posisi Keuangan Liabilitas & Ekuitas 2020 2021 4.....	66
Laporan Posisi Keuangan 2021 5.....	73
Laporan Posisi Keuangan 2022 6.....	74
Laporan Posisi Keuangan Liabilitas & Ekuitas 2022 7.....	75
Laporan Laba Rugi 2019 1.....	67
Laporan Laba Rugi 2020 & 2021 2.....	68
Laporan Laba Rugi 2022 3.....	76
Laporan Arus Kas 2019 1.....	69
Laporan Arus Kas 2020 2021 2.....	70
Laporan Arus Kas 2022 3.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Berpikir	29
--------------------------------------------	-----------

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan pada dunia bisnis terus mengalami perubahan yang dapat membuat suatu perusahaan menjadi makmur ataupun sebaliknya. Setiap perusahaan harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerja yang berupa efisiensi dan keefektifan kerja, dengan mengutamakan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, setiap perusahaan harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerjanya agar terus bisa menjalankan aktivitas perusahaannya. Di dalam perusahaan terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi baik di tingkat manajemen maupun operasional. Untuk dapat menjalankan fungsi diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh, mulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. menurut Kurniasari dan Memarista (2017) menyatakan bahwa suatu manajemen dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada keamanan dan kenyamanan. Artinya perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien dalam melayani segala kebutuhan pelanggan secara berkualitas.

Dunia Bisnis yang selalu berubah mengikuti perkembangan tentunya dikarenakan juga oleh faktor Teknologi, Teknologi yang digunakan dalam proses berbisnis telah mengalami perubahan dan perkembangan yang pesat. Teknologi inilah yang tentunya digunakan oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas serta proses berbisnis dalam upaya mencapai tujuan dari perusahaan. Teknologi memiliki fungsi bagi perusahaan, yaitu untuk fungsi operasional. Dengan teknologi memungkinkan struktur organisasi menjadi lebih ramping dikarenakan hampir seluruh bagian perusahaan telah menggunakan teknologi dalam perusahaan tersebut. Selain itu, teknologi juga memiliki fungsi planning dan decision.

Memanfaatkan teknologi dalam melakukan proses bisnis akan membawa dampak positif kepada perkembangan bisnis itu sendiri dan pelaku bisnisnya. Pelaku usaha akan memperoleh beberapa kemudahan dalam mengolah bisnisnya, sehingga efisiensi bisnis meningkat dan bisnis bisa cepat berkembang. Teknologi telah memungkinkan bisnis untuk mencapai jangkauan yang lebih luas. Sekarang lebih dari sebelumnya, lebih mudah bagi perusahaan untuk melakukan bisnis di seluruh dunia. Email, teks, pesan instan, situs web, dan aplikasi telah membuat komunikasi global lebih cepat dan efektif dari sebelumnya. Selain itu manfaat dari teknologi bagi perusahaan adalah untuk menghemat waktu, membantu dalam menghemat biaya. Dengan fleksibilitas dan kepraktisan yang ditawarkan Teknologi salah satunya melalui platform online, perusahaan bisa menyesuaikan berbagai keperluan bisnis dengan lebih efisien baik dari segi biaya maupun waktu. Perusahaan harus mampu memanfaatkan teknologi yang hadir, guna memaksimalkan segala bentuk aktivitas dan proses bisnis agar lebih efektif dan efisien.

Disisi lain Pada Bulan Januari 2020, dunia dikejutkan dengan mewabahnya penyakit pneumonia baru yang menyebar dengan cepat ke seluruh dunia dan menjangkit di lebih dari 190 negara. Wabah penyakit ini disebabkan oleh *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2 (SARS-CoV-2)* yang kemudian diberi nama *coronavirus disease 2019 (Covid-19)*. Penyebaran penyakit ini telah memberikan dampak luas di seluruh dunia baik secara Ekonomi maupun Sosial. Dampak pandemi *Covid-19* hampir terasa diseluruh Sektor Tata Kelola Perusahaan, baik dari Tata Kelola Keuangan, Tata Kelola Pelayanan hingga Tata Kelola Sumber Daya Manusia.

Tingginya angka penyebaran Virus *Covid-19* di Indonesia membuat Perusahaan harus mengubah Strategi dan Pola Pelayanannya dalam menangani Konsumen, ditambah dengan Pemerintah Indonesia yang mengeluarkan kebijakan dan aturan melalui Kementerian Kesehatan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK. 01. 07/MENKES/328/2020 Tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease 2019 (covid-19)* di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri Dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha Pada Situasi Pandemi. Kebijakan dan aturan ini dikeluarkan oleh pemerintah sebagai bentuk upaya mengakomodir untuk meminimalisir angka penyebaran Virus *Covid-19*.

Selain itu Presiden juga telah menetapkan Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 Tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)* sebagai bencana nasional, yang menyatakan bahwa penanggulangan bencana nasional yang diakibatkan oleh penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) dilaksanakan oleh Gugus Tugas Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) dan Gubernur, bupati, dan walikota sebagai Ketua Gugus Tugas Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) di daerah dan dalam menetapkan kebijakan di daerah masing-masing harus memperhatikan kebijakan Pemerintah Pusat.

Penanggulangan pandemi Covid-19 ini membutuhkan peran serta dari semua pihak baik Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Pihak Swasta dan Seluruh Elemen Masyarakat di Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dunia usaha dan masyarakat pekerja memiliki kontribusi besar dalam memurut mata rantai penularan karena besarnya jumlah populasi pekerja dan besarnya mobilitas serta interaksi penduduk umumnya disebabkan oleh aktifitas bekerja. Tempat kerja sebagai lokus interaksi dan berkumpulnya orang merupakan faktor risiko yang perlu diantisipasi penularannya. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (*COVID-19*) telah menyatakan bahwa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dilakukan salah satunya dengan meliburkan tempat kerja. Namun demikian dunia kerja tidak mungkin selamanya dilakukan pembatasan, roda perekonomian harus tetap berjalan, untuk itu pasca pemberlakuan PSBB dengan kondisi pandemi *Covid-19* yang masih berlangsung, perlu dilakukan upaya mitigasi dan kesiapan tempat kerja seoptimal mungkin sehingga dapat beradaptasi melalui perubahan pola hidup pada situasi *Covid-19 (New Normal)*.

Maka dari itu perusahaan perlu untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing dan situasi yang bisa saja timbul dan terjadi di masa kini maupun masa yang akan datang. Perusahaan perlu bekerja secara efektif dan efisien agar tetap memperoleh hasil yang optimal. Banyak tantangan yang dihadapi oleh perusahaan baik yang berorientasi laba maupun non laba yang menjadi semakin kompleks, tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari internal perusahaan seperti terbatasnya modal, menurunnya produktivitas dan tantangan sumber daya manusia, tetapi juga tantangan yang berasal dari eksternal perusahaan seperti makin tingginya tuntutan dari pelanggan, tekanan dari pemerintah, perkembangan teknologi yang dramatis serta kondisi lain yang bisa saja terjadi diluar dugaan seperti contohnya menyebarnya wabah virus *Covid-19* yang berdampak pada sektor atau aspek sosial dan ekonomi. Dengan adanya tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, maka perusahaan diminta untuk bekerja lebih profesional dalam mengelola bisnisnya sehingga perusahaan mampu untuk menjaga serta meningkatkan kinerjanya.

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

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

Bastian (2015: 275) menyatakan bahwa Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja, pengukuran kinerja secara berkelanjutan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus – menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Perusahaan harus berhati-hati dalam memilih metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja untuk menghindari kesalahan dalam perhitungan kinerja. *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan

pada empat kajian yaitu Perspektif Keuangan (*financial*), Perspektif Pelanggan (*customer*), Perspektif Bisnis Internal (*internal business*), serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang. Menurut Irham dalam (Safitri, 2016)

Menurut Baros (2020) bahwa dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* perusahaan dapat mengklarifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan, menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan, mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi, melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periode dan sistematis, dan mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

PT. Fast Food Indonesia Tbk bergerak dalam bidang makanan dan restoran. Perusahaan ini mengoperasikan *Kentucky Fried Chicken* (KFC). Perusahaan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1979. Perkembangan produk pada PT. Fast Food Indonesia Tbk setiap tahunnya semakin pesat dengan berbagai macam inovasi-inovasi yang baru sehingga dapat mendominasi pasar di Indonesia. Namun jika dilihat dari laporan keuangan tahunan dapat dilihat bahwa perusahaan ini mengalami penurunan laba bersih yang mengisyaratkan bahwa adanya masalah yang terjadi pada PT. Fast Food Indonesia Tbk pada periode 2019 – 2022.

Tabel 1.1 Laba Rugi 1 PT. Fast Food Indonesia Tbk

(dinyatakan dalam Ribuan Rupiah)

NO	TAHUN	LABA (RUGI)
1	2019	241.547.936
2	2020	(377.184.702)
3	2021	(295.737.750)
4	2022	(77.447.669)

Sumber : Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk di BEI (www.idx.co.id).

Dari Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan laba (kerugian) dari tahun 2020 hingga 2021 secara signifikan, dinyatakan laba pada tahun 2019 sebesar Rp. 241.547.936 yang kemudian pada Tahun 2020 perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp.377.184.702, disusul pada tahun berikutnya pada tahun 2021 perusahaan kembali mengalami kerugian sebesar Rp. 295.737.750. Hal ini diakibatkan oleh dampak Pandemi *Covid-19* yang masuk ke Indonesia pada awal tahun 2020, meskipun Pandemi *Covid-19* di Indonesia dinyatakan sudah mereda pada awal tahun 2022 dan status kegiatan masyarakat sudah kembali normal tetapi tetap saja perusahaan masih belum mampu untuk bangkit sepenuhnya dari dampak Pandemi ini, dapat dilihat dari tabel diatas yang menyatakan bahwa pada Tahun 2022 perusahaan masih mengalami kerugian sebesar Rp. 77.447.669.

Di masa Pandemi ini ada beberapa aturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah tentang Pembatasan Kegiatan Masyarakat, tentunya hal ini mempengaruhi jumlah kunjungan konsumen pada Perusahaan *Kentucky Fried Chicken* (KFC) yang dimana berdampak terhadap jumlah pendapatan perusahaan. Meskipun PT. Fast Food Indonesia Tbk atau *Kentucky Fried Chicken* (KFC) sudah mengeluarkan dan menerapkan strategi baru untuk mengatasi Pandemi *Covid-19* salah satunya dengan memanfaatkan teknologi seperti halnya menggunakan Platform Online untuk menjalankan proses bisnis serta bekerja sama dengan perusahaan jasa lain sebagai bentuk upaya dalam mempertahankan keberlangsungan usaha ditengah Pandemi *Covid-19*.

PT. Fast Food Indonesia Tbk seharusnya tetap bisa menjaga dan meningkatkan kinerjanya ditengah situasi Pandemi ini, dengan pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan diharapkan bisa meminimalisir dari dampak yang diberikan oleh Pandemi *Covid-19*. Ditambah dengan adanya layanan belanja online dan pihak antar jasa atau barang, dengan “Dirumah Saja” KFC masih bisa untuk menjual serta mengantarkan produknya kepada konsumen.

Walaupun demikian, banyaknya inovasi dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk meminimalisir kerugian akibat Pandemi *Covid-19* tetap saja tidak mampu untuk meminimalisir dampak yang diberikan oleh Pandemi ini, dibuktikan pada Tabel 1.1 diatas yang menyatakan bahwa perusahaan mengalami kerugian yang signifikan yang mengisyaratkan bahwa adanya masalah yang terjadi dalam perusahaan. Hal inilah yang membuat peneliti semakin tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini berbentuk skripsi dengan judul : “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk. Sebelum dan Sesudah *Covid-19* Tahun 2019-2022”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari Latar Belakang Masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk mengalami penurunan laba atau kerugian pada tahun 2020 hingga 2022.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada pertimbangan penggunaan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja pada perusahaan, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan oleh peneliti adalah “Bagaimana kinerja pada PT. Fast Food Indonesia Tbk Sebelum dan Sesudah Pandemi *Covid-19* apabila menggunakan pengukuran dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Tahun 2019 – 2022 ?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah masa Pandemi *Covid-19* pada tahun 2019 - 2022 jika diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dibuat oleh peneliti ini memiliki manfaat atau kegunaan bagi beberapa pihak yaitu :

1.4.1 Kegunaan Praktis

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

Penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pemahaman bagi peneliti mengenai metode *Balanced Scorecard* serta konsep yang diterapkan pada perusahaan terutama pada PT. Fast Food Indonesia Tbk serta dapat menerapkan teori yang dipelajari selama di bangku kuliah.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kegiatannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun Pengertian Kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

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

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

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

Adapun pengertian kinerja menurut Nugrahayu & Retnadi, (2015) Kinerja keuangan merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan pada saat tertentu dengan menggunakan perhitungan berdasarkan tolak ukur analisis rasio yang didasarkan pada laporan keuangan. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan dengan tujuannya untuk menilai efektivitas dan efisiensi perusahaan (Saragih F, 2013). Kinerja bisa dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengetahui keberhasilan strategi pada perusahaan serta sebagai sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer terhadap perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diartikan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan yang dijadikan sebagai tolak ukur pada perusahaan sebagai sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan

manajer terhadap perusahaan juga sebagai tolak ukur dari perusahaan terhadap pencapaiannya.

2.1.2 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gomez, dalam (Kaswan, (2012)) menyatakan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu :

- 1) Faktor Kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan yang meliputi Intelegensi, Keterampilan Interpersonal dan Pengetahuan Pekerjaan.
- 2) Faktor Motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti Penghargaan dan Hukuman, tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
- 3) Faktor Situasi/Sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

Adapun menurut Peneliti yang lain adalah sebagai berikut :

1. Faktor Personal/Individual meliputi : Pengetahuan, Keterampilan (*Skill*), Kemampuan, Kepercayaan Diri, Motivasi dan Komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor Kepemimpinan meliputi : Kualitas dalam memberikan dorongan Semangat, Arahan dan Dukungan yang diberikan Manajer dan Tim *Leader*.
3. Faktor Tim meliputi : Kualitas Dukungan dan Semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, Kepercayaan terhadap sesama anggota tim, Kekompakan dan Keeratan anggota tim.
4. Faktor Konstektual (Situasional), Meliputi : Tekanan dan Perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3 Pengukuran Kinerja

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

Adapun Pengukuran Kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

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

Adapun menurut Poureisa *et al*, (2003, hal.974) menyatakan Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-

penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. (Ningrum, 2017). Adapun menurut para peneliti lainnya adalah, Pada pendekatan pengukuran kinerja tradisional, tujuan paling utama dari evaluasi adalah pengukuran kinerja.

2.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja

Halim (2003: 208) menyatakan Secara umum bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berhubungan dengan perilaku dan kinerja organisasi atau perusahaan.
2. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
3. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

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 menjalankan bagianya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan. (Mulyadi, 2007: 139).

Adapun menurut Mardiasmo dalam (Zikrillia, 2019) Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja antara lain :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik *Top Down* dan *Bottom Down*.
2. Untuk mengukur kinerja Finansial dan Non Finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategis.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai *Goal Congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

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

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

Kairu *et al*, (2013) menyatakan bahwa Tujuan dari pengukuran kinerja tidak hanya untuk mengetahui kinerja dari suatu bisnis, namun juga untuk memungkinkannya melakukan menjadi lebih baik.. Beberapa literatur menyebutkan

tujuan pengukuran kinerja tidak hanya untuk melihat bagaimana kinerja pada suatu perusahaan berjalan, tetapi juga bisa membuat perusahaan tersebut memiliki kinerja yang lebih baik. Maka dari pendapat ini bisa disimpulkan bahwa kinerja tidak hanya bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja suatu bisnis, namun juga agar bisa mampu memiliki kinerja yang lebih baik.

2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sembilan manfaat dari pengukuran kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik, yaitu :

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang tidak berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*, yaitu menentukan Promosi, Transfer dan Demotion.
4. *Training and Development Needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Staffing Process Deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
6. *Informations Inaccuracies and Job-Design Errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *Job-Analysis*, *Job-Design* dan system informasi manajemen sumber daya manusia.
7. *Equal Employment Opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *Placement Decision* tidak diskriminatif.
8. *External Challenges*. Kadang – kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor – faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
9. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Mardiasomo dalam (Zikrilla, 2019) menjelaskan manfaat pengukuran kinerja selain sebagai alat untuk mengambil keputusan, juga dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman reward dan punishment secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Menurut Fahmi (2013: 66-67) Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci :

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.1.6 Alasan Diperlukannya Pengukuran Kinerja

Menurut Zikrilla (2019) menyatakan bahwa Ada beberapa alasan diperlukannya penilaian kinerja yaitu :

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

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

Laporan keuangan merupakan alat yang penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan perusahaan, akan tetapi untuk menilai kinerja perusahaan tidaklah cukup dengan hanya melihat laporan keuangan saja perlu adanya

Balanced Scorecard yang dapat membantu manajemen dalam menilai kinerja secara menyeluruh. Berikut ini adalah pengertian *Balanced Scorecard* menurut para ahli :

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

Sjahrial dan Purba (2012: 131) juga menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun menurut Khaton dan Farooq (2014: 106-113) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang memungkinkan organisasi untuk menjelaskan visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya ke dalam pencapaian. Hal ini memusatkan perspektif keuangan dan non-keuangan dari strategi perusahaan dan membahas hubungan sebab dan akibat yang mendorong pencapaian bisnis..

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

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat pengukuran untuk mengukur kinerja secara komprehensif, dimana yang di ukur tidak hanya menilai dari aspek keuangan saja namun juga menilai dari aspek non-keuangan yang menjadikan manajemen dapat dinilai kinerjanya secara menyeluruh. Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Keuangan / Finansial (*Shareholder* – Pemegang saham).
2. Perspektif Pelanggan (*Customers*).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*) untuk karyawan, manajer dan organisasi perusahaan.

