

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. FAST FOOD
INDONESIA TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK
INDONESIA (BEI)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
NPM : 1605170034
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 22 April 2020, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : WAN MIRZA SANIF BAROS
N P M : 1605170034
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. FAST FOOD INDONESIA TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)

Dinyatakan (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA.) (FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

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

(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)





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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

NAMA LENGKAP : WAN MIRZA SANIF BAROS
N.P.M : 1605170034
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL PENELITIAN : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. FAST
FOOD INDONESIA TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA
EFEK INDONESIA (BEI) DENGAN METODE BALANCED
SCORECARD

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2020

Pembimbing Skripsi

ZULIA HANUM., SE., M.Si

Diketahui/Disetujui
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

FITRIANI SARAGIH., SE., M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU



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



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

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

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Wan Mirza Sanif Baros
PM : 1605170034
Nama Dosen Pembimbing : Zulia Hanum, SE, M.Si
Judul Penelitian : Pengukuran Kinerja perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode *Balanced scorecard*

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaikan penulisan kembali buku pedoman		AS
Bab 2	teori ditambahkan	15/feb/2020	AS
Bab 3	metode penelitian diperbaiki	15/feb/2020	AS
Bab 4	Hasil penelitian diperbaiki	26/feb/2020	AS
Bab 5	kesimpulan & saran	28/feb/2020	AS
Daftar Pustaka	systematika penulisan, Daftar Pustaka	2/maret/2020	AS
Persetujuan sidang meja hijau	ACC sidang	5/maret/2020	AS

Medan, Februari 2020

Diketahui Oleh:
Ketua Program Studi

(Fitriani Saragih, SE., M.Si)

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

(Zulia Hanum, SE, M.Si)

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. FAST FOOD INDONESIA TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)

Wan Mirza Sanif Baros
Akuntansi
sanifbaros@gmail.com

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* diketahui bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2016, dan 2018 lebih baik dari tahun 2017 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

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

ABSTRACT

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. FAST FOOD INDONESIA TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)

Wan Mirza Sanif Baros
Accounting
sanifbaros@gmail.com

Performance measurement that only focuses on financial aspects often eliminates other aspects which are no less important. Like, aspects of customers, aspects of internal business processes, and aspects of learning and growth. A tool that can measure performance from various aspects comprehensively is needed, based on the above mentioned conditions, in order to achieve a comprehensive performance measurement, it is necessary to expand performance measures. One contemporary management tool that can measure performance in a balanced manner 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. This type of research used in this research is descriptive design. Data collection techniques used in this study are documentation techniques. Data analysis technique uses descriptive analysis, which is an activity to compile, classify, interpret and interpret data so as to provide an overview of the problems faced or researched. The balanced scorecard calculation results note that the performance of PT. Fast Food Indonesia Tbk in 2016 and 2018 are better than 2017 based on a review of the 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.

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya, sehingga peneliti masih diberikan kesehatan sehingga peneliti dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)”. Karya tulis ilmiah ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan proposal ini, penulis banyak mendapatkan dukungan dan bimbingan masukan serta motivasi dari berbagai pihak yakni orang-orang terkasih dan tercinta saya Almarhum Ayahanda Wan Aswin Baros yang dari sejak peneliti lahir yang tanpa henti selalu memberikan dukungan doa, moral dan material serta motivasinya kepada peneliti..Ibunda tersayang, Sofiyann Lubis yang juga selalu memotivasi dan mendoakan peneliti untuk menjadi sukses di masa depan..Kakakku Wan Hanisa Ulfa Baros dan adik-adikku Wan Dirja Hanif Baros dan Wan Satifa Suri Baros, terima kasih atas doa dan semangat yang telah diberikan kepada peneliti.

Selain itu peneliti ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Bapak Dr. Agussani., M.AP
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak H. Januri, S.E, M.M, M.Si.
3. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si
4. Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Dr. Hasrudi T., SE, M.Si

5. Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Ibu Fitriani Saragih., S.E, M.Si
6. Sekretasi Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada saya, Ibu Zulia Hanum S.E, M.Si
7. Teman sekaligus orang terkasih yang selalu mendukung dan memberikan masukan Eva Zola
8. Sahabat-sahabatku Ambar Ikhsan Handayani, Chintya Maramis, Vina Melinda Haryanti, Doni Ansari. Serta teman-teman seperjuangan khususnya di kelas pagi jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Semua teman-teman seperjuangan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara khususnya seluruh angkatan 2016.

Peneliti menerima kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Medan, Maret 2020

WAN MIRZA SANIF BAROS
1605170034

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Rumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	7
2.1.2 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja	8
2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	9
2.1.5 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja	10
2.1.6 Balanced Scorecard.....	10
2.1.7 Tujuan Balanced Scorecard.....	12
2.1.8 Manfaat Balanced Scorecard.....	13
2.1.9 Keunggulan Balanced Scorecard	14
2.1.10 Perspektif Balanced Scorecard.....	14
2.2 Kerangka Berpikir.....	20
BAB 3 METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Definisi Operasional	23
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.5 Teknik Analisis Data	25
BAB 4 HASIL PENELITIAN	28
4.1 Deskripsi Data.....	28
4.2 Analisis Data	29
4.2.1. Perspektif Keuangan	29
4.2.2 Perspektif Pelanggan	34
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	36
4.2.4 Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	38
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	40
5.1 Kesimpulan	40
5.2 Saran	41
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	42
DAFTAR PUSTAKA	43

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laba Usaha PT. Fast Food Indonesia Tbk	4
Tabel 3.1	Definisi dan Metode Pengukuran Pespektif Keuangan dan Non Keuangan.....	24
Tabel 3.2	Jadwal Penelitian.....	25
Tabel 3.3	Penentuan Scorecard Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja.....	27
Tabel 4.1	Laporan Konsolidasi PT. Fast Food Indonesia Tbk Tahun 2014 – 2018.....	30
Tabel 4.2	Income Statement Tahun 2014 – 2018	30
Tabel 4.3	Laporan Keuangan ROE	31
Tabel 4.4	Laporan Keuangan ROA.....	31
Tabel 4.5	Penilaian Rasio Keuangan Periode 2016 – 2018 Score Card	33
Tabel 4.6	Penilaian Rasio Keuangan Periode 2016 – 2018 Score Card	33
Tabel 4.7	Penerimaan Kas Dari Pelanggan.....	34
Tabel 4.8	Score Card Perspektif Pelanggan.....	35
Tabel 4.9	Operating Profit.....	36
Tabel 4.10	Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal.....	37
Tabel 4.11	Net Income.....	38
Tabel 4.12	Total Employee	38
Tabel 4.13	Net Income Per Employee	39
Tabel 4.14	Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	39
Tabel 5.1	Total Score Balanced Scorecard	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	22
-----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Laporan Posisi Keuangan 2016 – 2017	45
Lampiran 2	Laporan Posisi Keuangan 2017 – 2018	47
Lampiran 3	Laporan Laba Rugi 2016 – 2017	49
Lampiran 4	Laporan Laba Rugi 2017 – 2018	50
Lampiran 5	Laporan Arus Kas 2016 – 2017	51
Lampiran 6	Laporan Arus Kas 2017 – 2018	53
Lampiran 7	Data Karyawan 2016	55
Lampiran 8	Data Karyawan 2017	56
Lampiran 9	Data Karyawan 2018	57

BAB I

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.

