

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

Fariz Ghifar Alfarizi¹, Ketut Sunarta², Retno Martanti Endah Lestar³, Yossie Yuliasanti⁴
Universitas Pakuan, Bogor
e-mail: farizgalfarizi@gmail.com

Abstrak

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.

Abstract

*Performance measurement that only focuses on financial aspects often omits other aspects where these aspects are no less important. Such as, customer aspects, internal business process aspects, and learning and growth aspects. Required a tool that can measure the performance of various aspects in a comprehensive manner, based on the conditions mentioned above, in order to achieve a comprehensive performance measurement required the expansion of performance measures. One of the contemporary management tools that can measure performance in a balanced way is the *balanced scorecard*. The purpose of this study was to determine the good or weak performance of the company PT. Fast Food Indonesia Tbk if measured using the *balanced scorecard* method. The type of research used in this study is a descriptive design. Data collection techniques used in this study are documentation techniques. Data analysis techniques using descriptive analysis is an activity to compile, classify, interpret and interpret data so as to provide an overview of the problem faced or researched. *Balanced scorecard* calculation results show that the performance of PT. Fast Food Indonesia Tbk in 2016, and 2018 was better than 2017 based on a review of four perspectives : finance, customers, internal business processes, and learning and growth.*

Keywords: balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

Pendahuluan

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.

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.

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.

Zikrilla, (2019) 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 menyalurkan 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 Laba Rugi PT. Fast Food Indonesia Tbk (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”.

Menurut penelitian Mutia Zikrillia (2019), tentang Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever Tbk. Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif 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. Penelitian lain yang dilakukan Citra Maharani (2018), tentang analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada perusahaan sektor telekomunikasi di Bursa Efek Indonesia, menyatakan bahwa kinerja perusahaan terbaik dari sektor telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang menjadi peringkat pertama, kemudian disusul oleh PT Indosat Tbk yang menjadi peringkat kedua, dan terakhir peringkat ketiga dan keempat diraih oleh PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom.

Kajian Litelatur Kinerja

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

Adapun penegertian 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 tolok ukur dalam mengetahui keberhasilan strategi pada perusahaan serta sebagai sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer terhadap perusahaan.

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

Pengukuran Kinerja

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. Pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2001: 353) dalam (Baros, 2020) yaitu penentuan secara berkala efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi,

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

Balanced Scorecard

Moeherjono (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.

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

Menurut (Rudianto, 2013; 235) *Balanced scorecard* merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced scorecard* menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai

dari semua tingkatan organisasi. Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam *Balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan hasil proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran lebih nyata.

Perspektif Keuangan

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

a) *Net Profit Margin* (NPM)

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

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

b) *Return On Investment* (ROI)

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

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

c) *Return On Equity* (ROE)

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

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

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.

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

e) *Current Ratio (CR)*

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

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

f) *Total Asset Turnover (TOTA)*

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

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

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.

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

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 kerjanya.

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.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien, Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja

merupakan capital organisasi (organizational capital). Intinya adalah efektifitas dan efisiensi. Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Dalam pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis deskriptif 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.

Objek Penelitian

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

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.

Sumber data penelitian ini diperoleh melalui situs resmi BEI www.idx.co.id dan situs resmi PT. Fast Food Indonesia Tbk. yaitu www.kfcku.com berupa laporan keuangan tahunan ataupun *Annual Report* tahun 2019 sampai dengan 2022.

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.

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*, *GM*, *CR*, *TOTA* dan *ROA*.

a) *Return on Equity* (ROE)

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

b) *Return on Investment* (ROI)

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

c) *Net Profit Margin* (NPM)

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

d) *Gross Margin Profit* (GM)

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

e) *Current Ratio* (CR)

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

f) *Total Asset Turnover* (TOTA)

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

g) *Return on Asset* (ROA)

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

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 maka 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.

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

Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

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

Tabel 2
Penentuan Score Berdasarkan *Range* Hasil Pengukuran Kinerja

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

(Riyana, 2017)

Hasil dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

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

Tabel 3 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 lancer	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 Income Statement
(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)

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

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

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

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

Tabel 5 Laporan Keuangan NPM

Tahun	NPM
2019	3.60%
2020	-7.80%
2021	-6.10%

2022	-1.32%
Rata-Rata	-2.90%

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

b. Return on Investment (ROI)

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

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

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

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

Tabel 6 Laporan Keuangan ROI

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

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

c. Gross Margin (GM)

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

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

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

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

Tabel 7 Laporan Keuangan GM

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

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

d. Current Ratio (CR)

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

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

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

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

Tabel 8 Laporan Keuangan CR

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

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

e. Total Asset Turnover (TOTA)

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

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

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

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

Tabel 9 Laporan Keuangan TOTA

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

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

f. Return on Asset (ROA)

Digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan memperoleh laba

(profitabilitas) kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

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

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

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

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

Tabel 10 Laporan Keuangan ROA

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

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

g. Return on Equity (ROE)

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

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

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

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

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

Tabel 11 Laporan Keuangan ROE

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

Sumber : Data sekunder yang telah diolah

Cara menentukan Score dari Perspektif Keuangan :

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

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

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

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

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

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%.

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

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

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

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

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%.

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

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

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

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

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%.

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

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

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

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

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 12 Scorecard Keuangan

Indikator Perspektif Keuangan	2019	2020	2021	2022	Score 2019	Score 2020	Score 2021	Score 2022
	Net Profit Margins	2.2 %%	- 3.16 %	- 0.21 %	0.78 %	C	D	D

(NPM)								
Return on Investment (ROI)	-0.36 %	0.30 %	0.11 %	-0.03 %	D	C	C	D
Gross Margin (GM)	0.95 %	-3.06 %	-1.08 %	0.8 %	D	D	D	C
Current Ratio (CR)	0.65 %	0.05 %	0.14 %	0.08 %	C	C	C	C
Total Asset Turnover (TOTA)	0.97 %	0.3%	0.36 %	0.53 %	C	C	C	C
Return on Asset (ROA)	6.1 %	-11.12 %	-9.31 %	-1.02 %	C	D	D	D
Return on Equity (ROE)	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.

Perspektif Pelanggan

Tabel 13 Penerimaan Kas dari Pelanggan (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

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

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

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

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

Tabel 14 Scorecard Perspektif Pelanggan

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.

Perspektif Proses Bisnis Internal

**Tabel 15 Operating Profit
(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

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

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

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

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

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

Tabel 16 Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

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.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

**Tabel 17 Laba Usaha
(dalam ribuan rupiah)**

Tahun	Laba 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 18 Jumlah Karyawan

Keterangan	2019	2020	2021	2022
Direktur & Komisaris	12	14	14	11
Manajer	140	113	100	111
Manajer &	2.368	2.594	2.477	2.282

Supervisor Restoran				
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 :

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

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

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

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

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

Tabel 19 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

Produktivitas Karyawan :

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

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

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

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

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

Tabel 20 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*.

Tabel 21 Rating Scale

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 22 Hasil Penelitian

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
PERSPEKTIF 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

Hasil dan Pembahasan

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*.

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.

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.

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 karyawannya 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.

Penutup 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.

Saran

Saran Praktis

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disarankan Kepada PT. Fast Food Indonesia Tbk untuk lebih profesional 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.

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.

Referensi

- 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.