2.2.2 Konsep *Balanced Scorecard*

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

1. Menerjemahkan Visi, Misi dan Sasaran Strategis

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan perusahaan dimasa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu meluruskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan stretegi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan Hubungan

Balance Scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *Balance Scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- a. *Communicating and educating*
- b. *Setting goals*
- c. *Linking reward to performance measure*

3. Rencana Bisnis

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

4. Umpan Balik dan Pembelajaran

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

2.2.3 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut (Harahap,2008: 19) dalam (Baros, 2020) tujuan dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

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

2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

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

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

Menurut (Kaplan dan Norton, 2000, hal.17) manfaat *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

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

Sedangkan menurut (Harahap, 2008, hal.203) manfaat dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil *Balanced Scorecard* dapat membuka tabir kesalahan proses akuntansi seperti kesalahan pencatatan, kesalahan pembukuan, kesalahan jumlah, kesalahan perkiraan, kesalahan posting dan kesalahan jurnal.
- 2) Kesalahan lain yang disengaja seperti tidak mencatat, pencatatan harga yang tidak wajar, menghilangkan data *Income Smoothing* dan lain-lain.

2.2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2014 : 237 - 245) menyatakan bahwa Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategis yaitu mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran

dan pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks.

2) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik (renstra). Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, misi tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

3) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh system tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran – sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran–sasaran strategik diperspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

4) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi customer (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan cost effective (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

2.2.6 Kekurangan *Balanced Scorecard*

Selain memiliki keunggulan, tentunya Metode *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan. Adapun kelemahan *Balanced Scorecard* menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Supriyanto (2018) menyatakan Kekurangan *Balanced Scorecard* membuat dan memasukan ukuran dan system manajemen baru ke organisasi sangatlah rumit dan rentan sebagai berikut :

- a. *Balanced Scorecard* belum dapat memberikan dan menetapkan bagaimana menyusun system kompensasi sebagai tindak lanjut dari suatu penilaian kinerja yang dilakukan organisasi.
- b. Membutuhkan biaya yang cukup besar serta tenaga ahli yang mempuni untuk melakukan penilaian kinerja.
- c. Standar baku atas hasil penelitian kinerja organisasi dengan metode *Balanced Scorecard* belum tersedia sehingga setiap organisasi hanya dapat meraba-raba dan memberikan standar pengukuran sendiri atas penilaian kinerja.

Adapun menurut Atkinson *et al* (2012: 139-142) menyatakan sedikitnya ada empat kelemahan dalam membuat dan memasukan ukuran serta system manajemen baru organisasi, yaitu :

1. Manajemen senior tidak berkomitmen.
2. Tanggung jawab *Balanced Scorecard* tidak mengalir kebawah.
3. Solusi dirancang berlebihan atau *Balanced Scorecard* diperlukan sebagai peristiwa satu kali.
4. *Balanced Scorecard* diperlakukan sebagai system atau proyek konsultasi.

2.2.7 Perspektif *Balanced Scorecard*

Tujuan dan ukuran *Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*Top and Down*) yang digerakan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi system informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan.

Sebab akibat bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategi dalam kerangka *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

- a. Sasaran strategi.
- b. Ukuran sasaran strategi.
- c. Target.
- d. Inisiatif strategi.

Terkait dengan *Balanced Scorecard*, keempat perspektif (Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah dimana kita harus meletakkan strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri.

1. Perspektif Keuangan

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

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

a) Tahap tumbuh (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) Tahap bertahan (*sustain*)

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

c) Tahap panen (*harvest*)

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

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan yang berorientasi berdasarkan buku Six Sigma – Vincent Gasperz (Lestari, 2016) antara lain :

a) *Net Profit Margin* (NPM)

Menurut Vincent Gasperz ((2002 : 43) dalam (Lestari, 2016)) NPM merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan

perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan.

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

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

b) *Return On Investment* (ROI)

Vincent Gasperz ((2002 : 43) dalam (Lestari, 2016)) menyatakan bahwa ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

$$ROI = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

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

c) *Return On Equity* (ROE)

Menurut Kasmir dalam (Zikrilla, 2019) ROE merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

$$ROE = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

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

d) *Gross Margin Profit* (GM)

Gross Margin Profit merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

$$GM = \frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) menyatakan bahwa Keuntungan kotor masuk kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk kriteria baik apabila lebih besar dari 6%.

e) *Current Ratio (CR)*

Current Ratio bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya .

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) *Current Ratio* dianggap buruk apabila kurang dari 200%, dianggap sedang apabila sama dengan 200% dan dianggap baik apabila lebih dari 200%.

f) *Total Asset Turnover (TOTA)*

Total Asset Turnover bertujuan untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva.

$$\text{TOTA} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) yang menyatakan bahwa TOTA dianggap buruk apabila kurang dari 100%, dianggap sedang apabila sama dengan 100% dan dianggap baik apabila lebih dari 100%.

g) *Return on Asset (ROA)*

ROA digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan untuk memperoleh laba (Profitabilitas) kaitanya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) menyatakan bahwa ROA dianggap buruk apabila kurang dari 7%, dianggap sedang apabila sama dengan 7% dan dianggap baik apabila lebih dari 7%.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan & Norton dalam (Zikrilla, 2019)) menyatakan bahwa Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan agar percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, distribusi cepat dan layanan purna jual yang baik melebihi dari pesaing. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan equitas pelanggan.

a) Pangsa Pasar

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

b) Akuisisi Pelanggan

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

c) Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Kepuasan pelanggan bisa menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Standar kepuasannya adalah kecil dari 50%.

d) Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan bisa mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Semakin besar keuntungan yang diperoleh dari pelanggan berarti semakin baik kinerjanya.

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

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

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

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan & Norton dalam (Baros, 2020) Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien, Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja merupakan *capital* organisasi (*organizational capital*). Intinya adalah efektifitas dan efisiensi.

a) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, dimana efisiensi dan aktifitas serta ketepatan waktu dalam proses inovasi bisa mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- 2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b) Proses Operasi

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

c) Proses Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

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

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

$$\text{Operating Profit} = \frac{EBIT}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

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

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

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

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

a) Mengukur Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan langganan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Moral pekerja terutama penting bagi banyak perusahaan jasa dimana seringkali para pekerja dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja meliputi :

- 1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.
- 3) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 4) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
- 5) Tingkat dukungan dari fungsi staff
- 6) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

b) Mengukur Retensi Pekerja

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

c) Mengukur Produktivitas Pekerja

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

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

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

Dalam hal ini, Lestari (2016) yang berorientasi pada buku Hendrawan Suprpto, dkk. Menyatakan bahwa Produktivitas karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

2.2.8 Pengukuran Dalam *Balanced Scorecard*

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

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

Hasil dari pengukuran kinerja diberikan skor berdasarkan *Rating Scale* berikut :

Tabel 2.1 Rating Scale 1

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

(Riyana, 2017)

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu data pendukung bagi peneliti, yang dimana data dari peneliti terdahulu menjadi referensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yaitu :

1. **Peneliti** : Mutia Zikrilia (Institut Agama Islam Negeri (**IAIN**))
Tahun : 2019
Judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever Tbk.
Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

Hasil Penelitian : Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Unilever Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif diperoleh total score. Total *Balanced Scorecard* PT Unilever. Tbk Periode 2012 - 2017. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitiannya sebagai berikut :

Hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perpektif yang telah dilakukan scoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode tahun 2013, 2014, 2015, 2016 dengan 2017. Dengan perbandingan scorecard dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Unilever pada periode 2013, 2014, 2015 sama dengan 2017 lebih baik dari pada periode 2016 berdasarkan

tinjauan dari empat perpektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

2. **Peneliti** : Citra Maharani (Politeknik Palcom Tech)
Tahun : 2018
Judul : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi Di Bursa Efek Indonesia

Hasil Penelitian : Kinerja perusahaan terbaik dari sektor telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang menjadi peringkat pertama dengan perolehan nilai bobot sebesar 67%. Kemudian disusul oleh PT Indosat, Tbk yang menjadi peringkat kedua dengan perolehan nilai bobot sebesar 53%. Dan terakhir peringkat ketiga dan keempat diraih oleh PT XL Axiata, Tbk dan PT Smartfren Telecom dengan perolehan nilai bobot sebesar 50% dan 49%. Hal ini dicerminkan dari 4 perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Peningkatan atau penurunan pendapatan perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan. Tempat layanan seluler yang sebanding dengan jumlah pelanggan dan penghematan biaya operasional bisa diterapkan diperusahaan untuk meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan sektor telekomunikasi. Kepuasan karyawan dan peningkatan frekuensi program pelatihan karyawan perlu ditingkatkan untuk mendukung perusahaan agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan target perusahaan.

3. **Peneliti** : Akhyar Zuniawan (Universitas Mercu Buana Jakarta)
Tahun : 2020
Judul : Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Engineering (Studi Kasus PT.MSE)

Hasil Penelitian : Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa gross profit mempunyai rata-rata yang baik, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata gross profit sudah hampir mendekati standar yang ditetapkan. Sedangkan operating income diberi skor 0, karena nilai operating income melebihi standar yang telah ada. Dan untuk net income diberi skor 0 karena dinilai sudah baik. Sedangkan untuk EBITDA juga diberi skor 0 karena sesuai dengan standard yang ditetapkan. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 0 karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 45.8%. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 50%. Pada perspektif bisnis internal, cost saving initiative (CSI) diberi skor 0, karena sudah berjalan dengan baik. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 0. Karena skor kepuasan karyawan untuk pelatihan/ graining menunjukkan angka rata-rata sebesar 80%. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah $0/7=0$.

4. **Peneliti** : Helmi Agustian (Universitas Indonesia)
Tahun : 2022
Judul : Evaluasi Kinerja Rumah Sakit “X” Sebelum dan Selama Pandemi *Covid-19* Menggunakan *Balanced Scorecard*
Hasil Penelitian : Terdapat dampak Covid-19 terhadap kinerja rumah sakit X berdasarkan Balance scorecard. Hal ini terlihat dalam perspektif costumer terjadi penurunan pasien rawat jalan dan rawat inap, pada perspektif proses bisnis internal terjadi penurunan angka BOR dan peningkatan jumlah kematian, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapatkan pelatihan yang cukup. Namun pada perspektif pendapatan rumah sakit mendapatkan pendapatan yang terus bertumbuh dan laba yang besar hal ini karena rumah sakit terus mampu untuk berinovasi dan memberikan kepercayaan kepada pasien untuk terus berobat ke Rumah Sakit X. Rumah Sakit X harus terus melakukan evaluasi untuk melakukan tantangan menghadapi Covid-19. Karena sampai saat ini masih belum ada indikasi bahwa pandemi Covid-19 akan selesai dalam waktu singkat.
5. **Peneliti** : Eugene Erika Natasya (Universitas Advent Indonesia)
Tahun : 2022
Judul : Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan Pada Subsektor Kosmetik dan Barang Keperluan Rumah Tangga Periode 2018 – 2020
Hasil Penelitian : Kinerja perusahaan dari periode 2018-2020 mengalami keadaan yang kurang baik. Melalui hasil penelitian ini, pihak manajemen perusahaan dapat melihat sejauh mana perusahaan berhasil dalam mencapai sasaran atau tujuan perusahaan, membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi masalah atau kekurangan pada suatu perusahaan serta menyiapkan strategi dalam meningkatkan kinerja di masa mendatang. Keterbatasan penelitian ini yaitu peneliti tidak dapat memberikan penjelasan dengan rinci pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bahwa tidak adanya kenaikan atau penurunan yang terjadi pada perusahaan. Kemudian, dalam perspektif keuangan peneliti tidak berhasil memberikan informasi mengenai peningkatan atau penurunan pada return on investment (ROI).
6. **Peneliti** : Trivosa Aprilia Novadiani Haidiputri & Ratih Nur Cahyanty (Universitas Pancamarga Probolinggo)
Tahun : 2019
Judul : Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo
Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai *ROE* dan *ROA* masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisisi

pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai *MERR* baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif *Balance Scorecard* dinilai cukup baik.

7. **Peneliti** : Muhammad Rizki Hamdalah, Katon Muhammad dan Telma Anis Safitri
Tahun : 2021
Judul : Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. XYZ)

Hasil Penelitian : Perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada penelitian ini menghasilkan 7 key performance indicator yang terdiri dari 1 indikator perspektif keuangan yaitu persentase pertumbuhan penjualan, 3 indikator perspektif pelanggan yang terdiri dari persentase retensi pelanggan, persentase akuisisi pelanggan, dan persentase keluhan pelanggan, 1 indikator perspektif proses bisnis internal yaitu tingkat perkembangan organisasi perusahaan, dan 2 indikator perspektif yang terdiri persentase kedisiplinan karyawan dan produktivitas relatif karyawan.

Hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan dari tiap perspektif menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dinilai masih belum baik dari perspektif keuangan. Hal ini bisa dilihat dari segi pertumbuhan penjualan perusahaan yang masih mengalami peningkatan dan penurunan beberapa bulan terakhir sehingga tidak memenuhi target perusahaan. Dilihat dari perspektif pelanggan, pengukuran kinerja perusahaan dinilai terbilang baik dikarenakan dari ketiga elemen yang ada di perspektif pelanggan seperti retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan semuanya melebihi target yang sebelumnya ditetapkan. Pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif bisnis internal dinilai belum baik dikarenakan hasil survey rata-rata nilai yang diperoleh masih dibawah target yang ditetapkan dari aspek pengembangan organisasi. Dilihat dari pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif belajar dan pertumbuhan dinilai belum cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tolak ukur kinerja kedisiplinan karyawan yang belum baik, namun produktivitas relatif dari karyawan mengalami peningkatan dari bulan ke bulan.

8. **Peneliti** : Octoberry Julyanto, Ayu Puspa Wirani dan Mira Nurhikmat (Universitas Faletehan Indonesia)
Tahun : 2022
Judul : Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Hasil Penelitian : Dari hasil pengukuran pada ke empat pespektif diperoleh hasil perspektif keuangan menempati urutan pertama, perspektif pelanggan menempati urutan kedua, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada urutan ketiga perspektif proses bisnis internal menempati urutan terakhir dengan jumlah bobot keseluruhan 107%. Tidak ada yang mendekati kriteria yang di tetapkan tim FGD (*Focus Group Discussion*).

2.4 Kerangka Pemikiran

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

PT. Fast Food Indonesia Tbk. Bergerak dalam bidang Makanan dan Restaurant Yang dimana PT. Fast Food Indonesia Tbk ini merupakan pemegang hak waralaba tunggal untuk KFC (*Kentucky Fried Chicken*) di Indonesia. Ukuran yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat menggunakan empat perspektif yaitu : Perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal serta Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard* unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan keuangan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan keuangan berperan sebagai focus bagi tujuan-tujuan strategic dan ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan menilai perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.

(Kaplan & Norton, 2000, hal.169) “Perspektif Proses Bisnis Internal dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan”.

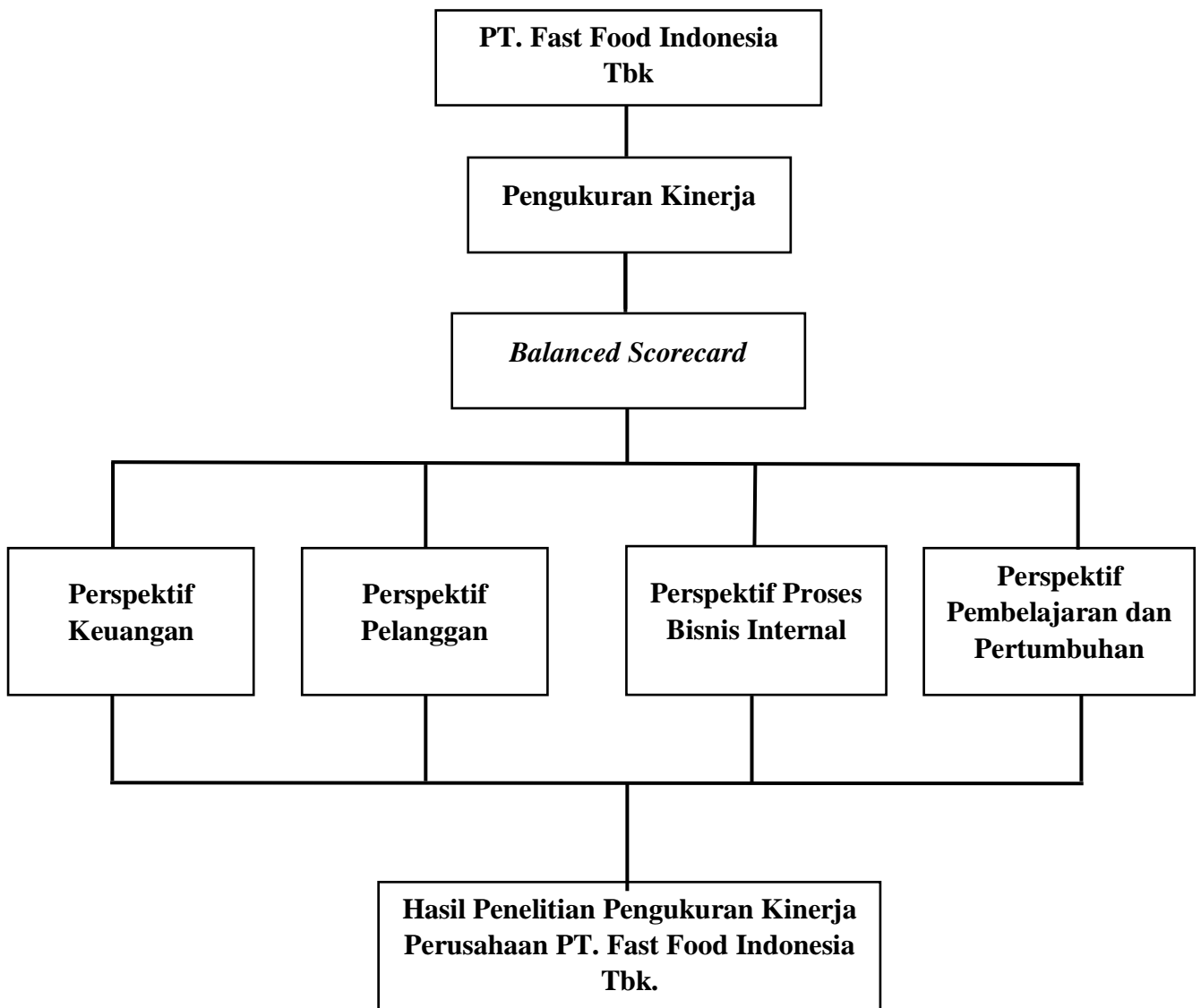
Proses bisnis internal dapat dikatakan sebagai bagian bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila dengan ditunjangnya suatu rangkaian proses bisnis internal yang berkualitas, tentunya perusahaan akan dapat

menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tepat, sehingga pelanggan terus melakukan transaksi dengan perusahaan yang tentunya dapat memberikan nilai bagi perusahaan itu sendiri..