Berdirinya suatu perusahaan bertujuan agar perusahaan dapat berkembang serta mampu menjaga dan mempertahankan kelangsungan usahanya di masa yang akan datang. Namun kondisi ekonomi yang selalu berubah dapat mempengaruhi rencana perusahaan. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan kondisi ekonomi yang berlaku.

Perusahaan perlu untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing yang dapat timbul. Maka perusahaan perlu bekerja secara efektif dan efisien untuk 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 *intern* perusahaan seperti terbatasnya modal, menurunnya produktivitas dan tantangan sumber daya manusia, tetapi juga tantangan yang berasal dari *ekstern* perusahaan seperti makin tingginya tuntutan dari pelanggan, tekanan dari pemerintah serta perkembangan teknologi yang dramatis. Dengan adanya tantangan yang dihadapi oleh

perusahaan, maka perusahaan diminta untuk bekerja lebih profesional dalam mengelola bisnisnya.

Persaingan di dunia bisnis tidak dapat dihindari, perusahaan dituntut agar terus berupaya dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja bisnis mereka. Dengan mengukur kinerja, perusahaan dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktifitasnya disamping itu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menyusun suatu system penghargaan (*reward system*) pada suatu organisasi. Pada sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja adalah usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan/aktifitas yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Dalam pengukuran kinerja secara tradisional biasanya hanya mementingkan pada sisi keuangan. Dimana manajer yang memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi akan dianggap berhasil dan akan diberikan *reward* yang memuaskan. Karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi berjangka pendek, yang biasanya mencakup satu tahun, maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Keadaan tersebut mengakibatkan para manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungan dengan cara apapun dan hal ini menyebabkan para manajer tersebut hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat

terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang (Sari, 2015, hal.28).

Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian didalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar untuk penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian dalam perusahaan yang seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan (Mulyadi, 2007, hal.139). 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*.

Balanced scorecard dapat membantu perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan, sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan (Khatoon & Farooq, 2014, hal.106-113). Dengan mengukur kinerja menggunakan *balanced scorecard* yang di ukur berdasarkan 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bisnis perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton, 2000, hal.7), maka perusahaan dapat menetapkan strategi-strategi bisnis yang lebih baik lagi.

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 2016-2018.

Tabel 1.1 Laba Bersih PT. Fast Food Indonesia Tbk

No	Tahun	Laba Bersih	Persentase Kinerja Perusahaan
1	2016	172.605.540	-
2	2017	166.998.578	-3,25%
3	2018	212.011.156	26,95%

Sumber : Annual Report PT.Fast Food Indonesia Tbk pada Bursa Efek Indonesia (BEI)

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik membuat suatu karya ilmiah berbentuk skripsi dengan judul : **“Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan PT. Fast Food Indoneisa Tbk mengalami penurunan laba bersih pada tahun 2017.

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah untuk memperoleh data kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk yang mengacu pada penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

1.4 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 yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) apabila menggunakan pengukuran dengan metode *balanced scorecard* periode 2016-2018?”.

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dibuat oleh peneliti memiliki manfaat untuk memberikan keuntungan bagi beberapa pihak yaitu:

a. Bagi Peneliti

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.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan tambahan wawasan dan pemahaman bagi manajemen PT. Fast Food Indonesia Tbk dalam meningkatkan kualitas kinerja serta dapat memenuhi kepuasan pelanggan yang lebih baik pada masa yang akan datang.

c. Bagi Akademisi

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

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

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 beberapa ahli adalah sebagai berikut: Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2009, hal.60). Kinerja bisa dijadikan sebagai tolok ukur dalam mengetahui keberhasilan strategi pada perusahaan serta sebagai sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer terhadap perusahaan (Nugrahayu & Retnadi, 2015). Kinerja keuangan merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan pada saat tertentu dengan menggunakan perhitungan berdasarkan tolok ukur analisis rasio yang didasarkan pada laporan keuangan. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan dengan tujuannya untuk menilai efektivitas dan efisiensi perusahaan (Saragih F, 2013).

Dari beberapa pengertian di atas, bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan yang dijadikan sebagai tolok ukur pada perusahaan sebagai sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer terhadap perusahaan.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Adapun beberapa pengertian pengukuran kinerja menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Pengukuran kinerja yaitu penentuan secara berkala efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan (Mulyadi, 2001, Hal.353). Pada pendekatan pengukuran kinerja tradisional, tujuan paling utama dari evaluasi adalah pengukuran kinerja. (Poureira *et al*, 2003, hal.974).

2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja menurut (Halim, 2003, hal.208) 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 pemotivasian karyawan secara maksimum.
4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2007, hal.139) “Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan”.

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. Tujuan dari mengukur kinerja tidak hanya untuk mengetahui kinerja dari suatu bisnis, namun juga untuk memungkinkannya melakukan menjadi lebih baik (Kairu *et al*, 2013, hal.81). Maka pendapat ini menjelaskan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya

untuk mengetahui bagaimana kinerja bisnis, namun juga mampu untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Menurut (Mulyadi dan Setyawan, 1999) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

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 :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan (Fahmi, 2013, hal.66-67).

2.1.5 Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

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

:

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

2.1.6 *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 beberapa para ahli :

Balanced scorecard mengukur kinerja secara luas, bahwa konsep *balanced scorecard* adalah salah satu metode pengukuran kinerja dengan menempatkan empat aspek atau perspektif di dalamnya, yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bisnis perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton, 2000, hal.7).

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 (Khaton dan Farooq, 2014, hal. 106-113). *Balanced scorecard* mengembangkan tujuan unit bisnis melebihi rangkuman ukuran keuangan. *Balanced scorecard* menegaskan bahwa seluruh ukuran keuangan serta non-keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di seluruh tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* menerangkan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis

penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Pratiwi, 2010, hal.166-174).

Sedangkan menurut (John J. Wild, 2010, hal.3) “*Balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang.”

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.

2.1.7 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut (Harahap, 2008, hal.195) tujuan dari *Balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Dapat memeberikan 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 konsisiten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen intern 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.

2.1.8 Manfaat *Balanced Scorecard*

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, kesalahan jurnal.
- 2) Kesalahan lain yang disengaja, seperti tidak mencatat, pencatatan harga yang tidak wajar, menghilangkan data *income smoothing* dan lain-lain.