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memaksimalkan kemampuan, motivasi, produktivitas dan loyalitas sumber daya manusia untuk meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan.

Kerangka berpikir dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1. 1 Kerangka Berpikir



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis deksriptif kuantitatif. Menurut Kasiram (2010) dalam Zikrillia (2019) menyatakan bahwa Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka, sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang kita ketahui.

3.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Fast Food Indonesia Tbk.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

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

3.4 Operasional Variabel

Tabel 3.1 Operasional Variabel 1

Variabel	Sub Variable	Indikator	Ukuran	Skala Ukuran
BSC	Perspektif Keuangan	<i>NPM</i>	(EAT / Penjualan) X 100%	Rasio
		<i>ROI</i>	((Total Penjualan – Investasi) / Investasi) X 100%	Rasio
		<i>GM</i>	(EBIT / Total Penjualan) X 100%	Rasio
		<i>CR</i>	(Aktiva Lancar / Hutang Lancar) X 100%	Rasio
		<i>TOTA</i>	(Penjualan / Total Asset) X 100%	Rasio
		<i>ROA</i>	(EAT / Total Asset) X 100%	Rasio

		ROE	$(\text{EAT} / \text{Total Ekuitas}) \times 100\%$	Rasio
	Perspektif Pelanggan	Penerimaan Kas dari Pelanggan	$(\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n-1) / \text{Pencapaian Tahun } n-1$	Rasio
	Perspektif Proses Bisnis Internal	<i>Operating Profit</i>	$(\text{EBIT} / \text{Penjualan}) \times 100\%$	Rasio
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktifitas Karyawan	$(\text{Laba Operasi} / \text{Total Karyawan}) \times 100\%$	Rasio

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi, pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data atau arsip yang relevan dengan tujuan penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini adalah Laporan Keuangan Tahunan atau *Annual Report* dari Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah masa Pandemi *Covid-19* pada tahun 2019 hingga 2022.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga mampu memberikan gambaran tentang hal atau masalah yang dihadapi maupun yang sedang diteleti.

Metode analisis deskriptif dengan menggunakan *Balanced Scorecard* meliputi beberapa langkah, yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu *ROE*, *ROI*, *NPM*, *Gross Margin*, *Current Ratio*, *TOTA* dan *ROA*.

a) *Return on Equity*

Kasmir (2013) menyatakan bahwa *ROE* merupakan rasio untuk mengukur laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

$$ROE = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$$

(Kasmir dalam Zikrillia, 2019)

ROE menunjukkan kemampuan dari ekuitas (umumnya saham biasa) yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan laba (Hani, 2015). Adapun menurut para ahli yang lainnya, Angka *ROE* yang semakin tinggi memberikan indikasi bagi para pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi. Semakin tinggi rasio ini maka semakin baik. Artinya, posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya. Rata-rata *Return on Equity* adalah sebesar 40%.

b) *Return on Investment*

Vincent Gasperz (2002: 43) dalam (Lestari, 2016) menyatakan bahwa *ROI* merupakan rasio yang menunjukkan hasil atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

$$ROI = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

dalam hal ini, Kasmir (2013) menyatakan bahwa *ROI* dinilai baik apabila selama periode pengamatan hasil perhitungan *ROI* mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan. Rata-rata standar industry untuk *Return on Investment* yaitu sebesar 30%.

c) *Net Profit Margin (NPM)*

Vincent Gasperz (2002: 43) dalam (Lestari, 2016) *NPM* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan.

$$NPM = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

Dalam hal ini, Kasmir (2013) menyatakan bahwa *NPM* dinilai baik apabila hasil perhitungan selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila hasil perhitungan selama periode pengamatan mengalami penurunan. Rata-rata industry untuk *Net Profit Margin* adalah sebesar 20%.

d) *Gross Margin Profit (Keuntungan Kotor)*

Gross Margin Profit merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

$$GM = \frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) menyatakan bahwa Keuntungan kotor masuk kriteria buruk apabila kurang dari 6%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 6% dan masuk kriteria baik apabila lebih besar dari 6%.

e) Current Ratio

Current Ratio bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya .

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) Current Ratio dianggap buruk apabila kurang dari 200%, dianggap sedang apabila sama dengan 200% dan dianggap baik apabila lebih dari 200%.

f) Total Asset Turnover (TOTA)

Total Asset Turnover bertujuan untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva.

$$\text{TOTA} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) yang menyatakan bahwa TOTA dianggap buruk apabila kurang dari 100%, dianggap sedang apabila sama dengan 100% dan dianggap baik apabila lebih dari 100%.

g) Return on Asset (ROA)

ROA digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan untuk memperoleh laba (Profitabilitas) kaitanya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Menurut Sulastiningsih (2016) menyatakan bahwa ROA dianggap buruk apabila kurang dari 7%, dianggap sedang apabila sama dengan 7% dan dianggap baik apabila lebih dari 7%.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan adalah indikator keberhasilan dari penjualan produk yang di realisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan.

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

Menurut Riana (2017: 50) Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan makan akan semakin baik rasionya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Riana (2017: 51) menyatakan bahwa Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari *Capital* organisasi (*Organizational Capital*) maka data *Operating Profit* digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal. *Operating Profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat melalui :

a) Produktifitas Karyawan

Menurut Hendrawan Suprpto,dkk. (2006: 217) dalam Lestari (2016) menyatakan bahwa Ukuran Produktifitas Karyawan yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat (Kaplan dan Norton, 2000).

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

Produktifitas karyawan dinilai baik jika hasil perhitungan produktifitas karyawan selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

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

$$\text{range kinerja} = \frac{\text{pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{pencapaian tahun } n - 1}$$

Hasil dari pengukuran Range Kinerja diberikan skor berdasarkan *Scale* berikut :

Tabel 3.2 Rating Scale 1

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Fast Food Indonesia Tbk (*FAST*) didirikan tanggal 19 Juni 1978 dan memulai kegiatan usaha komersilnya pada tahun 1979. Kantor pusat *FAST* terletak di Jl. M.T. Haryono, Jakarta 12810, Indonesia. PT Fast Food Indonesia berdiri sejak tahun 1978 yang didirikan dan dimiliki sepenuhnya oleh Keluarga Gelael. Kemudian pada tahun 1979, PT Fast Food Indonesia mendapatkan akuisisi waralaba dengan pembukaan gerai pertama pada bulan Oktober di Jalan Melawai di Jakarta. Pembukaan gerai pertama terbukti sukses dan diikuti dengan pembukaan gerai-gerai selanjutnya di Jakarta dan ekspansi hingga ke sejumlah kota besar lainnya di Indonesia antara lain Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, dan Manado.

PT Fast Food Indonesia Tbk. adalah perusahaan publik yang bergerak dalam bidang ritel makanan cepat saji. PT Fast Food Indonesia Tbk memperoleh hak untuk mendirikan dan mengoperasikan gerai *Kentucky Fried Chicken* (KFC) dari *Kentucky Fried Chicken International Holding, Inc.* Perusahaan ini mengelola merek KFC di Indonesia berdasarkan kerja sama waralaba dengan *Yum! Asia Franchise* (bagian dari *Yum! Brands*) yang merupakan grup pemilik waralaba sejumlah merek terkemuka, seperti *Pizza Hut* dan *Taco Bell*. Sukses membangun merek ini, menanamkan KFC dalam benak konsumennya sebagai merek waralaba cepat saji yang terkenal dan dominan di Indonesia. Setelah sukses, pada tahun 1990 Salim Group bergabung sebagai salah satu pemegang saham utama semakin mendorong inisiatif ekspansi bisnis Perseroan hingga saat ini. Kemudian PT Fast Food Indonesia Tbk mampu menggandeng *Yum! Asia Franchise* (bagian dari *Yum! Brands*) yang merupakan grup pemilik waralaba sejumlah merek terkemuka di Amerika Serikat.

Keberhasilan tersebut, dimanfaatkan PT Fast Food Indonesia Tbk. untuk menggunakan merek KFC sebagai pemimpin pasar restoran cepat saji di negara ini. Pada akhir 2011, perusahaan mampu mengoperasikan total 421 gerai, yang tersebar di 32 dari 33 provinsi, di lebih dari 95 kota-kota di seluruh Indonesia, dan mempekerjakan sekitar 16.365 karyawan.

Pada tanggal 31 Maret 1993, FAST memperoleh pernyataan efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Perdana Saham FAST (IPO) kepada masyarakat sebanyak 4.462.500 dengan nilai nominal Rp1.000,- per saham dengan harga penawaran Rp5.700,- per saham. Saham-saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 11 Mei 1993.

4.1.2 Perkembangan Perusahaan

Pengalaman sukses dan peningkatan pertumbuhan yang berkelanjutan selama lebih dari 30 tahun, tidak diragukan lagi telah menjadikan merek KFC sebagai pemimpin pasar restoran cepat saji di negara ini. Ekspansi jaringan restoran terus

diupayakan supaya bisa hadir dekat dengan konsumen, baik di kota-kota metropolitan yang sarat persaingan maupun di kotakota di daerah tingkat II. Sejak empat tahun terakhir, Perseroan lebih berfokus pada pembukaan gerai bertipe *Free-Standing* (gerai yang berada di bangunan yang berdiri sendiri) yang memberikan fleksibilitas yang lebih dalam jam operasi dengan fasilitas lengkap untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen. Sejumlah gerai yang sudah dibuka sebelumnya direnovasi untuk memberikan tampilan baru yang lebih segar dan modern sesuai dengan obyektif Perseroan.

Produk-produk utama Perseroan, *Colonel's Original Recipe* dan *Hot & Crispy*, tetap menjadi produk ayam goreng paling disukai di antara semua merek restoran cepat saji di seluruh Indonesia, yang konsisten dinilai sebagai ayam goreng paling enak versi berbagai survei konsumen di Indonesia. Produk-produk Perseroan dikelompokkan dalam beberapa kategori antara lain Menu Goceng, Menu Praktis, dan menu paket kombinasi lainnya. Untuk kategori Menu Goceng, dimana setiap produk dihargai Rp5,000, terdapat lebih dari 10 produk bernilai tinggi dimana *Mocha Float* dan *OR Burger Deluxe* adalah produk dengan penjualan tertinggi. Untuk memberikan keragaman pada kategori Menu Goceng, pilihan menu diganti dari waktu ke waktu untuk disesuaikan dengan selera konsumen. Kategori lainnya yaitu : Menu Praktis yang terdiri atas produk-produk untuk dipesan bawa dan dikonsumsi dengan mudah dalam perjalanan, seperti : *Colonel Burger*, *Twister*, *Colonel Yakniku*, dll. Untuk menambahkan variasi menu paket kombinasi dengan harga terjangkau bernilai tambah, *Super Panas* dan *KFC Attack* terus ditawarkan. Sebagai pelengkap produk-produk utama ini, juga tersedia produk-produk yang disesuaikan dengan selera lokal, antara lain : Perdekel, Nasi, Salad, dan Sup KFC. Selain itu, pada 2011, Perseroan mulai terus menerus mengembangkan *KFC Coffee*, sebagai layanan baru di semua gerai KFC bertipe *Free-Standing* (gerai yang berada di bangunan yang berdiri sendiri), menyajikan rangkaian produk kopi berkualitas, disajikan panas maupun dingin, dilayani di counter terpisah dengan ruangan duduk tersendiri untuk para pecinta kopi. Untuk menarik konsumen pada jam-jam sepi, Perseroan juga mengenalkan minuman bernama *Krushers* dengan aneka pilihan rasa.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

A. Visi

Selalu menjadi merek restoran cepat saji Nomor 1 di Indonesia dan mempertahankan kepemimpln pasar dengan menjadi restoran yang termodern dan terfavorit dalam segi produk, harga, pelayanan, dan fasilitas.

B. Misi

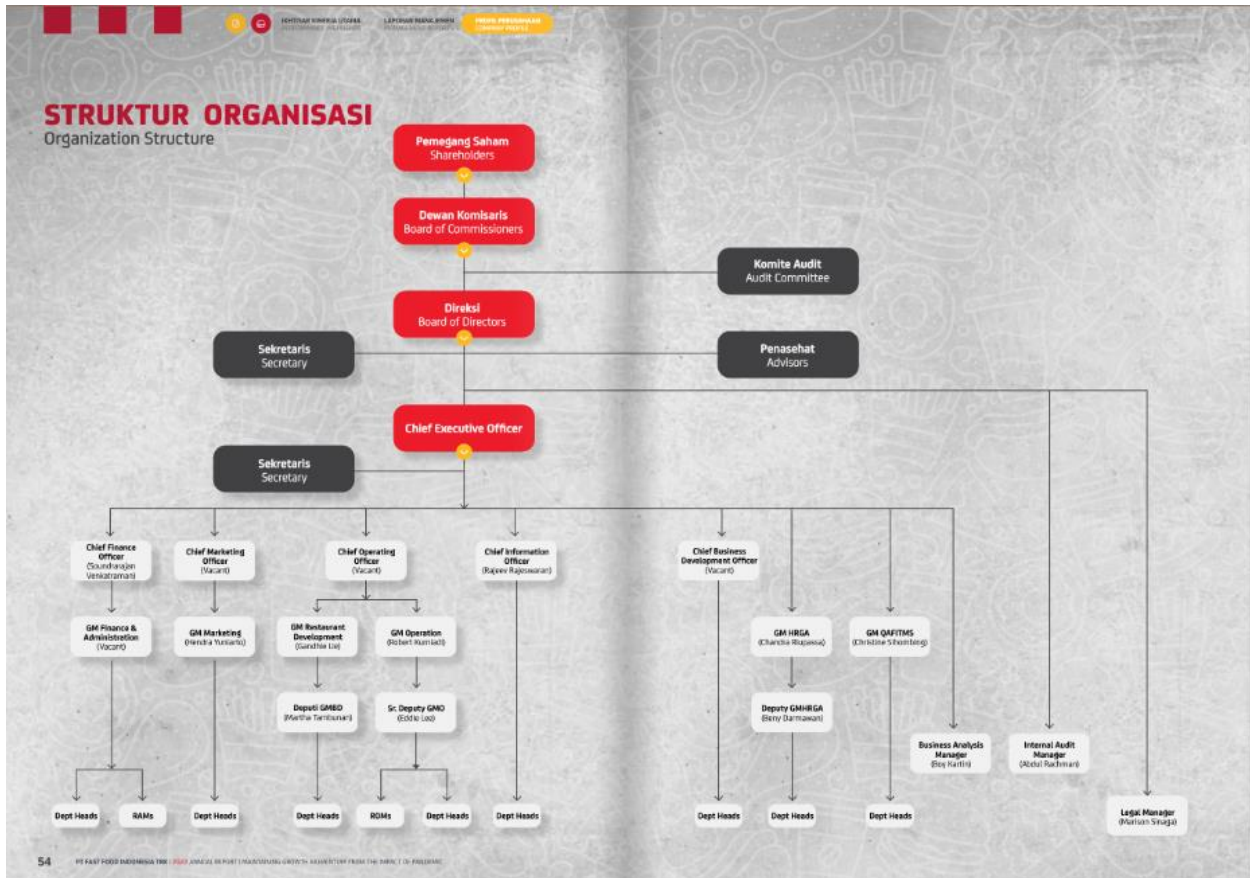
Semakin memperkuat citra merek KFC dengan strategi-strategi dan ide-ide yang inovatif, terus meningkatkan suasana bersantap yang tiada bandingannya dan konsisten memberikan produk, layanan, serta fasilitas restoran yang selalu berkualitas mengikuti kebutuhan dan selera konsumen yang terus berubah.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengelola bisnis perusahaan, dengan adanya struktur organisasi maka para karyawan

dapat mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dengan jelas sehingga dapat terjalin kerja sama yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah struktur organisasi PT Fast Food Indonesia Tbk.

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Fast Food Indonesia Tbk



Sumber : Annual Report PT.Fast Food Indonesia Tbk / www.kfcku.com

4.2 Analisis Data

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

4.2.1 Perspektif Keuangan

Analisa pada perpektif keuangan dilakukan dengan menggunakan data laporan keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2019 - 2022.