2.1.9 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut (Mulyadi, 2001, hal.18) keunggulan *balanced scorecard* sebagai berikut :

- 1 Komprehensif, *balanced scorecard* memperluas yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, 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.
- 3 Seimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.
- 4 Terukur, keterukan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.1.10 Perspektif *Balanced Scorecard*

Pada perspektif *balanced scorecard* menurut (Zikrilla, 2019) 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 ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran *finansial dan non*

finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan.

Sebab akibat bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka *Balanced Scorecard* ialah 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, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana kita harus meletakkan strategi- strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri

- a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growht*, *sustain*, dan *harvest*. Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula (Rivai, 2009, hal.613). *Balance scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih, ROE dan ROA, karena tolak

ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

b. Perspektif Pelanggan

Menurut (Zikrilla, 2019) 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.

1. Pangsa Pasar

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

2. Akuisisi Pelanggan

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

3. Kepuasan Pelanggan

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

4. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan bisa mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Semakin besar keuntungan yang diperoleh dari pelanggan berarti semakin baik kinerjanya (Kaplan, 2010, hal 60).

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

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

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

kerja merupakan capital organisasi (*organizational capital*). Intinya adalah efektifitas dan efisiensi.

1. Proses Inovasi

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

Proses inovasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

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

2. Proses Operasi

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

3. Proses Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai *loyalitas* terhadap perusahaan (Kaplan & Norton, 1997, hal 41).

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 yangterkait 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.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, atau orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan angka panjang perusahaan. Hasil ketiga pengukuran perspektif sebelumnya akan mennjukan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk mejamin tujuan perusahaan (Rudianto, 2013, hal.240-243).

Perspektif ini menggunakan alat ukur sebagai berikut:

1. Kepuasan Pekerja

Kepuasan kerja diukur dengan melakukan survei, yang mana dalam survei yang dilakukan unsur-unsur yang diperhatikan adalah sebagai berikut:

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

2. Retensi Pekerja

Retensi pekerja diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Standar minimalnya adalah 3%.

Dari sisi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Incom /Employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

2.2 Kerangka Berpikir

PT. Fast Food Indonesia Tbk bergerak di bidang jasa dalam penawaran makanan cepat saji. PT Fast Food Indonesia Tbk merupakan pemegang hak waralaba tunggal untuk merek KFC di Indonesia. PT Fast Food Indonesia Tbk berkantor pusat dan berlokasi di Gedung Galael, Jl. Let. Jend. M.T. Haryono Kav. 7, Jakarta.

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, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

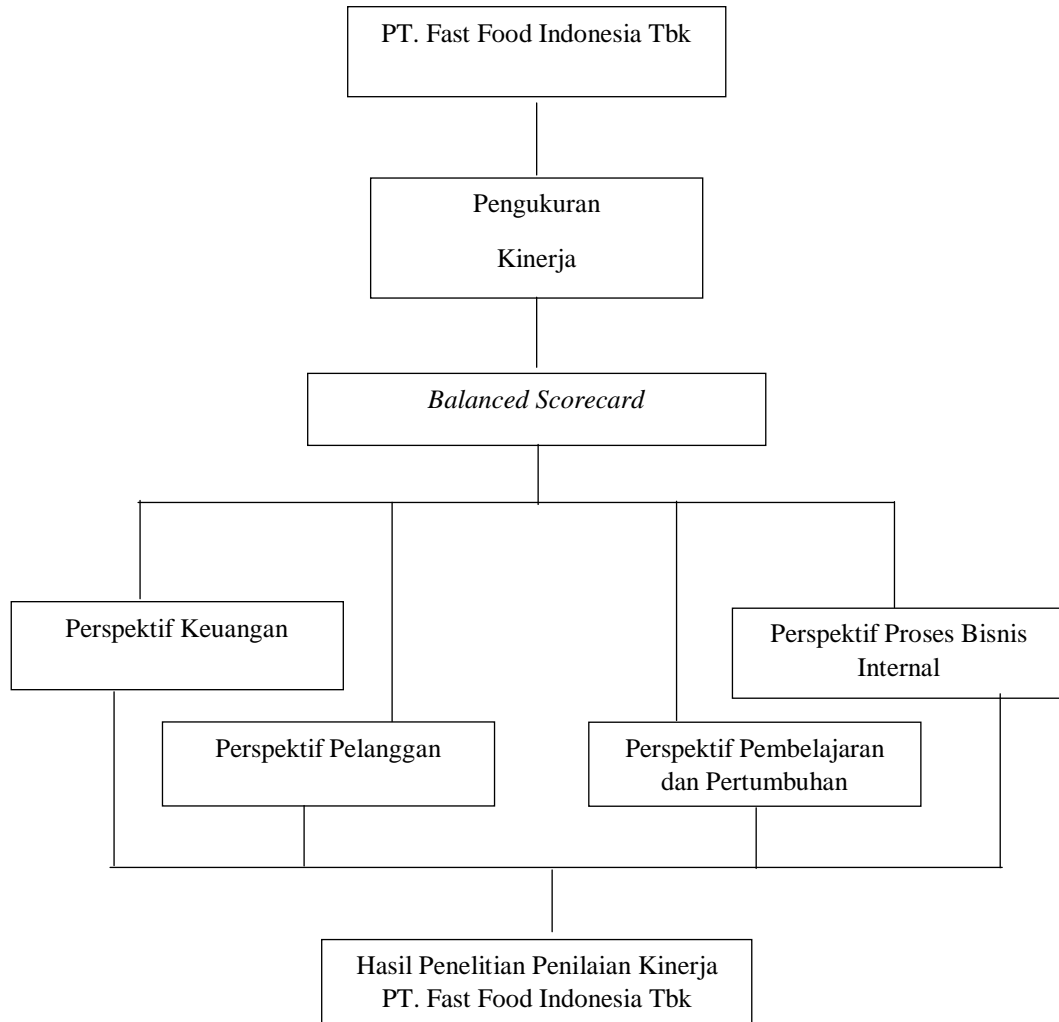
Untuk membangun suatu *balanced scorecard* unit- unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan keuangan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan keuangan berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan. Dalam perspektif pelanggan pada *balanced scorecard*, 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 memaksimumkan 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 :



Gambra 2.1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif. Desain deskriptif ini tujuan utamanya ialah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Dalam Penelitian ini penulis menggunakan jenis desain penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan 4 perspektif dengan konsep *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinyatakan dengan skor total pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu usaha untuk melakukan pendektesian sejauh mana variasi satu faktor atau lebih yang saling berkaitan untuk mempermudah pemahaman dan membahas penelitian. Dalam penelitian ini untuk menilai kinerja perusahaan yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan beberapa perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan : ROE, ROA.

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan yang menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi dan pelayanan. Menghitung score perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.

3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Menghitung score perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil *operating profit* yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan. Menghitung score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan.

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* akan dilakukan dengan data yang ada. Perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard* yaitu:

Tabel 3.1 Definisi dan Metode Pengukuran Perspektif Keuangan dan Non Keuangan

No	Variabel	Dimensi	Keterangan
1	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	a. ROE b. ROA
2	Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi dan pelayanan	Penerimaan Kas Pelanggan
3	Perspektif Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi	Operating Profit

		pelanggan dan pemilik	
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan	Net Income per Employee

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini berlokasi di perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian

No	Keterangan	Des-2019				Jan-2020				Feb-2020				Mar-2020			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■														
2	Pengumpulan Data			■	■												
3	Penyusunan Proposal					■	■	■									
4	Bimbingan Proposal							■	■								
5	Seminar Proposal									■							
6	Penyusunan Skripsi										■	■	■				
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	
8	Sidang Meja Hijau																■

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi yaitu cara pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data – data atau arsip – arsip yang relevan dengan tujuan penelitian yang tercantum pada perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk berupa data laporan keuangan periode 2016 – 2018.

3.5 Teknik Analisis Data

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. Metode analisis deskriptif dengan menggunakan *balanced scorecard*, meliputi langkah yaitu:

1. Menghitung skor perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu ROE dan ROA.

a. Return on Equity

ROE Menunjukkan kemampuan dari ekuitas (umumnya saham biasa) yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba (Hani, 2015). Menurut (Lestari dan Sugiharto, 2007: 196) Angka ROE yang semakin tinggi memberikan indikasi bagi para pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi. angka ROE dapat dikatakan baik apabila $> 12\%$.

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

b. Return on Assets

ROA adalah rasio yang mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode. *Return on Assets* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba (Riyana, 2017, 49). Menurut (Lestari dan Sugiharto, 2007: 196) ROA adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari penggunaan aktiva. Dengan kata lain, semakin tinggi rasio ini maka semakin

baik produktivitas *asset* dalam memperoleh keuntungan bersih, angka ROA dapat dikatakan baik apabila $> 2\%$.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100$$

2. Menghitung skor perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.
3. Menghitung skor perspektif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil *operating profit* yang menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan biaya produksi.
4. Menghitung skor pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan perbandingan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan.
5. Untuk melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

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

(Sumber : Riyana, 2017, 49)

Tabel 3.3
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

Sumber : (Riyana, 2017)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

PT. Fast Food Indonesia, Tbk bergerak di bidang jasa dalam penawaran makanan cepat saji. PT. Fast Food Indonesia, Tbk merupakan pemegang hak waralaba tunggal untuk merek KFC di Indonesia. PT. Fast Food Indonesia, Tbk (KFC) berkantor pusat dan berlokasi di Gedung Galael, Jl. Let. Jend. M.T. Haryono Kav. 7, Jakarta.

Terdaftar sebagai perusahaan publik pada tahun operasi restoran pertama pada bulan Oktober 1979 berawal dari pembukuan restoran pertama di Jalan Melawai, Jakarta. Sukses restoran QSR (*Quick Service Restaurant*) asing pertama ini kemudian diikuti dengan penambahan restoran ke kota-kota besar lainya di Indonesia.

Perseroan mengawali operasi restoran pertamanya pada bulan oktober 1979 di Jalan Melawai, Jakarta, dan sukses outlet ini kemudian diikuti dengan pembukaan outlet-outlet selanjutnya di Jakarta dan perluasan area cakupan hingga ke kotakota besar lainnya di Indonesia antara lain Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, dan Manado. Keberhasilan yang terus diraih dalam pengembangan merek menjadikan KFC sebagai bisnis waralaba cepat saji yang dikenal luas dan dominan di Indonesia. Bergabungnya Salim Group sebagai pemegang saham utama telah meningkatkan pengembangan Perseroan pada tahun 1990, dan pada tahun 1993 terdaftar sebagai emiten di Bursa Efek Jakarta sebagai langkah untuk semakin mendorong pertumbuhannya. Kepemilikan saham mayoritas pada saat ini adalah 79,6% dengan pendistribusian 43,8% kepada PT

Gelael Pratama dan Gelael Group, dan 35,8% kepada PT Megah Eraraharja dari Salim Group.

Sementara saham minoritas (20,4%) didistribusikan kepada publik dan koperasi karyawan. Perseroan memperoleh hak waralaba KFC dari Yum! Restaurants International (YRI), sebuah badan usaha milik Yum! Brands Inc., yaitu sebuah perusahaan publik di Amerika Serikat yang juga pemilik waralaba dari empat merek ternama lainnya, yakni Pizza Hut, Taco Bell, A&W, dan Long John Silvers. Lima merek yang bernaung di bawah satu kepemilikan yang sama ini telah memproklamirkan Yum! Group sebagai Fast food chain terbesar dan terbaik di dunia dalam memberikan berbagai pilihan restoran ternama, sehingga memastikan kepemimpinannya dalam bisnis multi-branding. Untuk kategori produk daging ayam cepat saji, KFC tidak terkalahkan. Memasuki 28 tahun keberhasilan Perseroan dalam membangun pertumbuhannya, posisi KFC sebagai pemimpin pasar restoran cepat saji tidak diragukan lagi.

4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini yaitu deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan hasil penelitian. Ukuran yang digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat menggunakan empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan 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 2016 sampai 2018.

Tabel 4.1
Laporan Konsolidasi PT. Fast Food Indonesia Tbk Tahun 2014 - 2018
(Rp 000.000,-)

Keterangan	2016	2017	2018
Jumlah aset	2.577.820	2.749.422	2.989.639
Jumlah hutang	1.354.609	1.455.852	1.449.199
Jumlah Modal	1.223.211	1.293.571	1.540.493
Jumlah Hutang + Modal	2.577.820	2.749.422	2.989.693

Tabel 4.2
Income Statement Tahun 2014 – 2018
(Rp 000.000,-)

Keterangan	2016	2017	2018
Penjualan bersih	4.883.307	5.302.684	6.017.492
Harga pokok penjualan	1.829.229	1.985.664	2.277.401
Laba bruto	3.054.078	3.317.020	3.740.090
Beban- beban	2.836.026	3.162.053	3.473.864
Laba usaha	218.052	154.966	266.226
Penghasilan lain-lain	8.314	9.765	12.864
Laba sebelum pajak	226.366	164.732	279.090
Pajak	53.760	2.267	67.079
Laba bersih	172.606	166.999	212.011

Sumber : Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. Return on Equity

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100$$

ROE =

$$\frac{172.606}{1.223.211} \times 100$$

Sumber : (Riana, 2017)

$$\text{ROE 2016} = \frac{172.606}{1.223.211} \times 100 = 14,11\%$$

$$\text{ROE 2017} = \frac{166.999}{1.293.571} \times 100 = 12,91\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{212.011}{1.540.493} \times 100 = 13,76\%$$