Tabel 4.1 Laporan Keuangan Konsolidasian 1

(dalam ribuan rupiah)

Keterangan	2019	2020	2021	2022
Total Aset	3.404.685.424	3.726.999.660	3.556.990.445	3.822.405.039
Total Aset Lancar	1.412.304.520	1.563.156.689	1.178.139.902	1.272.159.970

Total Liabilitas	1.745.112.819	2.480.315.459	2.637.801.093	2.761.382.295
Total Hutang lancar	856.737.178	1.480.239.065	1.360.687.820	1.606.887.945
Total Ekuitas	1.659.572.605	1.246.684.201	919.189.352	1.061.022.744
Total Liabilitas + Ekuitas	3.404.685.424	3.726.999.660	3.556.990.445	3.822.405.039

Sumber : Laporan Keuangan Tahunan PT. Fast Food Indonesia Tbk

Tabel 4.2 Income Statement 1

(dalam ribuan rupiah)

Keterangan	2019	2020	2021	2022
Penjualan	6.706.376.352	4.840.363.775	4.840.596.018	5.857.474.313
Beban Pokok Penjualan	(2.511.932.560)	(1.971.473.070)	(1.904.775.878)	(2.192.746.165)
Laba Bruto	4.194.443.792	2.868.890.705	2.935.820.140	3.664.728.148
Beban – Beban	3.907.651.989	2.421.474.957	2.596.618.342	3.622.463.959
Investasi	(536.257.217)	(303.070.167)	(273.879.871)	(341.394.707)
Laba (Rugi) Usaha	286.791.803	(447.415.748)	(339.201.798)	(42.264.189)
Penghasilan (Beban) Lain-lain	(22.859.394)	(13.373.342)	(45.410.440)	(51.145.904)
Laba (Rugi) Sebelum Beban Pajak Penghasilan	309. 651.197	(460.789.090)	(384.612.238)	(93.410.093)
Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan	(68.103.261)	(83.604.388)	(88.874.488)	(15.962.424)
Laba (Rugi) Neto	241.547.936	(377.184.702)	(295.737.750)	(77.447.669)

Sumber : Laporan Keuangan Tahunan PT. Fast Food Indonesia Tbk

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. Net Profit Margin (NPM)

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

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

$$NPM \text{ Tahun 2019} = \frac{241.547.936}{6.706.376.352} \times 100\% = 3.60\%$$

$$NPM \text{ Tahun 2020} = \frac{-377.184.702}{4.840.363.775} \times 100\% = -7.80\%$$

$$NPM \text{ Tahun 2021} = \frac{-295.737.750}{4.840.596.018} \times 100\% = -6.10\%$$

$$NPM \text{ Tahun } 2022 = \frac{-77.447.669}{5.857.474.313} \times 100\% = -1.32\%$$

Tabel 4.3 Laporan Keuangan NPM 1

Tahun	NPM
2019	3.60%
2020	-7.80%
2021	-6.10%
2022	-1.32%
Rata-Rata	-2.90%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk. berdasarkan NPM Tahun 2019 – 2022 mengalami penurunan yang signifikan, Nilai NPM pada tahun 2019 sebesar 3.60% dan untuk tahun berikutnya mengalami penurunan, dinyatakan pada tahun 2020 nilai NPM sebesar -7.80% sedangkan untuk tahun 2021 nilai NPM sebesar -6.10%. Kemudian pada tahun 2022 nilai NPM sebesar -1.32% Untuk Rata-Rata Laporan Keuangan NPM dari tahun 2019 – 2022 sebesar -2.90%. Dapat dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan NPM mengalami penurunan yang signifikan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2019 yang dimana pada tahun tersebut *Covid-19* belum masuk ke Indonesia..

b. Return on Investment (ROI)

Return On Investment merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan

$$ROI = \frac{\text{Total Penjualan} - \text{Investasi}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2019 = \frac{6.706.376.352 - (536.257.217)}{-536.257.217} \times 100\% = 11.50\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2020 = \frac{4.840.363.775 - (303.070.167)}{-303.070.167} \times 100\% = 14.97 = 15\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2021 = \frac{4.840.596.018 - (273.879.871)}{-273.879.871} \times 100\% = 16.67\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2022 = \frac{5.857.474.313 - (341.394.707)}{(341.394.707)} \times 100\% = 16.15\%$$

Tabel 4.4 Laporan Keuangan ROI 1

Tahun	ROI
2019	11.50%
2020	15%
2021	16.67%
2022	16.15%
Rata- Rata	14.83%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan ROI pada tahun 2019 – 2022 mengalami peningkatan. Dinyatakan dalam table bahwa Laporan keuangan ROI pada tahun 2019 sebesar 11.50% kemudian pada tahun berikutnya yang mengalami kenaikan, pada tahun 2020 ROI sebesar 15% kemudian pada tahun 2021 nilai ROI sebesar 16.67% sedangkan untuk Tahun 2022 nilai ROI sebesar 16.15% dengan Rata-rata Laporan Keuangan ROI perusahaan dari tahun 2019 – 2021 sebesar 14.83%. Dapat dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan ROI mengalami peningkatan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pengembalian dari investasi atas aktiva dinyatakan cukup baik.

c. Gross Margin (GM)

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasio ini menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

$$GM = \frac{EBIT}{Total\ Penjualan} \times 100\%$$

$$GM\ Tahun\ 2019 = \frac{309.651.197}{6.706.376.352} \times 100\% = 4.61\%$$

$$GM\ Tahun\ 2020 = \frac{-460.789.090}{4.840.363.775} \times 100\% = - 9.51\%$$

$$GM\ Tahun\ 2021 = \frac{-384.612.238}{4.840.596.018} \times 100\% = - 7.94\% = - 8\%$$

$$GM\ Tahun\ 2022 = \frac{-93.410.093}{5.857.474.313} \times 100\% = - 1.60\%$$

Tabel 4.5 Laporan Keuangan GM 1

Tahun	GM
2019	4.61%
2020	-9.51%
2021	-7.94%
2022	-1.60%
Rata – Rata	-3.61%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dijelaskan bahwa Laporan Keuangan *Gross Margin* PT. Fast Food Indonesia Tbk mengalami penurunan yang signifikan, penurunan terjadi pada tahun 2019 – 2022. Dilihat bahwa nilai GM pada tahun 2019 sebesar 4.61%, pada tahun berikutnya mengalami penurunan secara signifikan, di Tahun 2020 nilai GM sebesar – 9.51% kemudian pada tahun 2021 nilai GM kembali mengalami penurunan sebesar – 7.94% sedangkan pada tahun 2022 perusahaan mampu menekan penurunanan pada nilai GM menjadi sebesar -1.60%. Sedangkan untuk Rata – Rata nilai GM dari tahun 2019 – 2022 yaitu sebesar – 3.61%. Dapat dilihat bahwa nilai GM mengalami penurunan secara signifikan, hal ini menjelaskan bahwa PT. Fast Food Indonesia Tbk dinilai kurang baik, dicerminkan oleh perolehan nilai GM dan diperkuat oleh Sulastiningsih (2016) yang menyatakan bahwa perusahaan dinilai kurang apabila nilai GM <6%, dinilai cukup apabila sama dengan 6%, dinilai baik apabila >6%.

d. *Current Ratio (CR)*

Bertujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya.

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$CR \text{ Tahun 2019} = \frac{1.412.304.520}{856.737.178} \times 100\% = 165\%$$

$$CR \text{ Tahun 2020} = \frac{1.563.156.689}{1.480.239.065} \times 100\% = 105\%$$

$$CR \text{ Tahun 2021} = \frac{1.178.139.902}{1.360.687.820} \times 100\% = 86\%$$

$$CR \text{ Tahun 2022} = \frac{1.272.159.970}{1.606.887.945} \times 100\% = 79.16\%$$

Tabel 4.6 Laporan Keuangan CR 1

Tahun	CR
2019	165%
2020	105%
2021	86%
2022	79.16%
Rata – Rata	108.79%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Pada Tabel 4.6 diatas yang menjelaskan bahwa Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia berdasarkan *Current Ratio (CR)* mengalami penurunan secara berkala. Pada table diatas dinyatakan bahwa pada tahun 2019 nilai CR sebesar 165% yang kemudian pada tahun berikutnya Tahun 2020 mengalami penurunan sehingga nilai CR sebesar 105% kemudian ditahun berikutnya nilai CR mengalami penurunan,

pada tahun 2021 nilai CR sebesar 86% sedangkan untuk Tahun 2022 nilai CR sebesar 79.16% Dengan Rata – Rata nilai CR dari tahun 2019 – 2022 yaitu sebesar 108.79%. Dari Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa perusahaan masih mampu untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Namun perusahaan tetap masuk kedalam kategori kurang baik karena menurut Sulastiningsih (2016) perusahaan dinilai kurang baik apabila nilai CR <200%, dianggap sedang apabila sama dengan 200% dan dianggap baik apabila >200%.

e. Total Asset Turnover (TOTA)

Total Assets Turnover digunakan untuk mengukur kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva yang berputar pada suatu periode atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan “revenue” atau untuk mengetahui besarnya nilai penjualan dibandingkan dengan total aktiva.

$$TOTA = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$TOTA \text{ Tahun 2019} = \frac{6.706.376.352}{3.404.685.424} \times 100\% = 197\%$$

$$TOTA \text{ Tahun 2020} = \frac{4.840.363.775}{3.726.999.660} \times 100\% = 130\%$$

$$TOTA \text{ Tahun 2021} = \frac{4.840.596.018}{3.556.990.445} \times 100\% = 136\%$$

$$TOTA \text{ Tahun 2022} = \frac{5.857.474.313}{3.822.405.039} \times 100\% = 153\%$$

Tabel 4.7 Laporan Keuangan TOTA 1

Tahun	TOTA
2019	197%
2020	130%
2021	136%
2022	153%
Rata – Rata	154%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dijelaskan bahwa Laporan keuangan perusahaan berdasarkan TOTA mengalami penurunan. Dilihat pada tahun 2019 nilai TOTA sebesar 197% yang kemudian di tahun berikutnya mengalami penurunan yang lumayan besar. Pada tahun 2020 nilai TOTA sebesar 130% dan kemudian pada tahun berikutnya nilai TOTA mengalami peningkatan, di tahun 2021 nilai TOTA sebesar 136% sedangkan untuk tahun 2022 nilai TOTA Kembali mengalami peningkatan yaitu menjadi sebesar 153% dengan Rata – Rata nilai TOTA dari tahun 2019 – 2022 sebesar 154%. Pada Tabel diatas dapat dinyatakan bahwa perusahaan meskipun mengalami kerugian namun tetap mampu meningkatkan penjualan pada keseluruhan perputaran aktiva pada satu periode. Menurut Sulastiningsih (2016) perusahaan

dianggap sangat baik apabila nilai TOTA >100%, dianggap cukup apabila sama dengan 100% dan dianggap kurang baik apabila <100%.

f. Return on Asset (ROA)

Digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan memperoleh laba (profitabilitas) kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

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

$$ROA \text{ Tahun } 2019 = \frac{241.547.936}{3.404.685.424} \times 100\% = 7.1\%$$

$$ROA \text{ Tahun } 2020 = \frac{-377.184.702}{3.726.999.660} \times 100\% = - 10.12\%$$

$$ROA \text{ Tahun } 2021 = \frac{-295.737.750}{3.556.990.445} \times 100\% = - 8.31\%$$

$$ROA \text{ Tahun } 2022 = \frac{-77.447.669}{3.822.405.039} \times 100\% = - 2.02\%$$

Tabel 4.8 Laporan Keuangan ROA 1

Tahun	ROA
2019	7.1%
2020	-10.12%
2021	-8.31%
2022	-2.02%
Rata – Rata	-3.33%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Pada Tabel 4.8 diatas dijelaskan bahwa Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan ROA mengalami penurunan yang signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2019 nilai ROA sebesar 7.1% yang kemudian ditahun berikutnya mengalami penurunan secara signifikan. Pada tahun 2020 nilai ROA sebesar – 10.12% lalu disusul pada tahun berikutnya yang kembali mengalami penurunan, di tahun 2021 nilai ROA sebesar – 8.31% sedangkan pada tahun 2022 nilai ROA sebesar -2.02% dengan Rata – Rata nilai ROA pada tahun 2019 – 2022 sebesar -3.33%.

g. Return on Equity (ROE)

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

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

$$ROE \text{ Tahun } 2019 = \frac{241.547.936}{1.659.572.605} \times 100\% = 14.55\%$$

$$ROE \text{ Tahun } 2020 = \frac{-377.184.702}{1.246.684.201} \times 100\% = -30\%$$

$$ROE \text{ Tahun } 2021 = \frac{-295.737.750}{919.189.352} \times 100\% = -32\%$$

$$ROE \text{ Tahun } 2022 = \frac{-77.447.669}{1.061.022.744} \times 100\% = -7.30\%$$

Tabel 4.9 Laporan Keuangan ROE 1

Tahun	ROE
2019	14.55%
2020	-30%
2021	-32%
2022	-7.30%
Rata – Rata	-13.70%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas yang menyatakan bahwa Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan ROE mengalami penurunan secara signifikan pada tahun 2020 dan 2021. Dinyatakan bahwa pada tahun 2019 nilai ROE sebesar 14.55% yang kemudian pada tahun berikutnya terjadi penurunan secara signifikan. Pada tahun 2020 nilai ROE turun menjadi -30% kemudian pada tahun berikutnya di tahun 2021 nilai ROE kembali turun menjadi -32% sedangkan untuk tahun 2022 nilai ROE sebesar -7.30% Dengan Rata – Rata nilai ROE perusahaan dari Tahun 2019 – 2022 sebesar -13.70%. Dapat dilihat dari hasil analisis data Perspektif Keuangan dengan ROE mengalami penurunan yang signifikan, artinya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari ekuitas mengalami penurunan.

Cara menentukan Score dari Perspektif Keuangan :

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1} \times 100\%$$

$$NPM \text{ Tahun } 2019 = \frac{3.60\% - 3.52\%}{3.52\%} \times 100\% = 2.2\%$$

$$NPM \text{ Tahun } 2020 = \frac{-7.80\% - 3.60\%}{3.60\%} \times 100\% = -3.16\%$$

$$NPM \text{ Tahun } 2021 = \frac{-6.10\% - (-7.80\%)}{-7.80\%} \times 100\% = -0.21\%$$

$$NPM \text{ Tahun } 2022 = \frac{-1.32\% - (-6.10\%)}{-6.10\%} \times 100\% = -0.78\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari NPM tahun 2019 – 2022. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase NPM tahun 2019 yaitu sebesar 2.2% dinyatakan cukup baik dengan score 2, persentase tersebut masuk kedalam kategori 0-50%. Untuk tahun 2020 persentase NPM sebesar -3.16 dinyatakan tidak baik dengan score 1 yang mana

persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%. Kemudian untuk persentase NPM tahun 2021 sebesar -0.21% dinyatakan tidak baik dengan score 1, persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%. Kemudian untuk Tahun 2022 persentase NPM sebesar -0.78% dinyatakan tidak baik dengan score 1 yang dimana persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%.

$$ROI \text{ Tahun } 2019 = \frac{11.50\% - 18\%}{18\%} \times 100\% = -0.36\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2020 = \frac{15\% - 11.50\%}{11.50\%} \times 100\% = 0.30\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2021 = \frac{16.67\% - 15\%}{15\%} \times 100\% = 0.11\%$$

$$ROI \text{ Tahun } 2022 = \frac{16.15\% - 16.67\%}{16.67\%} \times 100\% = -0.03\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari ROI tahun 2019 – 2022. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase dari tahun 2019 sebesar -0.36% termasuk kedalam kriteria tidak baik, dengan score 1 yang mana persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%. Untuk persentase tahun 2020 sebesar 0.30% termasuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 yang mana masuk kedalam kategori 0 – 50%. Kemudian untuk persentase tahun 2021 sebesar 0.11% yang termasuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 yang mana masuk kedalam kategori 0 – 50%. Kemudian untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar -0.03% termasuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%.

$$GM \text{ Tahun } 2019 = \frac{4.61\% - 4.63\%}{4.63\%} \times 100\% = 0.95\%$$

$$GM \text{ Tahun } 2020 = \frac{-9.51\% - 4.61\%}{4.61\%} \times 100\% = -3.06\%$$

$$GM \text{ Tahun } 2021 = \frac{-8\% - (-9.51\%)}{-9.51} \times 100\% = -1.08\%$$

$$GM \text{ Tahun } 2022 = \frac{-1.60\% - (-8\%)}{-8\%} \times 100\% = -0.8\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari NPM tahun 2019 – 2022. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase dari tahun 2019 sebesar 0.95% termasuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 yang mana persentase tersebut masuk kedalam kategori 0 - 50%. Untuk persentase tahun 2020 sebesar -3.06% termasuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1, yang mana persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%. Kemudian untuk persentase tahun 2021 sebesar -1.08% termasuk kedalam kriteria tidak baik, dengan score 1 yang mana masuk kedalam kategori <0%. Kemudian untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar -0.8% termasuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang mana persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%.

$$CR \text{ Tahun } 2019 = \frac{165\% - 190\%}{190\%} \times 100\% = 0.65\%$$

$$CR \text{ Tahun } 2020 = \frac{105\% - 165\%}{165\%} \times 100\% = 0.05\%$$

$$CR \text{ Tahun } 2021 = \frac{86\% - 105\%}{105\%} \times 100\% = 0.14\%$$

$$CR \text{ Tahun } 2022 = \frac{79.16\% - 86\%}{86\%} \times 100\% = -0.21\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari CR tahun 2019 – 2022. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase dari tahun 2019 adalah sebesar 0.65% yang masuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 yang termasuk kedalam kategori 0-50%. Untuk persentase tahun 2020 sebesar 0.05% termasuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 yang mana masuk kedalam kategori 0-50%. Kemudian untuk persentase tahun 2021 sebesar 0.14% yang mana nilai persentase ini masuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 dan termasuk kedalam kategori 0-50%. Sedangkan untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar -0.21% masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana masuk kedalam kategori <0%.