Tabel 4.3
Laporan Keuangan ROE

Tahun	ROE
2016	14,11%
2017	12,91%
2018	13,76%
Rata-rata	13,59%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas maka dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan ROE dari tahun 2016 – 2018 mengalami penurunan. Dengan persentase pada tahun 2016 laporan keuangan berdasarkan ROE sebesar 14.11%, pada tahun 2017 sebesar 12.91%, pada tahun 2018 sebesar 13,76%. Sedangkan pada rata – rata laporan keuangan berdasarkan ROE dari tahun 2016 – 2018 sebesar 13,59%.

b. Return on Assets

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

Sumber : (Riana, 2017)

$$\text{ROA 2016} = \frac{172.606}{2.577.820} \times 100 = 6,70\%$$

$$\text{ROA 2017} = \frac{166.999}{2.749.422} \times 100 = 6,07\%$$

$$\text{ROA 2018} = \frac{212.011}{2.989.639} \times 100 = 7,09\%$$

Tabel 4.4
Laporan Keuangan ROA

Tahun	ROA
2016	6,70%
2017	6,07%
2018	7,09%
Rata- rata	6,62%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan dari tabel diatas maka dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT.Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan ROA dari tahun 2016 – 2018 mengalami penurunan, dengan persentase laporan keuangan berdasarkan ROA sebesar 6,70%, pada tahun 2017 sebesar 6,07%, pada tahun 2018 sebesar 7,09%. Sedangkan pada rata – rata laporan keuangan berdasarkan ROA dari tahun 2016 – 2018 sebesar 6,62%.

Cara menentukan skor pada perspektif keuangan:

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

Sumber : (Riana, 2017)

$$\text{ROE 2017} = \frac{12,91\% - 14,11\%}{14,11\%} \times 100 = - 8,50\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{13,72\% - 12,91\%}{12,91\%} \times 100 = 6,27\%$$

Berdasarkan pada persentase di atas adalah hasil score berdasarkan ROE dari tahun 2016 – 2018, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2016-2017 sebesar – 8,50% yang termasuk kedalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala <0%, dan pada tahun

2017-2018 sebesar 6,27% yang termasuk kedalam kriteria cukup baik, yaitu dengan score 2, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala 0-50%.

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

$$\text{ROA 2017} = \frac{6,07\% - 6,70\%}{6,70\%} \times 100 = -9,40\%$$

$$\text{ROA 2018} = \frac{7,09\% - 6,07\%}{6,07\%} \times 100 = 16,80\%$$

Berdasarkan persentase di atas adalah hasil score berdasarkan ROA dari tahun 2016 – 2018, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III. Maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2016-2017 sebesar – 9,40% yang termasuk kedalam kriteria tidak baik, yaitu dengan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala <0%, dan tahun 2017-2018 sebesar 16,80% yang termasuk kedalam kriteria cukup baik, yaitu dengan skor 2, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala 0-50%.

Tabel 4.5
Penilaian Rasio Keuangan Periode 2016 – 2018
Score Card

Tahun	ROE	SCORE	Total Score
2016– 2017	-8,50%	D	1
2017– 2018	6,27%	C	2

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan hasil tabel di atas analisa penelitian terhadap kinerja keuangan yang diukur menggunakan *Return on Equity* (ROE) periode 2016 – 2018 yaitu, pada tahun 2016 – 2017 mendapatkan kriteria tidak baik dengan skor

1, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala <0%. Sedangkan pada tahun 2017 – 2018 juga mendapatkan kriteria cukup baik dengan skor 2, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala 0-50%.

Tabel 4.6
Penilaian Rasio Keuangan Periode 2016 – 2018
Score Card

Tahun	ROA	SCORE	Total Score
2016– 2017	- 9,40%	D	1
2017– 2018	16,80%	C	2

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan hasil tabel di atas analisa penelitian terhadap kinerja keuangan yang diukur menggunakan *Return on Assets* (ROA) periode 2016 – 2018 yaitu, pada tahun 2016 – 2017 mendapatkan kriteria tidak baik dengan skore 1, yang termasuk kedalam skala <0%, dan pada tahun 2017 – 2018 juga mendapatkan kriteria cukup baik dengan skor 2, yang mana persentase tersebut termasuk kedalam skala 0-50%.

Hasil perhitungan pada perspektif keuangan pada PT.Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 yang diukur menggunakan *Return on Equity* (ROE) dan *Return on Assets* (ROA) dapat disimpulkan kinerja pada tahun 2017 mengalami penurunan, namun ditahun berikutnya yaitu 2018 kinerja mengalami peningkatan yang menunjukkan perusahaan mengalami perbaikan kinerja.

4.2.2 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 banyak nya pendapatan yang diterima dari pelanggan.semakin besar penerimaan kas dari pelanggan maka akan semakin baik rasionya.

Tabel 4.7
Penerimaan Kas Dari Pelanggan
(Rp 000.000,-)

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan
2016	5.017.996.906
2017	5.458.694.052
2018	6.170.024.185
Rata- rata	5.548.905.048

Sumber : Data sekunder yang diolah

Penerimaan kas dari pelanggan :

Sumber : (Riana, 2017)

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

$$\frac{5.458.694.052 - 5.017.996.906}{5.017.996.906}$$

2016 - = 8,78%

$$2017 - 2018 = \frac{6.170.024.185 - 5.458.694.052}{5.458.694.052} \times 100 = 13,03\%$$

Berdasarkan persentase di atas adalah hasil skor berdasarkan perspektif pelanggan dari tahun 2016 – 2018, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III. Maka dapat dijelaskan hasil persentase dari tahun 2016 – 2017 sebesar 8,78% termasuk kriteria cukup baik, yaitu dengan skor 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%, sedangkan persentase pada tahun 2017 – 2018 sebesar 13,03% termasuk kriteria cukup baik, yaitu dengan skor 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 0 – 50%.

Tabel 4.8
Score Card Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan	Score	Total Score
2016 - 2017	8,78%	C	2
2017 - 2018	13,03%	C	2

Sumber : Data sekunder yang diolah

Kemampuan PT. Fast Food Indonesia Tbk berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif pelanggan ini dalam memberikan kepuasan kepada para pelanggannya dapat terlihat dari penerimaan kas pelanggan periode 2016 – 2018 yaitu, berdasarkan data laporan keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk pada periode 2016 – 2017 dan periode 2017 – 2018 memiliki rentang skor yang sama pada setiap periodenya yaitu memiliki skor 2, berdasarkan hasil tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat dikatakan cukup baik karena periode 2016 – 2018 tidak mengalami penurunan skor.