$$TOTA \text{ Tahun } 2019 = \frac{197\% - 201\%}{201\%} \times 100\% = 0.97\%$$

$$TOTA \text{ Tahun } 2020 = \frac{130\% - 197\%}{197\%} \times 100\% = 0.3\%$$

$$TOTA \text{ Tahun } 2021 = \frac{136\% - 130\%}{130\%} \times 100\% = 0.36\%$$

$$TOTA \text{ Tahun } 2022 = \frac{153\% - 136\%}{136\%} \times 100\% = 0.53\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari TOTA tahun 2019 – 2021. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase pada tahun 2019 adalah sebesar 0.97% persentase ini masuk kedalam kriteria cukup baik, dengan score 2 yang persentase ini masuk kedalam kategori 0-50%. Untuk persentase tahun 2020 sebesar 0.3% dengan kriteria cukup baik, memiliki score 2 karena masuk kedalam kategori 0-50%. Kemudian untuk persentase tahun 2021 sebesar 0.36% persentase ini masuk kedalam kriteria cukup baik dan memiliki score 2 karena termasuk kedalam kategori 0-50%. sedangkan untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar 0.53% persentase ini masuk kedalam kriteria cukup baik dengan score 2 yang dimana termasuk kedalam kategori 0-50%.

$$ROA \text{ Tahun } 2019 = \frac{7.1\% - 7\%}{7\%} \times 100\% = 6.1\%$$

$$ROA \text{ Tahun } 2020 = \frac{-10.12\% - 7.1\%}{7.1\%} \times 100\% = -11.12\%$$

$$ROA \text{ Tahun } 2021 = \frac{-8.31\% - (-10.12\%)}{-10.12\%} \times 100\% = -9.31\%$$

$$ROA \text{ Tahun } 2022 = \frac{-2.02\% - (-8.31\%)}{-8.31\%} \times 100\% = -1.02\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari ROA tahun 2019 – 2022. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase pada tahun 2019 sebesar 6.1% persentase ini masuk kedalam kriteria cukup baik dengan score 2 yang dimana nilai persentase ini termasuk kedalam kategori 0-50%. Untuk tahun 2020 persentase ROA sebesar -11.12% yang masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 karena persentase ini masuk kedalam kategori <0%. Kemudian untuk tahun 2021 persentase ROA sebesar -9.31% yang mana persentase ini masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 karena persentase ini masuk kedalam kategori <0%. Sedangkan untuk persentase pada tahun 2022 yaitu sebesar -1.02% persentase ini masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana masuk kedalam kategori <0%.

$$ROE \text{ Tahun } 2019 = \frac{14.55\% - 13.73\%}{13.73\%} \times 100\% = -0.85\%$$

$$ROE \text{ Tahun } 2020 = \frac{-30\% - 14.55\%}{14.55\%} \times 100\% = -1.3\%$$

$$ROE \text{ Tahun } 2021 = \frac{-32\% - (-30\%)}{-30\%} \times 100\% = -1.32\%$$

$$ROE \text{ Tahun } 2022 = \frac{-7.30\% - (-32\%)}{-32\%} \times 100\% = -1.07\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari ROE tahun 2019 – 2021. Berdasarkan kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase pada tahun 2019 sebesar -0.85% yang dimana persentase ini masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1, termasuk kedalam kategori <0%. Untuk persentase tahun 2020 sebesar -1.3% persentase ini masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 karena nilai dari persentase tersebut masuk kedalam kategori <0%. Kemudian untuk nilai persentase tahun 2021 adalah sebesar -1.32% yang dimana persentase ini masuk kedalam kategori tidak baik dengan score 1 karena persentase ini masuk kedalam kategori <0%. Sedangkan untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar -1.07% masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana persentase ini termasuk kedalam kategori <0%.

Tabel 4.10 Scorecard Keuangan 1

Indikator Perspektif Keuangan	2019	2020	2021	2022	Score 2019	Score 2020	Score 2021	Score 2022
<i>Net Profit Margins (NPM)</i>	2.2%%	-3.16%	-0.21%	0.78%	C	D	D	C
<i>Return on Investment (ROI)</i>	-0.36%	0.30%	0.11%	-0.03%	D	C	C	D
<i>Gross Margin (GM)</i>	0.95%	-3.06%	-1.08%	0.8%	D	D	D	C

<i>Current Ratio (CR)</i>	0.65%	0.05%	0.14%	0.08%	C	C	C	C
<i>Total Asset Turnover (TOTA)</i>	0.97%	0.3%	0.36%	0.53%	C	C	C	C
<i>Return on Asset (ROA)</i>	6.1%	- 11.12%	-9.31%	-1.02%	C	D	D	D
<i>Return on Equity (ROE)</i>	5.97%	0.30%	0.11%	-1.07%	C	C	C	D
Total Scorecard					12	11	11	11

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Dilakukan perbandingan kinerja terhadap data rasio keuangan selama empat tahun untuk dapat mengetahui kinerja persentase keuangan yang dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Perbandingan dilakukan dengan data tahun 2019, 2020, 2021 dan 2022 dengan menggunakan beberapa indikator pengukuran.

Berdasarkan pada Tabel 4.10 diatas maka dapat dilihat Analisa penilaian terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam beberapa periode. Untuk periode tahun 2022 perusahaan mendapatkan score 11 yang dimana pada tahun tersebut perusahaan mengalami peningkatan kinerja dalam aspek keuangan dibandingkan dengan periode 2021, meskipun pada tahun 2022 perusahaan mendapatkan score yang sama. Untuk periode 2020 dan 2021 perusahaan mendapatkan score 11 yang dimana perusahaan mengalami penurunan kinerja jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2019 yang mendapatkan score 12.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, informasi laporan yang digunakan merupakan penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan penanda keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pemasukan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya.

Tabel 4.11 Penerimaan Kas dari Pelanggan 1

(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
2019	6.950.552.446
2020	5.025.410.519
2021	4.997.962.087
2022	6.033.066.484
Rata – Rata	5.751.747.884

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Penerimaan Kas dari Pelanggan

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

Penerimaan Kas dari Pelanggan Tahun 2019 – 2022

$$2019 = \frac{6.950.552.446 - 6.170.024.185}{6.170.024.185} \times 100\% = 12.65\%$$

$$2020 = \frac{5.025.410.519 - 6.950.552.446}{6.950.552.446} \times 100\% = -27.70\%$$

$$2021 = \frac{4.997.962.087 - 5.025.410.519}{5.025.410.519} \times 100\% = -0.54\%$$

$$2022 = \frac{6.033.066.484 - 4.997.962.087}{4.997.962.087} \times 100\% = 20.71\%$$

Persentase diatas adalah persentase kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan yang diukur menggunakan indikator penerimaan kas dari pelanggan. Berdasarkan Range Kinerja yang sudah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa persentase pada tahun 2019 sebesar 12,65% yang dimana masuk kedalam kriteria cukup baik dengan score 2 kategori 0-50%. Pada tahun berikutnya terjadi penurunan yang signifikan, persentase pada tahun berikutnya yaitu tahun 2020 sebesar -27.70% yang dimana nilai ini membuat perusahaan masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 kategori <0% dan untuk berikutnya persentase tahun 2021 sebesar -0.54% masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 kategori <0%. Sedangkan untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar 20.71% masuk kedalam kriteria cukup baik dengan score 2 kategori 0-50%.

Tabel 4.12 Scorecard Perspektif Pelanggan 1

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Score	Total Score
2019	12.65%	C	2
2020	-27.70%	D	1
2021	-0.54%	D	1
2022	20.71%	C	2
Rata – Rata	-5.20%		

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Dapat dilihat dari table diatas yang menjelaskan Kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk dalam memberikan pelayanan dan kepuasan kepada para pelangganya pada tahun 2019 – 2021 yang telah tercatat dalam Scorecard Perspektif Pelanggan berdasarkan penerimaan kas dari pelanggan. Dinyatakan bahwa pada dua tahun terakhir yaitu tahun 2020 – 2021 PT. Fast Food Indonesia Tbk mendapatkan Score yang sama dengan score 1 untuk setiap tahunnya, meskipun memiliki nilai persentase yang berbeda Scorecard menyatakan bahwa perusahaan mengalami penurunan kinerja apabila dibandingkan dengan tahun 2019 yang mendapatkan score 2. Maka

dalam Perspektif Pelanggan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan mengalami penurunan.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

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

Tabel 4.13 Operating Profit 1

(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Operating Profit
2019	286.791.803
2020	(447.415.748)
2021	(339.201.798)
2022	(42.264.189)
Rata – Rata	(135.522.483)

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Operating Profit

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

$$2019 = \frac{286.791.803 - 266.226.198}{266.226.198} \times 100\% = 7.72\%$$

$$2020 = \frac{(477.415.748) - 286.791.803}{286.791.803} \times 100\% = -266.5\%$$

$$2021 = \frac{(-339.201.798) - (-477.415.748)}{-477.415.748} \times 100\% = -29\%$$

$$2022 = \frac{-42.264.189 - (-339.201.798)}{-339.201.798} \times 100\% = -87.54\%$$

Persentase diatas adalah hasil score berdasarkan perspektif pelanggan dari tahun 2019 – 2021, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2019 sebesar 7.72 % termasuk kedalam kriteria cukup baik dengan score 2 yang mana masuk kedalam kategori 0-50%. Kemudian pada tahun berikutnya nilai persentase mengalami penurunan secara signifikan, nilai persentase pada tahun 2020 sebesar -266.5% termasuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana masuk kedalam

kategori <0%. selanjutnya pada tahun 2021 nilai ,perentase kembali mengalami penurunan yang dimana pada tahun 2021 nilai persentase sebesar -29% termasuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana termasuk kedalam kategori <0%. Sedangkan untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar -87.54% masuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana persentase ini termasuk kedalam kategori <0%.

Tabel 4.14 Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal 1

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score
2019	7.72%	C	2
2020	-266.5%	D	1
2021	-29%	D	1
2022	-87.54%	D	1
Rata – Rata	93.83%		

Sumber : Data Sekunder yang telah diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.14 Scorecard Perspektif Proses Bisnis dijelaskan bahwa hasil scorecard pada periode tahun 2020 – 2022 mengalami penurunan yang signifikan, pada periode tersebut perusahaan mendapatkan score yang sama pada setiap periodenya yaitu 1. Lain hal pada periode tahun 2019 yang memiliki score 2. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja Proses Bisnis Internal PT. Fast Food Indonesia Tbk dapat dikatakan kurang baik yang mana persentase *Operating Profit* mengalami penurunan dikarenakan laba bersih yang didapatkan oleh perusahaan menurun secara signifikan disetiap tahunnya. Hal ini diakibatkan oleh Pandemi *Covid-19* yang masuk ke Indonesia pada awal tahun 2020 yang menyebabkan perusahaan mengalami penurunan laba yang diterimanya, dikarenakan ada beberapa kebijakan dan aturan yang membuat perusahaan mau tidak mau harus merubah strateginya.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

Untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan pengukuran terhadap Laba Bersih / Jumlah Karyawan. Produktivitas karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi dengan jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

Tabel 4.15 Laba Usaha 1

(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Lab a Usaha
2019	286.791.803
2020	(477.415.748)
2021	(339.201.798)
2022	(42.264.189)
Rata – Rata	(135.522.483)

Sumber : Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk

Tabel 4.16 Jumlah Karyawan 1

Keterangan	2019	2020	2021	2022
Direktur & Komisaris	12	14	14	11
Manajer	140	113	100	111
Manajer & Supervisor Restoran	2.368	2.594	2.477	2.282
Crew Operasional	12.699	10.805	9.001	10.972
Kepala Staff Kantor & Crew	1.749	1.709	1.706	1.699
Jumlah	16.968	15.235	13.298	15.075

Sumber : Annual Report PT. Fast Food Indonesia Tbk

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

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

$$Tahun\ 2019 = \frac{286.791.803}{16.968} \times 100\% = 16.901,22\%$$

$$Tahun\ 2020 = \frac{(477.415.748)}{15.235} \times 100\% = -31.336,77\%$$

$$Tahun\ 2021 = \frac{(339.201.798)}{13.298} \times 100\% = -25.507,73\%$$

$$Tahun\ 2022 = \frac{-42.264.189}{15.075} \times 100\% = -2.803,60\%$$

Tabel 4.17 Produktifitas Karyawan 1

Tahun	Produktivitas Karyawan
2019	16.901,22%
2020	-31.336,77%
2021	-25.507,73%
2022	-2.803,60%
Rata – Rata	-10.686,72%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Pada Tabel 4.17 diatas dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan Produktivitas Karyawan dari Tahun 2020 – 2022 mengalami penurunan secara sigifikan. Dinyatakan bahwa pada Tahun 2019 nilai Produktivitas Karyawan sebesar 16.901,22%, yang kemudian pada tahun berikutnya mengalami penurunan. Pada Tahun 2020 nilai produktivitas karyawan sebesar -31.336,77%. Kemudian pada Tahun 2021 nilai Produktivitas Karyawan kembali mengalami penurunan menjadi sebesar -25.507,73%. Sedangkan untuk nilai produktifitas karyawan pada tahun 2022 yaitu sebesar -2.803,60%. Dengan rata-rata Produktivitas Karyawan dari Tahun 2019 – 2022 yaitu sebesar -10.686,72%.

Untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan pengukuran dengan alat ukur sebagai berikut :

Produktivitas Karyawan :

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2019} = \frac{16.901,22\% - 13.118\%}{13.118\%} \times 100\% = 0.28\%$$

$$\text{Tahun 2020} = \frac{(-31.336,73\%) - 16.901,22\%}{16.901,22\%} \times 100\% = -2.85\%$$

$$\text{Tahun 2021} = \frac{(-25.507,73\%) - (-31.336,77\%)}{(-31.336,77\%)} \times 100\% = -0.18\%$$

$$\text{Tahun 2022} = \frac{-2.803,60\% - (-25.507,73\%)}{-25.507,73\%} \times 100\% = -0.89\%$$

Persentase diatas adalah hasil dari Produktivitas Karyawan PT. Fast Food Indonesia Tbk dalam Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Berdasarkan Kriteria Range Kinerja yang telah dipaparkan dalam BAB III, maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2019 adalah sebesar 0.28% yang termasuk kedalam kriteria Cukup Baik dengan score 2 yang dimana termasuk kedalam kategori 0-50%. Kemudian nilai persentase untuk tahun selanjutnya pada Tahun 2020 yaitu sebesar -2.85% yang termasuk kedalam kriteria Tidak Baik dengan score 1 yang dimana termasuk kedalam kategori <0%. Selanjutnya nilai persentase pada tahun 2021 adalah sebesar -0.18% yang termasuk kedalam kriteria Tidak Baik dengan Score 1 yang dimana termasuk kedalam kategori <0%. Sedangkan untuk persentase tahun 2022 yaitu sebesar -0.89% yang termasuk kedalam kriteria tidak baik dengan score 1 yang dimana persentase ini termasuk kedalam kategori <0%.

Tabel 4.18 Scorecard Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 1

Tahun	Produktivitas Karyawan	Score	Total Score
2019	0.28%	C	2
2020	-2.85%	D	1
2021	-0.18%	D	1
2022	-0.89%	D	1

Rata – Rata	-2.75%	
--------------------	--------	--

Sumber ; Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan Tabel 4.18 diatas dapat dijelaskan bahwa hasil score pada Tahun 2020 – 2022 mengalami penurunan dengan memiliki rentang score yang sama yaitu mendapatkan score 1 jika dibandingkan dengan Tahun 2019 yang dimana mendapatkan Score 2. Hal ini dapat diartikan bahwa Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang diukur dengan Produktivitas Karyawan mengalami penurunan dari tahun ke tahun yang disertai dengan penurunan jumlah karyawan dari periode 2020 - 2022. Hal ini terjadi dikarenakan Pandemi *Covid-19* yang masuk ke Indonesia pada awal tahun 2020 yang menyebabkan penurunan laba operasi yang diterima oleh perusahaan kemudian dengan adanya kebijakan dan aturan yang membuat perusahaan harus mengubah strateginya agar mampu bertahan ditengah Pandemi *Covid-19*.

Dari hasil penelitian diatas maka dibuatkan kesimpulanya berdasarkan *rating Scale* yang telah dipaparkan dalam BAB III, Adapun kesimpulan dari hasil penelitian Kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19 Rating Scale 1

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

Sumber : Riyana (2017)

Berdasarkan Rating Scale diatas maka dapat disimpulkan hasil penelitian diatas sebagai berikut :

Tabel 4.20 Hasil Penelitian 1

PERSPEKTIF KEUANGAN										
Indikator	2019	2020	2021	2022	Score 2019	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Rata Rata	Kriteria
NPM	2.2%	-3.16%	-0.21%	0.78%	C	D	D	C	- 0.39%	Tidak Baik
ROI	0.36%	0.30%	0.11%	-0.03%	C	C	C	D	0.18%	Cukup Baik
GM	0.95%	-3.06%	-1.08%	0.8%	C	D	D	C	- 1.07%	Tidak Baik
CR	0.65%	0.05%	0.14%	0.08%	C	C	C	C	0.23%	Cukup Baik
TOTA	0.97%	0.3%	0.36%	0.53%	C	C	C	C	0.54%	Cukup Baik

ROA	6.1%	-11.12%	-9.31%	-1.02%	C	D	D	D	-3.83%	Tidak Baik
ROE	5.97%	0.30%	0.11%	-1.07%	C	C	C	D	1.32%	Cukup Baik
Rata – Rata	2.18%	-2.34%	-1.41%	0.16						
Kriteria	Cukup Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup Baik						
PERSPEKTIF PELANGGAN										
Indikator	2019	2020	2021	2022	Score 2019	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Rata rata	Kriteria
Penerimaan Kas dari Pelanggan	12.65%	-27.70%	-0.54%	20.71%	C	D	D	C	1.28	Cukup baik
PERSPEKTIK PROSES BISNIS INTERNAL										
Indikator	2019	2020	2021	2022	Score 2019	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Rata rata	Kriteria
Operating Profit	7.72%	-266.5%	-29%	-87.54%	C	D	D	D	-93.83	Tidak Baik
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN										
Indikator	2019	2020	2021	2022	Score 2019	Score 2020	Score 2021	Score 2022	Rata rata	Kriteria
Produktifitas Karyawan	0.28%	-2.85%	-0.18%	-0.89%	C	D	D	D	-0.91	Tidak Baik
TOTAL SCORE					20	14	14	15		

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Tabel 4.20 diatas menjelaskan bagaimana Kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah Pandemi *Covid-19* dari Tahun 2019 – 2022 yang diukur menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Menurut *Rating Scale* yang digunakan, PT. Fast Food Indonesia Tbk mengalami penurunan kinerja secara signifikan. Dari hasil beberapa indikator yang telah diukur maka dapat dinyatakan bahwa pada tahun 2019 perusahaan mendapatkan skor 20, perusahaan dinilai cukup berhasil dalam upaya untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* perusahaan masuk kedalam kategori cukup baik dalam menjalankan bisnis serta mengelola perusahaanya, perusahaan juga dinilai cukup baik dalam perspektif keuangan seperti halnya dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya, mampu memaksimalkan pengembalian pendapatan pada investasi. Meningkatkan jumlah pendapatan dan laba dari total asset dan aktiva. Pada perspektif pelanggan, perusahaan dinilai cukup baik dan berhasil dalam meningkatkan jumlah pendapatan yang diterima dari pelanggan hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah laba dan pendapatan yang diterima dari pelanggan pada laporan arus kas perusahaan. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan juga dinilai cukup baik dalam mengelola bisnisnya. pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Sedangkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan juga dinilai

cukup baik, hal ini dijelaskan pada produktifitas karyawan yang meningkat sehingga jumlah produk yang dijual oleh karyawan serta pendapatan karyawanpun ikut meningkat.

Pada tahun 2020 perusahaan mendapatkan Skor 14 yang dimana skor pada tahun ini lebih kecil daripada skor pada tahun 2019. hal ini menjelaskan bahwa perusahaan mengalami penurunan kinerja jika dibandingkan dengan tahun 2019. Pada tahun ini perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar sehingga dalam beberapa indikator yang telah diukur perusahaan masuk kedalam kategori tidak baik serta dinilai bahwa perusahaan tidak dapat meningkatkan kinerjanya. Seperti halnya pada perspektif keuangan yang menjelaskan bahwa perusahaan dianggap tidak baik dalam meningkatkan pendapatan bersihnya, perusahaan dianggap tidak baik dalam memaksimalkan pengembalian pendapatan terhadap investasi, serta perusahaan juga dinilai tidak baik dalam memaksimalkan pendapatan pada perputaran dari total asset dan aktiva. Pada perspektif pelanggan perusahaan juga dinilai tidak baik, hal ini dikarenakan jumlah pendapatan yang diterima dari pelanggan pada tahun 2020 mengalami penurunan secara signifikan jika dibandingkan dengan tahun 2019. Untuk perspektif proses bisnis internal perusahaan dinilai tidak baik dalam mengelola bisnisnya, hal ini dikarenakan nilai *Operating Profit* yang diterima oleh perusahaan mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2019. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan juga dinilai tidak baik, hal ini dikarenakan produktifitas karyawan serta jumlah produk yang berhasil dijual oleh karyawan mengalami penurunan secara signifikan, disisi lain jumlah karyawan pada tahun ini berkurang cukup banyak.

Untuk tahun 2021 perusahaan mendapatkan skor 14, perusahaan kembali mengalami kerugian. meskipun pada tahun ini perusahaan berhasil menekan angka kerugian yang dialaminya, namun tetap saja perusahaan masih berada dalam kategori Tidak Baik, perusahaan juga dinilai masih kurang mampu dalam meningkatkan kinerjanya. Kondisi perusahaan pada tahun ini sama dengan kondisi perusahaan pada tahun 2020 berdasarkan pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Sedangkan pada tahun 2022 perusahaan berhasil mendapatkan skor 15, Kinerja perusahaan pada tahun ini berangsur membaik serta perusahaan juga berhasil menekan angka kerugian yang diterimanya. Kondisi perusahaan berdasarkan perspektif keuangan dinilai cukup baik, hal ini dikarenakan perusahaan mampu meningkatkan jumlah laba kotor dan laba bersih, perusahaan mampu meningkatkan penjualan pada keseluruhan perputaran aktiva serta perusahaan juga dianggap mampu untuk meningkatkan jumlah pendapatan jika dibandingkan dengan total aktiva. dalam perspektif pelanggan perusahaan dinilai cukup baik hal ini dikarenakan perusahaan berhasil meningkatkan jumlah pendapatan yang diterima dari pelanggan jika dibandingkan dengan tahun 2020 dan 2021. Pada perspektif proses bisnis internal perusahaan dinilai tidak baik hal, hal ini dikarenakan nilai *Operating Profit* pada tahun ini justru mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2021. sedangkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan

kembali dinilai tidak mampu, hal ini dikarenakan perusahaan tidak dapat meningkatkan nilai yang diperoleh dari produktifitas karyawan.

Kerugian dan penurunan kinerja yang dialami oleh PT. Fast Food Indonesia Tbk tentunya tidak jauh disebabkan oleh dampak dari pandemi *Covid-19* yang terjadi di Indonesia. Adanya kebijakan dan aturan yang membatasi kegiatan masyarakat membuat dampak yang sangat besar bagi perusahaan, akibatnya pada tahun 2020 perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar. Pada tahun berikutnya yaitu Tahun 2021 kinerja perusahaan berangsur membaik, meskipun masih mengalami kerugian namun perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya dan menekan angka kerugiannya jika dibandingkan dengan tahun 2020. Sedangkan pada tahun 2022 perusahaan mendapatkan skor yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya yang berarti perusahaan dianggap mampu dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

4.3 Kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk Dengan Metode *Balanced Scorecard*

4.3.3 Perspektif Keuangan

Berdasarkan Perspektif Keuangan PT Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah *Pandemi Covid-19* pada Tahun 2019 – 2022 yang diukur menggunakan NPM, GM, CR, TOTA, ROA, ROE dan ROI dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada Tahun 2020 – 2021 mengalami penurunan. Pada dua tahun ini perusahaan dinilai tidak baik dalam upaya meningkatkan jumlah laba bersih dan laba kotor, perusahaan juga dinilai kurang mampu dalam upaya memaksimalkan pendapatan pada perputaran total asset dan aktiva. disisi lain adanya peningkatan pada beban pokok penjualan yang lebih tinggi daripada penjualannya yang menyebabkan pada tahun 2020 dan 2021 perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar. Sedangkan pada Tahun 2022 kondisi dan kinerja perusahaan berangsur membaik serta adanya peningkatan dari beberapa indikator yang diukur, hal ini menjelaskan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kembali kinerjanya dan mampu mengatasi kerugian yang diterima akibat dari dampak pandemic *Covid-19*.

4.3.4 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan pada Perspektif Pelanggan PT Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah *Pandemi Covid-19* pada Tahun 2019 – 2022 yang diukur menggunakan penerimaan kas dari pelanggan dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan pada jumlah penerimaan kas dari pelanggan pada Tahun 2020 dan 2021, ditambah dengan tingginya beban pokok penjualan daripada penjualannya itu sendiri membuat perusahaan mengalami kerugian. Lain hal sebelum *Pandemi Covid-19* masuk Ke Indonesia, pada tahun 2019 perusahaan mengalami peningkatan jumlah pendapatan yang diterima dari pelanggan dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2018. Sedangkan untuk tahun 2022 perusahaan dinilai cukup baik dan berhasil dalam upaya meningkatkan jumlah pendapatan yang diterima dari pelanggan.

4.3.5 Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan pada Perspektif Proses Bisnis Internal PT Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah *Pandemi Covid-19* pada tahun 2019 - 2021 yang diukur

menggunakan hasil pencapaian dari *Operating Profit* dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2020 perusahaan mengalami penurunan yang menyebabkan perusahaan harus mengalami kerugian, pada tahun berikutnya tahun 2021 perusahaan kembali mengalami kerugian meskipun pada tahun ini perusahaan berhasil meningkatkan jumlah pada *Operating Profitnya*. Disusul pada tahun berikutnya yaitu tahun 2022 perusahaan dinilai tidak baik dalam upaya meningkatkan jumlah *Operating profitnya* hal ini dikarenakan persentase *Operating Profit* pada tahun ini mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun 2021.

4.3.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah Pandemi *Covid-19* pada Tahun 2019 -2022 yang diukur menggunakan Produktivitas karyawan dapat diartikan bahwa perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Pada Tahun 2020 – 2021 perusahaan mengalami penurunan pada nilai produktifitas karyawan, jumlah produk yang berhasil dijual oleh karyawanpun ikut menurun yang disertai dengan penurunan pada jumlah karyawan pada tahun 2021 dan 2021. Sedangkan untuk tahun 2022 perusahaan kembali dinilai tidak baik, hal ini dikarenakan perusahaan dianggap tidak dapat meningkatkan nilai pada produktifitas karyawanya Meskipun perusahaan dinilai mampu dalam upaya untuk meningkatkan laba usahanya.

Banyak upaya yang dilakukan oleh perusahaan agar kinerjanya dapat terjaga, hingga pengurangan terhadap jumlah karyawan dilakukan guna meminimalisir kerugian yang dialami. Namun pada Tahun 2020 hingga 2021 perusahaan tetap saja mengalami penurunan kinerja dan kerugian jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2019 sebelum masuknya *Covid-19* ke Indonesia, pada tahun ini perusahaan mengalami peningkatan kinerjanya jika kembali dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2018. Sedangkan untuk tahun 2022 perusahaan dinilai dan dianggap mampu dalam upaya menekan angka kerugian serta dianggap mampu dalam upaya meningkatkan kembali kinerjanya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Fast Food Indonesia Tbk sebelum dan sesudah Pandemi *Covid-19* pada tahun 2019 – 2022 menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang kemudian hasil pengukuran tersebut menghasilkan Total Skor yang dapat disimpulkan bahwa :

1. Pada tahun 2019 perusahaan berhasil meningkatkan kinerjanya jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2018. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan beberapa indikator, perusahaan mendapatkan skor 20 yang dimana lebih tinggi jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
2. Terdapat penurunan secara signifikan pada tahun 2020 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2019. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan beberapa indikator yang digunakan, pada tahun 2020 perusahaan mendapatkan skor 14. Hal ini dikarenakan Pandemi *Covid-19* yang terjadi di Indonesia pada awal tahun 2020, karena adanya kebijakan dan aturan yang membatasi kegiatan masyarakat membuat perusahaan mengalami penurunan baik dari segi keuangan maupun dari segi yang lainnya yang menyebabkan pada tahun 2020 ini perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar.
3. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan beberapa indikator yang digunakan, pada tahun 2021 perusahaan kembali mendapatkan skor 14. Perusahaan masih mengalami kerugian, namun pada tahun ini perusahaan telah berhasil meningkatkan jumlah pendapatan yang diterimanya jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu tahun 2020 hal ini dibuktikan dengan adanya kenaikan dari beberapa indikator yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Meskipun pada tahun ini perusahaan masih berada dalam kaetgori yang Tidak Baik, namun perusahaan telah membuktikan bahwa kinerjanya berangsur membaik sedikit demi sedikit. Hal ini dikarenakan masih adanya dampak dari pandemi *Covid-19* yang terjadi di Indonesia pada tahun 2020 yang mana hingga tahun 2021 masih belum mereda.
4. Pada tahun 2022 perusahaan berhasil meningkatkan kinerjanya serta menekan angka kerugian yang dialami oleh perusahaan berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada tahun ini perusahaan mendapatkan skor 15 yang dimana skor ini lebih besar jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan pada tahun 2022 angka

penyebaran *Covid-19* telah mengalami penurunan, pemerintah yang sudah tidak lagi membatasi kegiatan masyarakat dan dampak dari pandemic *Covid-19* sudah mereda sehingga dapat membuat situasi berangsur normal, kemudian hal ini berhasil dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menekan angka kerugian serta meningkatkan kembali kinerjanya. Pada tahun ini perusahaan dapat keluar dari kategori Tidak Baik, hal ini menjadi bukti bahwa pada tahun 2022 perusahaan telah berhasil meningkatkan kinerjanya jika dibandingkan dengan dua tahun terakhir yaitu tahun 2020 dan 2021.

Corona Virus Diseases 19 (Covid-19) menjadi wabah yang sangat menakutkan dan berbahaya bagi dunia, pasalnya dampak yang dihasilkan oleh pandemic ini sangat luas dan hampir semua aspek dan bidang dapat terdampak oleh *Covid-19* dan bagi perusahaan dampak dari pandemi ini hampir seluruhnya terasa pada sektor tata kelola maupun ekonomi. Perusahaan harus mengubah strateginya agar tetap bisa berjalan ditenga pandemi ini, disisi lain perusahaan juga harus mampu menjaga kinerjanya. Salah satu perusahaan yang terdampak yaitu PT. Fast Food Indonesia Tbk, sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang restoran dan makanan, konsumen dan pengunjung menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Namun adanya kebijakan pemerintah yang membatasi kegiatan masyarakat dan adanya aturan untuk tetap dirumah saja membuat jumlah konsumen yang berkunjung berkurang dengan sangat drastis, hal ini membuat perusahaan mengalami kerugian dan penurunan terhadap jumlah laba usaha yang diperoleh, disisi lain kinerja perusahaan juga dinyatakan menurun pada tahun 2020 dan 2021 karena hal itu.

5.2 Saran

Adapun saran pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Saran Praktis

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disarankan Kepada PT. Fast Food Indonesia Tbk untuk lebih professional lagi serta lebih keras lagi dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya terutama dalam memperoleh keuntungan/laba, perusahaan diharapkan lebih mampu lagi menjaga keseimbangan pendapatan yang diterima sehingga pendapatan yang diterima tidak lebih kecil jia dibandingkan dengan perputaran total asset dan aktiva, lebih dapat mengoptimalkan lagi dalam penggunaan harta perusahaan untuk menciptakan upaya dan strategi yang mampu menjadi bahan untuk menemukan metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat bertahan dari segala kondisi serta dapat mempertahankan kinerjanya sehingga tidak akan mengalami kerugian yang sangat besar, perusahaan diharapkan lebih baik lagi dalam upaya untuk memperbaiki Sumber Daya Manusia dengan yang lebih baik lagi.

2. Saran Akademis

Untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti menggunakan Metode *Balanced Scorecard* disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang

gunakan untuk mengukur kinerja perusahaan agar hasil yang diperoleh bisa lebih spesifik dan lebih akurat lagi. Seperti dalam Perspektif Pelanggan ditambahkan Kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dan kebutuhan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 59-68.
- Constantia, M. (2019). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Atlantic Intraco Surabaya) (Doctoral Dissertation, Wijaya Kusuma Surabaya University).
- Zikrilla, M. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Unilever. Tbk Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case Pt. Mse). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251-256.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (P. R, & Y. Pasla, Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
_____. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lestari, S. (2016). *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 Dan 2014*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Maharani, C. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi Di Bursa Efek Indonesia*. Palembang: Politeknik Palcomtech.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Selemba Empat.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 42-53.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Supriyanto, Sari, D. I., Bahgia, S., Mediyanti, S., & Famiati, J. (2018). Analisis Kinerja Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 52 - 58.
- Vincent, G. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sjahrial, D., & Purba, D. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, Dan Young, S. Mark. 2012. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2*. Jakarta: Indeks.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fahmi, I. (2013). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Riyana, D. H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42 - 53..
- Sulastiningsih. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Pt. Madubaru). *Jurnal Riset Manajemen*, Vol.3 , 11 - 12.

DAFTAR LAMPIRAN

The original financial statements included herein are in Indonesian language.