Hasil perhitungan pada perspektif pelanggan pada PT.Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 yang diukur menggunakan penerimaan kas dari pelanggan terdapat peningkatan kinerja dari tahun ke tahun, karena pada tahun tersebut terjadi peningkatan penerimaan pelanggan.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data operating profit digunakan dalam penilaian 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 4.9
Operating Profit
(Rp 000.000,-)

Tahun	Operating Profit
-------	------------------

2016	218.051.887
2017	154.966.340
2018	266.226.198
Rata – rata	639.244.425

Sumber : Data sekunder yang diolah

Operating Profit :

Sumber : (Riana, 2017)

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

$$2016 - 2017 = \frac{154.966.340 - 218.051.887}{218.051.887} \times 100 = -28,93\%$$

$$2017 - 2018 = \frac{266.226.198 - 154.966.340}{154.966.340}$$

Berdasarkan persentase di atas adalah hasil skor berdasarkan perspektif proses bisnis internal dari tahun 2016 – 2018, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III. Maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2016 – 2017 sebesar -28,93% termasuk kriteria tidak baik yaitu dengan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, sedangkan persentase tahun 2017 – 2018 sebesar 71,80% termasuk kriteria baik yaitu dengan skor 3, yang mana persentase tersebut dalam skala 51 – 100%.

Tabel 4.10
Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score
2016 – 2017	-28,93%	D	1
2017 - 2018	71,80%	B	3

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pengukuran kinerja pada prespektif proses bisnis internal yang menggunakan *operating profit* sebagai pengukuran kinerja dari PT. Fast Food

Indonesia Tbk. Berdasarkan hasil tabel di atas dapat dilihat bahwa penilaian *operating profit* pada periode 2016 – 2017 menghasilkan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, sedangkan pada periode 2017 – 2018 menghasilkan skor 3 yang menunjukkan adanya peningkatan kinerja pada periode tersebut maka kinerjanya dapat dikatakan sudah baik, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala 51 - 100%.

Hasil perhitungan pada perspektif proses bisnis internal pada PT.Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 yang diukur menggunakan hasil pencapaian *operating profit* terdapat penurunan kinerja ditahun 2017, namun ditahun berikutnya yaitu tahun 2018 kinerja mengalami peningkatan.

2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pengukuran terhadap *Net Income / Employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat di ukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

Tabel 4.11
Net Income
(Rp 000.000,-)

Tahun	Net Income
2016	172.606
2017	166.999
2018	212.011
Rata – rata	183.872

Sumber : Laporan Keuangan PT. Fast Food Indonesia Tbk

Tabel 4.12
Total Employee

Keterangan	2016	2017	2018
Direktur & Komisaris	10	9	8
Manajer	66	97	106
Manajer & Supervisor Restoran	1.526	1.872	2.095
Crew Operasional	14.049	13.682	12.260
Kepala Staf Kantor & Crew	1.579	1.836	1.693
Jumlah	17.230	17.496	16.162

Sumber : Data sekunder yang diolah

Net Income / Employee

Sumber : (Riana, 2017)

$$2016 = \frac{172.606}{17.230} = 10.018$$

$$2017 = \frac{166.999}{17.496} = 9,545$$

$$2018 = \frac{212.011}{16.162} = 13,118$$

Tabel 4.13
Net Income Per Employee
(Rp 000.000)

Tahun	Net Income / Employee
2016	10,018
2017	9,545
2018	13,118
Rata - rata	10,893

Sumber : Data sekunder yang diolah

Tabel 4.14
Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Produktivitas Pekerja	Score	Total Score
2016 - 2017	-4,72%	D	1
2017 - 2018	37,43%	C	2

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan persentase diatas adalah hasil skor berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tahun 2016 -2018, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III. Maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2016 – 2017 sebesar -4,72% termasuk kriteria tidak baik yaitu dengan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam <0%, pada

tahun 2017 – 2018 sebesar 37,43% termasuk kriteria tidak baik yaitu dengan skor 2, yang mana persentase tersebut termasuk dalam 0-50%.

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 menggunakan alat ukur *net income* dan jumlah karyawan, terjadi penurunan kinerja pada periode 2016 -2017, namun pada tahun 2017-2018 terdapat peningkatan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Fast Food Indonesia Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang diperoleh total skor. Total *Balanced Scorecard* PT. Fast Food Indonesia Tbk periode 2016 – 2018. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitiannya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif keuangan pada PT. Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 yang diukur menggunakan *Return on Equity* (ROE) dan *Return on Assets* (ROA) dapat disimpulkan kinerja pada tahun 2017 mengalami penurunan, namun ditahun berikutnya yaitu 2018 kinerja mengalami peningkatan yang menunjukkan perusahaan mengalami perbaikan kinerja.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif pelanggan pada PT. Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 yang diukur menggunakan penerimaan kas dari pelanggan terdapat peningkatan kinerja dari tahun ke tahun, karena pada tahun tersebut terjadi peningkatan penerimaan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil perhitungan pada perspektif proses bisnis internal pada PT.Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 yang diukur menggunakan hasil pencapaian *operating profit* terdapat penurunan kinerja ditahun 2017, namun ditahun berikutnya yaitu tahun 2018 kinerja mengalami peningkatan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Fast Food Indonesia Tbk periode 2016-2018 menggunakan alat ukur *net income* dan jumlah karyawan, terjadi penurunan kinerja pada periode 2016 -2017, namun pada tahun 2017-2018 terdapat peningkatan kinerja.

Tabel 5.1
Total Score Balanced Scorecard

Perspektif	2016 - 2017 Score	2017 - 2018 Score
Perspektif keuangan	2	4
Perspektif pelanggan	2	2
Perspektif proses bisnis internal	1	3
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	1	2
Total Balanced Scorecard PT. Fast Food Indonesia Tbk	6	11

Resume hasil pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2016 – 2018. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2016, dan 2018 lebih baik dari tahun 2017 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

5.2 Saran

Adapun saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk memastikan target perusahaan pada PT. Fast Food Indonesia Tbk didukung oleh seluruh bagian dibawahnya maka target utama perusahaan perlu untuk diturunkan keseluruh bagian dan pada akhirnya dapat menjadi target karyawan secara individu, sehingga penerapan metode pengukuran dan item yang akan ditetapkan dalam pengukuran *balanced scorecard* perlu dijabarkan lebih detail ke masing – masing bagian dengan menggunakan data spesifik dari laporan internal per masing-masing bagian di PT. Fast Food Indonesia Tbk. Diharapkan perusahaan menyampaikan target atau tujuan perusahaan kepada seluruh bagian agar menjadi target atau tujuan karyawan secara individu.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti menggunakan konsep *balanced scorecard* disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang digunakan, seperti pada indikator keuangan di tambah *net profit margin*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan pada data yang dikumpulkan seperti pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, I. (2013). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, A. (2003). *Analisis Investasi* (Vol. Pertama). Jakarta: Salemba Empat.
- Hani, S. (2015). *Teknik Analisa Laporan Keuangan*. Medan: UMSU PRESS.
- Harahap, S. S. (2008). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- IDX. (2020, 01 28). Retrieved 01 28, 2020, from Bursa Efek Indonesia: <https://www.idx.co.id/perusahaan-tercatat/laporan-keuangan-dan-tahunan/>
- Kairu, E. W. (2013). Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 81-88.
- Kaplan. (2010). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S. (1997). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Khatoon, & Farooq. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal of Business & Management*, 2(9), 106-113.
- Lestari, & Sugiharto. (2007). Kinerja Bank Devisa dan Bank Non Devisa dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya. *PESAT*, 2, 196.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (Vol. Edisi Kedua). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, & Setyawan. (2000). *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat .
- Nugrahayu, Ributari, E., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESA)*, 4(10).