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2019
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	31 Desember 2019/ December 31, 2019	Catatan/ Notes	31 Desember 2018/ December 31, 2018	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	861.748.299	2f,4	988.009.275	Cash and cash equivalents
Piutang lain-lain				Other receivables
Pihak berelasi	41.105.416	2h,3,5,30	55.093.144	Related parties
Pihak ketiga	142.179.101	3,5	39.525.814	Third parties
Persediaan	288.798.357	2i,3,6	222.404.674	Inventories
Biaya dibayar di muka	25.429.267	2l,7	23.432.928	Prepaid expenses
Aset lancar lainnya	53.046.080	8	32.612.345	Other current assets
Total Aset Lancar	1.412.304.520		1.361.078.180	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Investasi pada entitas asosiasi	40.823.038	2c,9	33.088.217	Investment in associate
Aset tetap, neto	595.737.181	2j,3,10	487.216.596	Fixed assets, net
Biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan, neto	553.728.837	2k,3,11	521.564.022	Deferred renovation costs of rented buildings, net
Sewa jangka panjang dibayar di muka, neto	177.673.300	2l,12	179.884.684	Long-term prepaid rents, net
Beban ditangguhkan, neto	228.529.402	2m,3,13	189.334.486	Deferred charges, net
Aset pajak tangguhan, neto	80.468.764	2u,3,17c	37.838.836	Deferred tax assets, net
Aset tidak lancar lainnya	317.422.402	2h,14,30	179.708.222	Other non-current assets
Total Aset Tidak Lancar	1.992.380.904		1.628.615.043	Total Non-current Assets
TOTAL ASET	3.404.685.424		2.989.693.223	TOTAL ASSETS

Laporan Posisi Keuangan 1 2019

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

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2021
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	31 Desember 2021/ December 31, 2021	Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	801.013.535	2f,4	882.912.301	Cash and cash equivalents
Piutang lain-lain				Other receivables
Pinak ketiga	104.981.008	3,5	199.419.708	Third parties
Pinak berelasi	15.304.016	2h,3,5,32	36.084.407	Related parties
Persediaan	280.987.188	2i,3,6	245.348.925	Inventories
Biaya dibayar di muka	47.773.681	2i,7	18.749.166	Prepaid expenses
Aset lancar lainnya	128.080.474	8,14	180.642.184	Other current assets
Total Aset Lancar	1.178.139.902		1.563.156.689	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Investasi pada entitas asosiasi	45.947.044	2c,9	44.001.868	Investment in associate
Aset tetap, neto	636.524.826	2j,3,10	666.809.535	Fixed assets, net
Biaya renovasi bangunan				Deferred renovation costs of
sewa ditangguhkan, neto	537.744.202	2k,3,11	530.339.721	rented buildings, net
Sewa jangka panjang				Long-term prepaid rents, net
dibayar di muka, neto	967.344	2l,12	271.597	Deferred charges, net
Beban ditangguhkan, neto	228.108.841	2m,3,13	201.443.391	Right-of-use assets, net
Aset hak-guna, neto	417.028.588	2t,21	438.039.310	Deferred tax assets, net
Aset pajak tangguhan, neto	261.800.993	2u,3,17c	163.969.374	Other non-current assets
Aset tidak lancar lainnya	250.728.905	2h,8,14,32	118.968.175	
Total Aset Tidak Lancar	2.378.850.543		2.163.842.971	Total Non-current Assets
TOTAL ASET	3.556.990.445		3.726.999.660	TOTAL ASSETS

Laporan Posisi Keuangan 2021 2

tanggal 31 Desember 2019
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

As of December 31, 2019
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	31 Desember 2019/ December 31, 2019	Catatan/ Notes	31 Desember 2018/ December 31, 2018	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang usaha		15		Trade payables
Pihak ketiga	295.136.850		212.139.356	Third parties
Pihak berelasi	43.760.575	2h,30	90.965.122	Related parties
Utang lain-lain		16		Other payables
Pihak ketiga	185.077.800		141.773.545	Third parties
Pihak berelasi	112.077	2h,30	196.420	Related parties
Utang pajak	144.804.237	2u,3,17a	121.348.714	Taxes payable
Beban akrual	136.608.038	2p,18	98.973.512	Accrued expenses
Utang yang jatuh tempo dalam waktu kurang dari satu tahun:				Obligations due less than one year:
- sewa pembiayaan	4.910.275	21,20	3.285.520	finance leases -
- pembiayaan konsumen	4.691.642	21	5.218.966	consumer finance loans -
Liabilitas imbalan kerja jangka pendek	37.692.755	2o,3,22	37.692.755	Short-term employee benefits liability
Liabilitas jangka pendek lainnya	3.942.929	2w,19, 23	2.904.091	Other current liabilities
Total Liabilitas Jangka Pendek	856.737.178		714.498.002	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Utang yang jatuh tempo dalam waktu lebih dari satu tahun:				Obligations due more than one year:
- sewa pembiayaan	6.003.909	21,20	1.472.273	finance leases -
- pembiayaan konsumen	228.460	21	238.816	consumer finance loans -
Utang obligasi, neto	198.800.383	2q,23	198.222.655	Bonds payable, net
Liabilitas imbalan kerja jangka panjang	683.342.889	2o,3,22	534.767.834	Long-term employee benefits liability
Total Liabilitas Jangka Panjang	888.375.641		734.701.578	Total Non-Current Liabilities
Total Liabilitas	1.745.112.819		1.449.199.580	Total Liabilities
EKUITAS				EQUITY
Modal saham - nilai nominal Rp100 (angka penuh) per saham				Share capital - Rp100 (full amount) par value per share
Modal dasar - 7.980.000.000 saham				Authorized - 7,980,000,000 shares
Modal ditempatkan dan disetor penuh - 1.995.138.579 saham	199.513.858	24,38	199.513.858	Issued and fully paid share capital - 1,995,138,579 shares
Aglo saham	944.469		944.469	Additional paid-in capital
Saldo laba				Retained earnings
Ditentukan penggunaannya untuk cadangan umum	15.925.381	25	14.865.326	Appropriated for general reserve
Belum ditentukan penggunaannya	1.443.188.897		1.325.169.990	Unappropriated
Total Ekuitas	1.659.572.605		1.540.493.643	Total Equity
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	3.404.685.424		2.989.693.223	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Laporan Posisi Keuangan Liabilitas & Ekuitas 2019/3

	31 Desember 2021/ December 31, 2021	Catatan/ Notes	31 Desember 2020/ December 31, 2020	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang obligasi, neto	-	2q,25	199.431.013	Bonds payable, net
Utang usaha		15		Trade payables
Pihak ketiga	275.142.059		293.826.878	Third parties
Pihak berelasi	44.146.771	2h,32	39.934.642	Related parties
Utang lain-lain		16		Other payables
Pihak ketiga	145.898.609		166.091.734	Third parties
Pihak berelasi	102.183.904	2h,32	159.601.364	Related parties
Utang pajak	116.155.738	2u,3,17a	163.792.489	Taxes payable
Utang bank	283.000.000	18	182.000.000	Bank loans
Beban akrual	227.900.730	2p,19	185.091.608	Accrued expenses
Bagian lancar atas:				Current maturities of:
- liabilitas sewa	107.953.825	2t,21,22	61.257.279	lease liabilities -
- pembiayaan konsumen	10.089.920	23	3.357.346	consumer finance loans -
Liabilitas imbalan kerja jangka pendek	46.884.601	2o,3,24	21.630.898	Short-term employee benefits liability
Liabilitas jangka pendek lainnya	1.331.663	20	4.223.814	Other current liabilities
Total Liabilitas Jangka Pendek	1.360.687.820		1.480.239.065	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Liabilitas sewa	153.562.155	2t,21,22	192.801.117	Lease liabilities
Pembiayaan konsumen	4.431.989	23	131.757	Consumer finance loans
Utang bank- jangka panjang	200.000.000	18	-	Long-term bank loans
Liabilitas imbalan kerja jangka panjang	919.119.129	2o,3,24	807.143.520	Long-term employee benefits liability
Total Liabilitas Jangka Panjang	1.277.113.273		1.000.076.394	Total Non-current Liabilities
Total Liabilitas	2.637.801.093		2.480.315.459	Total Liabilities
EKUITAS				EQUITY
Modal saham - nilai nominal				Share capital -
Rp50 (angka penuh) per saham				Rp50 (full amount) per share
Modal dasar -				Authorized -
15.960.000.000 saham				15,960,000,000 shares
Modal ditempatkan				Issued and fully paid
dan disetor penuh -				share capital -
3.990.277.158 saham	199.513.858	26	199.513.858	3,990,277,158 shares
Agio saham	944.469		944.469	Additional paid-in capital
Dikurangi saham treasury -				Less costs of treasury stock -
3.208.000 saham	(3.272.525)	2w,26	(3.272.525)	3,208,000 shares
Saldo laba				Retained earnings
Ditentukan penggunaannya	15.925.381	27	15.925.381	Appropriated
Belum ditentukan penggunaannya	706.078.169		1.033.573.018	Unappropriated
Total Ekuitas	919.189.352		1.246.684.201	Total Equity
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	3.556.990.445		3.726.999.660	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Laporan Posisi Keuangan Liabilitas & Ekuitas 2020 2021 4

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN LABA RUGI
DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2019
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year Ended
December 31, 2019
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,			
	2019	Catatan/ Notes		2018
PENDAPATAN	6.706.376.352	2r,26	6.017.492.356	REVENUES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(2.511.932.560)	2r,2h, 27,30	(2.277.401.709)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	4.194.443.792		3.740.090.647	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan distribusi	(3.200.742.623)	2r,2h, 28a,30	(2.865.174.513)	Selling and distribution expenses
Beban umum dan administrasi	(753.008.632)	28b,30	(646.201.957)	General and administrative expenses
Beban operasi lainnya	(8.694.414)	2r,28c	(5.887.872)	Other operating expenses
Penghasilan operasi lainnya	54.793.680	2r,28d,30	43.399.893	Other operating income
LABA USAHA	286.791.803		266.226.198	OPERATING PROFIT
Penghasilan keuangan	42.045.318	2r,4	33.872.092	Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(8.409.064)	2u	(6.774.418)	Final tax on finance income
Beban keuangan	(18.498.812)	2q,2r,23	(18.327.334)	Finance costs
Bagian atas laba entitas asosiasi	7.721.952	2c,9	4.094.052	Share in profit of associate
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	309.651.197		279.090.590	PROFIT BEFORE INCOME TAX
Beban pajak penghasilan	(68.103.261)	2u,17b	(67.079.434)	Income tax expense
LABA TAHUN BERJALAN	241.547.936		212.011.156	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain:				Other comprehensive income:
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:				Item that will not be reclassified to profit or loss:
(Rugi) laba pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	(78.183.212)	2o,22	113.061.299	Remeasurement (loss) gain on employee benefits liability
Pajak penghasilan terkait	19.545.803	17c	(28.265.325)	Related income tax
Bagian penghasilan komprehensif lain entitas asosiasi, neto	12.869	2c,9	(5.835)	Share of other comprehensive income of an associate, net
Penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	(58.624.540)		84.790.139	Other comprehensive income (loss) for the year, net of tax
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	182.923.396		296.801.295	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR
LABA PER SAHAM DASAR (angka penuh)	121	2v,29	106	BASIC EARNINGS PER SHARE (full amount)

Laporan Laba Rugi 2019 1

**LAPORAN LABA RUGI
DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN**
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2021
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

**STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME**
For the Year Ended
December 31, 2021
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,			
	2021	Catatan/ Notes		2020
PENDAPATAN	4.840.596.018	2r,3,28	4.840.363.775	REVENUES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(1.904.775.878)	2r,2h, 29,32	(1.971.473.070)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	2.935.820.140		2.868.890.705	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan distribusi	(2.602.508.494)	2r,2h, 30a,32	(2.761.245.533)	Selling and distribution expenses
Beban umum dan administrasi	(680.063.191)	2r,2h, 30b,32	(623.556.437)	General and administrative expenses
Beban operasi lain	(45.028.638)	2r,30c	(17.309.561)	Other operating expenses
Penghasilan operasi lain	52.578.385	2r,2h,30d,32	85.805.078	Other operating income
RUGI USAHA	(339.201.798)		(447.415.748)	OPERATING LOSS
Penghasilan keuangan	14.897.855	2r	27.020.555	Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(2.979.571)	2u	(5.404.111)	Final tax on finance income
Beban keuangan	(59.273.901)	2q,2r, 18,21,25	(42.168.616)	Finance costs
Bagian atas laba entitas asosiasi	1.945.177	2c,9	7.178.830	Share in profit of associate
RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	(384.612.238)		(460.789.090)	LOSS BEFORE INCOME TAX
Pajak penghasilan	88.874.488	2u,17b	83.604.388	Corporate income tax
RUGI TAHUN BERJALAN	(295.737.750)		(377.184.702)	LOSS FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain:				Other comprehensive income:
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:				Item that will not be reclassified to profit or loss:
Laba (rugi) pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	(40.714.230)	2o,24	(30.173.282)	Remeasurement gain (loss) on employee benefits liability
Pajak penghasilan terkait	8.957.131	17c	(2.257.895)	Related income tax
Penghasilan (rugi) komprehensif lain tahun berjalan	(31.757.099)		(32.431.177)	Other comprehensive income (loss) for the year
TOTAL PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	(327.494.849)		(409.615.879)	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME (LOSS) FOR THE YEAR
RUGI PER SAHAM DASAR (angka penuh)	(74)	2v,31	(95)	BASIC LOSS PER SHARE (full amount)

Laporan Laba Rugi 2020 & 2021 2

	2019	Catatan/ Notes	2018	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI				CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	6.950.552.446		6.170.024.185	Receipts from customers
Penerimaan bunga	33.536.255		27.097.673	Receipts of interest
Pembayaran kepada pemasok	(2.783.014.530)		(2.451.847.566)	Payments to suppliers
Pembayaran beban operasi	(2.234.449.448)		(1.801.375.103)	Payments of operating expenses
Pembayaran kepada karyawan	(1.280.270.156)		(1.185.712.276)	Payments to employees
Pembayaran sewa jangka panjang dibayar di muka	(96.687.067)		(103.966.645)	Payments for long-term prepaid rents
Pembayaran pajak penghasilan badan	(81.172.497)		(62.806.318)	Payments of corporate income tax
Pembayaran bunga atas utang obligasi	(17.000.000)		(17.000.000)	Payments of interest on bonds payable
Pembayaran bunga atas utang pembiayaan konsumen	(308.632)		(667.891)	Payments of interest on consumer finance loans
Pembayaran bunga atas utang sewa pembiayaan	(605.148)		(110.136)	Payments of interest on obligations under finance leases
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	490.681.223		573.635.923	Net cash provided by operating activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI				CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES
Penyelesaian uang jaminan Penerimaan dari penjualan aset tetap	1.655.862		1.230.645	Settlement of security deposits
Penambahan aset tetap	2.845.746	10	2.686.537	Proceeds from sales of fixed assets
Penambahan biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan	(194.574.034)		(119.274.976)	Additions to fixed assets
Investasi pada properti	(163.651.946)		(135.403.827)	Additions to deferred renovation costs of rented buildings
Penambahan beban ditangguhkan investasi pada entitas asosiasi	(100.000.000)		-	Payments investment property
Investasi pada entitas asosiasi	(73.781.440)	9	(32.815.188)	Additions to deferred charges investment of an associate
Penambahan uang jaminan	-		(29.000.000)	Additions to security deposits
Penambahan uang jaminan	(8.751.405)		(5.298.373)	
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(536.257.217)		(317.875.182)	Net cash used in investing activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN				CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES
Pembayaran dividen kas	(63.844.434)	2w,19,25	(49.878.464)	Payments of cash dividends
Pembayaran utang pembiayaan konsumen	(7.635.396)	21,33	(13.634.952)	Payments of consumer finance loans
Pembayaran utang sewa pembiayaan	(7.579.425)	20,33	(2.175.626)	Payments of obligations under finance leases
Kas yang digunakan untuk aktivitas pendanaan	(79.059.255)		(65.683.042)	Cash used in financing activities
(PENURUNAN) KENAIKAN NETO KAS DAN SETARA KAS	(124.635.249)		190.071.699	NET (DECREASE) INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
DAMPAK NETO PERUBAHAN NILAI TUKAR ATAS KAS DAN SETARA KAS	(1.625.727)		2.428.922	NET EFFECTS OF CHANGES IN EXCHANGE RATE ON CASH AND CASH EQUIVALENTS
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	988.009.275	4	795.508.654	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF YEAR
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	861.748.299	4	988.009.275	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF YEAR

Laporan Arus Kas 2019 1

ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI			OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	4.997.962.087		5.025.410.519
Penerimaan bunga	11.918.284		21.616.444
Pembayaran kepada pemasok	(2.179.342.309)		(2.133.276.051)
Pembayaran beban operasi	(1.645.045.667)		(1.599.772.242)
Pembayaran kepada karyawan	(1.185.752.012)		(1.076.106.055)
Pembayaran bunga atas utang obligasi	(17.000.000)	25	(17.000.000)
Pembayaran bunga atas utang pembiayaan konsumen	(735.458)		(768.316)
Pembayaran bunga atas liabilitas sewa	(221.399)		(439.808)
Pembayaran pajak penghasilan badan	-	17a	(16.652.977)
Kas neto yang diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas operasi	(18.216.474)		203.011.514
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI			INVESTING ACTIVITIES
Pengembalian dalam bangunan dalam penyelesaian	126.672.410	5	-
Penerimaan dari pelepasan aset tetap	2.718.622	10	534.555
Penyelesaian uang jaminan	1.137.433		399.088
Dividen dari entitas asosiasi	-	9	4.000.000
Penambahan biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan	(278.940.992)		(184.202.946)
Penambahan aset tetap	(55.939.307)		(106.879.301)
Penambahan beban ditangguhkan	(66.879.155)		(15.553.466)
Penambahan uang jaminan	(2.648.682)		(1.368.097)
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(273.879.871)		(303.070.167)
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS PENDANAAN			FINANCING ACTIVITIES
Penerimaan utang bank	921.000.000	18,35	222.000.000
Penerimaan utang bank jangka panjang	200.000.000	18,35	-
Pembayaran utang bank	(820.000.000)	18,35	(40.000.000)
Pembayaran utang obligasi	(200.000.000)	25,35	-
Pembayaran liabilitas sewa	(79.618.922)	21,35,38	(41.447.792)
Pembayaran utang pembiayaan konsumen	(11.555.784)	23,35	(16.801.547)
Perolehan saham treasury	-	2w,26	(3.272.525)
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas pendanaan	9.825.294		120.478.136
KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS	(282.271.051)		20.419.483
DAMPAK NETO PERUBAHAN NILAI TUKAR ATAS KAS DAN SETARA KAS	372.285		744.519
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	882.912.301	4	861.748.299
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	601.013.535	4	882.912.301

Laporan Arus Kas 2020 2021 2

Karyawan Berdasarkan Tingkatan Management

Employee Data by Management Level

Uraian Description	2018	2019	%
Directors & Commissioners	8	12	0,1%
Manager	106	140	0,8%
Restaurant Manager & Supervisor	2,095	2,368	14,0%
Operational Crew	12,260	12,699	74,8%
Head Office Staff & Crew	1,693	1,749	10,3%
Total	16,162	16,968	100%

Karyawan Berdasarkan Area Fungsional

Employee Data by Functional Area

Uraian Description	2018	2019	%
Operation & Operation Support	14,714	15,439	91%
Administrative	1,448	1,430	9%
Total	16,162	16,968	100%

Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Employee Data by Educational Level

Uraian Description	2018	2019	%
College / University	1,259	1,134	6,7%
SMTA or Equivalent	14,804	15,783	93,0%
SMTP or Equivalent	66	37	0,2%
SD or Equivalent	33	14	0,1%
Total	16,162	16,968	100%

Data Jumlah Karyawan 2019 1

6	Karyawan Berdasarkan Tingkatan Management			
	Employee Data by Management Level			
	Uraian Description	2020	2021	(%)
	Directors & Commissioners	14	14	0,08%
	Manager	113	100	0,86%
	Restaurant Manager & Supervisor	2.594	2.477	17,11%
	Operational Crew	10.805	9.001	69,34%
	Head Office Staff & Crew	1.709	1.706	12,61%
	Total	15.235	13.298	100,00%
Karyawan Berdasarkan Area Fungsional				
Employee Data by Functional Area				
	Uraian Description	2020	2021	(%)
	Operation & Operation Support	13.811	11.908	89,55%
	Administrative	1.424	1.390	10,45%
	Total	15.235	13.298	100,00%
Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan				
Employee Data by Educational Level				
	Uraian Description	2020	2021	(%)
	College / University	1.206	1.122	8,44%
	SMTA or Equivalent	13.674	12.098	90,98%
	SMTP or Equivalent	333	55	0,41%
	SD or Equivalent	22	23	0,17%
	Total	15.235	13.298	100,00%

Data Jumlah Karyawan 2021 & 2020 2

DEMOGRAFI KARYAWAN

Employee Demographics

Per 31 Desember 2022, Perseroan mengelola sejumlah 15,075 karyawan di berbagai jenjang pekerjaan dan di seluruh Indonesia. Angka ini naik dari 13.298 pada tahun 2021. Komposisi karyawan didominasi oleh pekerja muda dalam rentang usia 20-34 tahun sekitar 68,7% dari jumlah karyawan dan 71,7% karyawan laki-laki dengan 68,0% ditempatkan di area operasional di luar Jabodetabek.

Data karyawan secara terperinci disajikan dalam tabel-tabel berikut.

Karyawan Berdasarkan Tingkatan Management

Employee Data by Management Level

Uraian / Description	2020	2021	2022	(%)
Directors & Commissioners	14	14	11	0,07%
Manager	113	100	111	0,74%
Restaurant Manager & Supervisor	2.594	2.477	2.282	15,14%
Operational Crew	10.805	9.001	10.972	72,78%
Head Office Staff & Crew	1.709	1.706	1.699	11,27%
Total	15.235	13.298	15.075	100,00%

As of 31 December 2022, the Company managed a total of 15,075 employees across various job levels and throughout Indonesia. This size increased from 13,298 employees in 2020. The majority of employees are young workers between 20 to 34 years old of around 68.7% from the total employees, 71.7% were male employees with 68.0% were assigned in operational areas outside of Greater Jakarta.

The following are the Company's employee profile in details.

Data Jumlah Karyawan 2022 3

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

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2022
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	Disajikan kembali (Catatan 37)/ As restated (Note 37)		
		31 Desember 2022/ December 31, 2022	31 Desember 2021/ December 31, 2021	1 Januari 2021/ 31 Desember 2020/ January 1, 2021/ December 31, 2020
ASET				
ASET LANCAR				
Kas dan setara kas	2f,2r,4,32	548.930.673	601.013.535	882.912.301
Piutang lain-lain				
Pihak ketiga	3,5	156.223.057	104.981.008	199.419.706
Pihak berelasi	2h,5,28	29.978.464	15.304.016	36.084.407
Persediaan	2s,3,6	346.929.837	280.987.188	245.348.925
Biaya dibayar di muka	2l,7	80.809.564	47.773.681	18.749.166
Aset lancar lainnya	8	109.288.375	128.080.474	180.642.184
Total Aset Lancar		1.272.159.970	1.178.139.902	1.563.156.689
ASET TIDAK LANCAR				
Investasi pada entitas asosiasi	2c,9	47.705.917	45.947.044	44.001.868
Aset tetap, neto	2j,3,10	618.134.040	636.524.826	666.809.535
Biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan, neto	2k,3,11	584.585.219	537.744.202	530.339.721
Beban ditangguhkan, neto	2m,3,12	254.024.869	228.108.641	201.443.391
Aset hak-guna, neto	2s,19	493.183.750	417.028.588	438.039.310
Aset pajak tangguhan, neto	2t,3,18c	215.914.914	205.871.934	150.287.559
Aset tidak lancar lainnya	13	336.696.360	251.696.249	119.239.772
Total Aset Tidak Lancar		2.550.245.069	2.322.921.484	2.150.161.156
TOTAL ASET		3.822.405.039	3.501.061.386	3.713.317.845
ASSETS				
CURRENT ASSETS				
Cash and cash equivalents				
Other receivables				
Third parties				
Related parties				
Inventories				
Prepaid expenses				
Other current assets				
Total Current Assets				
NON-CURRENT ASSETS				
Investment in associate				
Fixed assets, net				
Defered renovation costs of rented buildings, net				
Defered charges, net				
Right-of-use assets, net				
Defered tax assets, net				
Other non-current assets				
Total Non-current Assets				
TOTAL ASSETS				

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

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2022
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2022
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	Catatan/ Notes	Disajikan kembali (Catatan 37)/ As restated (Note 37)		
		31 Desember 2022/ December 31, 2022	31 Desember 2021/ December 31, 2021	1 Januari 2021/ 31 Desember 2020/ January 1, 2021/ December 31, 2020
ASET				
ASET LANCAR				
Kas dan setara kas	2f,2r,4,32	548.930.673	601.013.535	882.912.301
Piutang lain-lain				
Pihak ketiga	3,5	156.223.057	104.981.008	199.419.706
Pihak berelasi	2h,5,28	29.978.464	15.304.016	36.084.407
Persediaan	2s,3,6	346.929.837	280.987.188	245.348.925
Biaya dibayar di muka	2l,7	80.809.564	47.773.681	18.749.166
Aset lancar lainnya	8	109.288.375	128.080.474	180.642.184
Total Aset Lancar		1.272.159.970	1.178.139.902	1.563.156.689
ASET TIDAK LANCAR				
Investasi pada entitas asosiasi	2c,9	47.705.917	45.947.044	44.001.868
Aset tetap, neto	2j,3,10	618.134.040	636.524.826	666.809.535
Biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan, neto	2k,3,11	584.585.219	537.744.202	530.339.721
Beban ditangguhkan, neto	2m,3,12	254.024.869	228.108.641	201.443.391
Aset hak-guna, neto	2s,19	493.183.750	417.028.588	438.039.310
Aset pajak tangguhan, neto	2t,3,18c	215.914.914	205.871.934	150.287.559
Aset tidak lancar lainnya	13	336.696.360	251.696.249	119.239.772
Total Aset Tidak Lancar		2.550.245.069	2.322.921.484	2.150.161.156
TOTAL ASET		3.822.405.039	3.501.061.386	3.713.317.845
ASSETS				
CURRENT ASSETS				
Cash and cash equivalents				
Other receivables				
Third parties				
Related parties				
Inventories				
Prepaid expenses				
Other current assets				
Total Current Assets				
NON-CURRENT ASSETS				
Investment in associate				
Fixed assets, net				
Defered renovation costs of rented buildings, net				
Defered charges, net				
Right-of-use assets, net				
Defered tax assets, net				
Other non-current assets				
Total Non-current Assets				
TOTAL ASSETS				

		1 Januari 2021/ 31 Desember 2020/ January 1, 2021/ December 31, 2020		
	Catatan/ Notes	31 Desember 2022/ December 31, 2022	31 Desember 2021/ December 31, 2021	31 Desember 2020/ December 31, 2020
LIABILITAS DAN EKUITAS				
LIABILITAS				
LIABILITAS JANGKA PENDEK				
Utang obligasi, neto		-	-	199.431.013
Utang usaha:	14			
Pihak ketiga		354.446.990	275.142.059	293.826.878
Pihak berelasi	2h,28	51.904.780	44.146.771	39.934.642
Utang lain-lain:	2r,15,32			
Pihak ketiga		226.185.061	145.898.609	166.091.734
Pihak berelasi	-2h,28	-	102.183.904	159.601.364
Utang pajak	2t,3,16a	113.576.901	116.155.738	163.792.489
Utang bank jangka pendek	17	434.600.000	283.000.000	182.000.000
Beban akrual	2p,18	182.728.403	227.900.730	185.091.608
Bagian lancar atas:				
- liabilitas sewa	2s,3,19	108.454.752	107.953.825	61.257.279
- pembiayaan konsumen	20	15.065.263	10.089.920	3.357.346
- utang bank - jangka panjang	17	60.000.000	40.000.000	-
Bagian lancar liabilitas				
imbalan kerja	2o,3,21	59.470.024	46.808.747	21.630.898
Liabilitas jangka pendek lainnya		455.771	1.331.683	4.223.814
Total Liabilitas Jangka Pendek		1.606.887.945	1.400.609.966	1.480.239.065
LIABILITAS JANGKA PANJANG				
Liabilitas sewa	2s,3,19	224.462.164	153.562.155	192.801.117
Pembiayaan konsumen	20	6.292.418	4.431.989	131.757
Utang bank - jangka panjang	17	200.000.000	160.000.000	-
Liabilitas imbalan kerja	2o,3,21	723.739.768	664.973.984	673.783.532
Total Liabilitas Jangka Panjang		1.154.494.350	982.968.128	866.716.406
Total Liabilitas		2.761.382.295	2.383.578.094	2.346.955.471
EKUITAS				
Modal saham - nilai nominal				
Rp50 (angka penuh) per saham				
Modal dasar -				
15.960.000.000 saham				
Modal ditempatkan				
dan disetor penuh -				
3.990.277.158 saham	22	199.513.858	199.513.858	199.513.858
Tambah modal disetor		944.469	944.469	944.469
Dikurangi saham tresuri -				
3.208.000 saham	2v,22	(3.272.525)	(3.272.525)	(3.272.525)
Saldo laba				
Ditentukan penggunaannya	23	15.925.381	15.925.381	15.925.381
Belum ditentukan penggunaannya		847.911.561	904.372.109	1.153.251.191
Total Ekuitas		1.061.022.744	1.117.483.292	1.366.362.374
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS		3.822.405.039	3.501.061.386	3.713.317.845
LIABILITIES AND EQUITY				
LIABILITIES				
CURRENT LIABILITIES				
Bonds payable, net				199.431.013
Trade payables:				
Third parties		354.446.990	275.142.059	293.826.878
Related parties		51.904.780	44.146.771	39.934.642
Other payables:				
Third parties		226.185.061	145.898.609	166.091.734
Related parties		-	102.183.904	159.601.364
Taxes payable		113.576.901	116.155.738	163.792.489
Short-term bank loans		434.600.000	283.000.000	182.000.000
Accrued expenses		182.728.403	227.900.730	185.091.608
Current portion of:				
lease liabilities -		108.454.752	107.953.825	61.257.279
consumer finance loans -		15.065.263	10.089.920	3.357.346
long-term bank loans -		60.000.000	40.000.000	-
Current portion of				
employee benefits liability		59.470.024	46.808.747	21.630.898
Other current liabilities		455.771	1.331.683	4.223.814
Total Current Liabilities		1.606.887.945	1.400.609.966	1.480.239.065
NON-CURRENT LIABILITIES				
Lease liabilities		224.462.164	153.562.155	192.801.117
Consumer finance loans		6.292.418	4.431.989	131.757
Long-term bank loans		200.000.000	160.000.000	-
Employee benefits liability		723.739.768	664.973.984	673.783.532
Total Non-current Liabilities		1.154.494.350	982.968.128	866.716.406
Total Liabilities		2.761.382.295	2.383.578.094	2.346.955.471
EQUITY				
Share capital -				
Rp50 (full amount) per share				
Authorized -				
15.960.000.000 shares				
Issued and fully paid				
share capital -				
3.990.277.158 shares	22	199.513.858	199.513.858	199.513.858
Additional paid-in capital		944.469	944.469	944.469
Less costs of treasury stock -				
3.208.000 shares	2v,22	(3.272.525)	(3.272.525)	(3.272.525)
Retained earnings				
Appropriated		15.925.381	15.925.381	15.925.381
Unappropriated		847.911.561	904.372.109	1.153.251.191
Total Equity		1.061.022.744	1.117.483.292	1.366.362.374
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY		3.822.405.039	3.501.061.386	3.713.317.845

Laporan Posisi Keuangan Liabilitas & Ekuitas 2022/7

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

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN
KOMPREHENSIF LAIN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2022
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF PROFIT OR LOSS
AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME
For the Year then Ended
December 31, 2022
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,			
	2022	Catatan/ Notes	2021 Disajikan kembali (Catatan 37)/ As restated (Note 37)	
PENDAPATAN	5.857.474.313	2q,3,24	4.840.596.018	REVENUES
BEBAN POKOK PENJUALAN	(2.192.746.165)	2q,2h, 25,28	(1.904.775.878)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	3.664.728.148		2.935.820.140	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan distribusi	(3.029.885.440)	2q,2h, 26a,28	(2.593.136.139)	Selling and distribution expenses
Beban umum dan administrasi	(744.702.413)	26b,28	(675.607.905)	General and administrative expenses
Beban operasi lain	(20.870.497)	2q,26c	(45.028.638)	Other operating expenses
Penghasilan operasi lain	88.266.013	2q,2h,26d,28	52.578.385	Other operating income
RUGI USAHA	(42.264.189)		(325.374.157)	OPERATING LOSS
Penghasilan keuangan	7.812.035	2q	14.897.855	Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(1.562.407)	2t	(2.979.571)	Final tax on finance income
Beban keuangan	(59.154.405)	2q,17,19	(59.273.901)	Finance costs
Bagian atas laba entitas asosiasi	1.758.873	2c,9	1.945.177	Share in profit of associate
RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	(93.410.093)		(370.784.597)	LOSS BEFORE INCOME TAX
Pajak penghasilan	15.962.424	2t,16b	70.175.025	Corporate income tax
RUGI TAHUN BERJALAN	(77.447.669)		(300.609.572)	LOSS FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain:				Other comprehensive income:
Pos yang tidak akan diklasifikasi ke laba rugi: Laba pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	26.906.565	2o,21	66.321.140	Item that will not be reclassified to profit or loss: Remeasurement gain on employee benefits liability
Pajak penghasilan terkait	(5.919.444)	16c	(14.590.650)	Related income tax
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan	20.987.121		51.730.490	Other comprehensive income for the year
TOTAL PENGHASILAN (RUGI) KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	(56.460.548)		(248.879.082)	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME (LOSS) FOR THE YEAR
RUGI PER SAHAM DASAR (angka penuh)	(19)	2u,27	(75)	BASIC LOSS PER SHARE (full amount)

Laporan Laba Rugi 2022 3

31 Desember 2022
(Disajikan dalam ribuan Rupiah,
kecuali dinyatakan lain)

December 31, 2022
(Expressed in thousands of Rupiah,
unless otherwise stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,		
	2022	Catatan/ Notes	
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI			OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	6.033.066.484		Receipts from customers
Penerimaan bunga	6.249.627		Receipts of interest
Pembayaran kepada pemasok	(2.328.754.567)		Payments to suppliers
Pembayaran beban operasi	(2.117.144.766)		Payments of operating expenses
Pembayaran kepada karyawan	(1.303.908.776)		Payments to employees
Pembayaran bunga atas utang bank	(20.261.962)		Payments of interest on bank loans
Pembayaran bunga atas utang pembiayaan konsumen	(1.339.279)		Payments of interest on consumer finance loans
Pembayaran bunga atas liabilitas sewa	(406.592)		Payments of interest on lease liabilities
Pembayaran bunga atas utang obligasi	-		Payments of interest on bonds payable
Kas neto yang diperoleh dari (digunakan untuk) aktivitas operasi	267.500.169		Net cash provided by (used in) operating activities
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI			INVESTING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelepasan aset tetap	5.672.661	10	Proceeds from disposal of fixed assets
Penyelesaian uang jaminan	2.891.514		Settlement of security deposits
Penambahan biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan	(200.326.819)		Additions to deferred renovation costs of rented buildings
Penambahan beban ditangguhkan	(76.071.254)		Additions to deferred charges
Penambahan aset tetap	(69.062.560)		Additions to fixed assets
Penambahan uang jaminan	(4.498.249)		Additions to security deposits
Pengembalian biaya bangunan dalam penyelesaian	-		Refund cost of building in progress
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(341.394.707)		Net cash used in investing activities
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS PENDANAAN			FINANCING ACTIVITIES
Penerimaan utang bank	440.000.000	17,31	Proceeds from bank loans
Penerimaan utang bank jangka panjang	100.000.000	17,31	Proceeds from long-term bank loans
Pembayaran utang bank	(288.400.000)	17,31	Payments of bank loans
Pembayaran liabilitas sewa	(173.286.071)	19,31,34	Payments of lease liabilities
Pembayaran utang bank jangka panjang	(40.000.000)	17,31	Payments of long-term bank loans
Pembayaran utang pembiayaan konsumen	(18.673.770)	20,31	Payments of consumer finance loans
Pembayaran utang obligasi	-	31	Payment of bonds payable
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas pendanaan	19.640.159		Net cash provided by financing activities
PENURUNAN NETO KAS DAN SETARA KAS	(54.254.379)		NET DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
DAMPAK NETO PERUBAHAN NILAI TUKAR ATAS KAS DAN SETARA KAS	2.171.517		NET EFFECTS OF CHANGES IN EXCHANGE RATE ON CASH AND CASH EQUIVALENTS
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	601.013.535	4	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF YEAR
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	548.930.673	4	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF YEAR

Laporan Arus Kas 2022 3