- Poureisa, & Arman et al. (2013, May). Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, 5(1), 974-978.
- Pratiwi, U. (2010). Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman*, 11(2), 166-174.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Riyana, D. H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *JURNAL SEKURITAS*, 1(2), 42 - 53.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Saragih, F. (2013). Analisis Rasio Profitabilitas Dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ekonomikawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, 58-59.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 35.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen (Vol. 2)*. Jakarta: PT Indeks.
- Wild, J. J. (2005). *Financial Statement Analysis laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zikrilla, M. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard . 35-40.

Lampiran

INFORMASI UTAMA Highlights		LAPORAN MANAJEMEN Management Report		PROFIL PERUSAHAAN Company Profile		ANALISA & PEMBAHASAN MANAJEMEN Management Discussion & Analysis	
				<i>The original financial statements included herein are in Indonesian language</i>			
PT FAST FOOD INDONESIA TBK LAPORAN POSISI KEUANGAN Tanggal 31 Desember 2017 (Disajikan dalam Ribuan Rupiah, Kecuali Dinyatakan Lain)				PT FAST FOOD INDONESIA TBK STATEMENT OF FINANCIAL POSITION As of December 31, 2017 (Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah, Unless Otherwise Stated)			
	31 Desember 2017/ December 31, 2017	Catatan/ Notes	31 Desember 2016/ December 31, 2016				
ASET				ASSETS			
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS			
Kas dan setara kas	795.508.654	2c,4	791.578.534	Cash and cash equivalents			
Piutang lain-lain		3,5		Other receivables			
Pihak berelasi	84.825.828	2s,29	62.217.708	Related parties			
Pihak ketiga	63.994.512		64.923.599	Third parties			
Persediaan	198.439.550	2d,3,6	203.264.413	Inventories			
Biaya dibayar di muka	21.970.559	2f,7	21.452.756	Prepaid expenses			
Aset lancar lainnya	91.509.085	8	67.415.245	Other current assets			
Total Aset Lancar	1.256.248.188		1.210.852.255	Total Current Assets			
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS			
Aset tetap, neto	441.381.501	2e,3,9	410.374.493	Fixed assets, net			
Biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan, neto	505.215.553	2g,3,10	512.706.598	Deferred renovation costs of rented buildings, net			
Sewa jangka panjang dibayar di muka, neto	167.685.252	2h,11	164.865.166	Long-term prepaid rents, net			
Beban ditangguhkan, neto	189.252.594	2i,3,12	183.718.849	Deferred charges, net			
Aset pajak tangguhan	48.601.173	2o,3,16c	-	Deferred tax assets			
Aset tidak lancar lainnya	141.038.130	2s,13,29	95.302.212	Other non-current assets			
Total Aset Tidak Lancar	1.493.174.203		1.366.967.318	Total Non-current Assets			
TOTAL ASET	2.749.422.391		2.577.819.573	TOTAL ASSETS			
<small>Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian integral dari laporan keuangan ini.</small>				<small>The accompanying notes to the financial statements form an integral part of these financial statements.</small>			
224	PT FAST FOOD INDONESIA TBK					DRIVING FUTURE GROWTH ANNUAL REPORT 2017	

The original financial statements included
herein are in Indonesian language

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)
Tanggal 31 Desember 2017
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION (continued)
As of December 31, 2017
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	31 Desember 2017/ December 31, 2017	Catatan/ Notes	31 Desember 2016/ December 31, 2016	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang usaha		14		Trade payables
Pihak ketiga	224.934.426		211.986.013	Third parties
Pihak berelasi	79.337.329	2s,29	67.294.942	Related parties
Utang lain-lain		15		Other payables
Pihak ketiga	133.026.931		157.107.561	Third parties
Pihak berelasi	71.693	2s,29	106.085	Related parties
Utang pajak	92.529.256	2o,3,16a	106.178.203	Taxes payable
Beban akrual	86.626.590	2m,17	76.345.535	Accrued expenses
Utang sewa pembiayaan yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	1.138.593	2f,19	2.308.487	Current maturities of obligations under finance leases
Utang pembiayaan konsumen yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	4.256.851	20	8.921.089	Current maturities of consumer finance loans
Utang tungga atas obligasi	2.833.333	22	2.833.333	Accrued interest on bonds payable
Liabilitas amalan kerja jangka pendek	37.692.755	2r,3,21	43.386.060	Short-term employee benefits liability
Liabilitas jangka pendek lainnya	1.561.035	2q,18	10.782.009	Other current liabilities
Total Liabilitas Jangka Pendek	664.008.702		675.247.317	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Utang sewa pembiayaan, setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	442.941	2f,19	199.052	Obligations under finance leases, net of current maturities
Utang pembiayaan konsumen, setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	196.066	20	1.284.192	Obligations under consumer finance loans, net of current maturities
Utang obligasi, neto	197.690.390	2j,22	197.175.524	Bonds payable, net
Liabilitas pajak tangguhan	-	2o,16c	22.219.482	Deferred tax liabilities
Liabilitas imbalan kerja jangka panjang	593.543.480	2r,3,21	458.483.019	Long-term employee benefits liability
Total Liabilitas Jangka Panjang	791.842.877		679.361.269	Total Non-current Liabilities
Total Liabilitas	1.455.851.579		1.354.608.586	Total Liabilities
EKUITAS				EQUITY
Modal saham - nilai nominal Rp100 (angka penuh) per saham				Share capital - Rp100 (full amount) per 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	23	199.513.858	Issued and fully paid - 1,995,138,579 shares
Agio saham	944.469		944.469	Additional paid-in capital
Saldo laba				Retained earnings
Cadangan umum	14.030.333	24	13.167.305	Appropriated for general reserve
Belum ditentukan penggunaannya	1.079.082.152		1.009.585.355	Unappropriated
Total Ekuitas	1.293.570.812		1.223.210.987	Total Equity
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	2.749.422.391		2.577.819.573	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

Catatan atas laporan keuangan tersebut merupakan bagian integral
dari laporan keuangan ini

The accompanying notes to the financial statements form an integral
part of these financial statements

The original financial statements included
herein are in Indonesian language.

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN POSISI KEUANGAN
Tanggal 31 Desember 2018
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As of December 31, 2018
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	31 Desember 2018/ December 31, 2018	Catatan/ Notes	31 Desember 2017/ December 31, 2017	
ASET				ASSETS
ASET LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas dan setara kas	988.008.275	2f,4	795.508.654	Cash and cash equivalents
Piutang lain-lain		3,5		Other receivables
Pihak berelasi	55.093.144	2h,30	84.825.828	Related parties
Pihak ketiga	39.525.814		63.994.512	Third parties
Persediaan	222.404.674	2i,3,6	198.439.550	inventories
Biaya dibayar di muka	23.432.928	2l,7	21.970.559	Prepaid expenses
Aset lancar lainnya	32.612.345	8	91.509.085	Other current assets
Total Aset Lancar	1.361.078.180		1.256.248.188	Total Current Assets
ASET TIDAK LANCAR				NON-CURRENT ASSETS
Investasi pada entitas asosiasi	33.088.217	2c,9	-	Investment in associate
Aset tetap, neto	487.216.596	2j,3,10	441.381.501	Fixed assets, net
Biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan, neto	521.564.022	2k,3,11	505.215.553	Deferred renovation costs of rented buildings, net
Sewa jangka panjang dibayar di muka, neto	179.664.684	2l,12	167.685.252	Long-term prepaid rents, net
Beban ditangguhkan, neto	189.334.466	2m,3,13	189.252.594	Deferred charges, net
Aset pajak tangguhan, neto	37.838.836	2u,3,17c	48.601.173	Deferred tax assets, net
Aset tidak lancar lainnya	179.708.222	2h,14,30	141.038.130	Other non-current assets
Total Aset Tidak Lancar	1.628.615.043		1.493.174.293	Total Non-current Assets
TOTAL ASET	2.989.693.223		2.749.422.391	TOTAL ASSETS

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

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

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
 LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)
 Tanggal 31 Desember 2018
 (Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
 Kecuali Dinyatakan Lain)

 PT FAST FOOD INDONESIA TBK
 STATEMENT OF FINANCIAL POSITION (continued)
 As of December 31, 2018
 (Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
 Unless Otherwise Stated)

 The original financial statements included
 herein are in Indonesian language.

	31 Desember 2018/ December 31, 2018	Catatan/ Notes	31 Desember 2017/ December 31, 2017	
LIABILITAS DAN EKUITAS				LIABILITIES AND EQUITY
LIABILITAS				LIABILITIES
LIABILITAS JANGKA PENDEK				CURRENT LIABILITIES
Utang usaha		15		Trade payables
Pihak ketiga	212.139.356		224.934.426	Third parties
Pihak berelasi	90.965.122	2h,30	79.337.329	Related parties
Utang lain-lain		16		Other payables
Pihak ketiga	141.773.546		133.026.931	Third parties
Pihak berelasi	196.420	2h,30	71.693	Related parties
Utang pajak	121.348.714	2u,3,17a	92.529.256	Taxes payable
Beban akrual	98.973.512	2p,18	86.626.590	Accrued expenses
Utang sewa pembiayaan yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	3.285.520	2l,20	1.138.503	Current maturities of obligations under finance leases
Utang pembiayaan konsumen yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	5.218.966	21	4.256.851	Current maturities of consumer finance loans
Utang bunga atas obligasi	2.833.333	23	2.833.333	Accrued interest on bonds payable
Liabilitas imbalan kerja jangka pendek	37.692.755	2o,3,22	37.692.755	Short-term employee benefits liability
Liabilitas jangka pendek lainnya	70.758	2w,19	1.561.635	Other current liabilities
Total Liabilitas Jangka Pendek	714.498.002		664.008.702	Total Current Liabilities
LIABILITAS JANGKA PANJANG				NON-CURRENT LIABILITIES
Utang sewa pembiayaan, setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	1.472.273	2l,20	442.941	Obligations under finance leases, net of current maturities
Utang pembiayaan konsumen, setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun	238.816	21	196.086	Obligations under consumer finance loans, net of current maturities
Utang obligasi, neto	198.222.655	2q,23	197.660.390	Bonds payable, net
Liabilitas imbalan kerja jangka panjang	634.767.834	2o,3,22	583.543.480	Long-term employee benefits liability
Total Liabilitas Jangka Panjang	734.701.578		781.842.877	Total Non-current Liabilities
Total Liabilitas	1.449.199.580		1.455.851.579	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	199.513.858	Issued and fully paid - 1,995,138,579 shares
Agio saham	944.469		944.469	Additional paid-in capital
Saldo laba				Retained earnings
Ditentukan penggunaannya untuk cadangan umum	14.865.326	25	14.030.333	Appropriated for general reserve
Belum ditentukan penggunaannya	1.325.169.990		1.079.082.152	Unappropriated
Total Ekuitas	1.540.493.643		1.293.570.812	Total Equity
TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS	2.989.693.223		2.749.422.391	TOTAL LIABILITIES AND EQUITY

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

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

The original financial statements included herein are in Indonesian language.

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN LABA RUGI
DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2017
 (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, 2017
 (Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
 Unless Otherwise Stated)

Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,				
	2017	Catatan/ Notes	2016	
PENDAPATAN	5.302.683.924	2n, 25	4.883.307.267	REVENUE
BEBAN POKOK PENJUALAN	(1.985.664.263)	2n, 25, 26, 29	(1.829.228.917)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	3.317.019.641		3.054.078.350	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan distribusi	(2.670.196.435)	2n, 25, 27a, 29	(2.373.915.450)	Selling and distribution expenses
Beban umum dan administrasi	(539.850.714)	2n, 25, 27b, 29	(497.059.776)	General and administrative expenses
Beban operasi lainnya	(6.394.739)	2n, 26, 27c	(5.048.737)	Other operating expenses
Penghasilan operasi lainnya	54.390.587	2n, 25, 27d, 29	39.997.500	Other operating income
LABA USAHA	154.966.340		218.051.887	OPERATING PROFIT
Penghasilan keuangan	35.238.938	2n, 4	34.362.001	Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(7.047.788)	2c	(6.872.400)	Final tax on financial income
Beban keuangan	(18.425.720)	2i, 2n, 22	(19.175.864)	Finance costs
LABA SEBELUM PAJAK	164.731.770		226.365.624	PROFIT BEFORE TAX
Manfaat (beban) pajak penghasilan	2.266.808	2o, 16b	(53.760.084)	Income tax benefit (expense)
LABA TAHUN BERJALAN	166.998.578		172.605.540	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain: Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi: Rugi pengukuran kembali atas program imbalan pasti Pajak penghasilan terkait	(62.347.052) 15.586.763	2r, 21 16c	(32.545.481) 8.136.370	Other comprehensive income: Item that will not be reclassified to profit or loss: Remeasurement loss on defined benefit plans Related income tax
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	(46.760.289)		(24.409.111)	Other comprehensive income for the year, net of tax
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	120.238.289		148.196.429	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR
LABA PER SAHAM DASAR (angka penuh)	84	2p, 28	87	BASIC EARNINGS PER SHARE (full amount)

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

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

The original financial statements included
herewith are in Indonesian language

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN LABA RUGI
DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2018
(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, 2018
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,				
	2018	Catatan/ Notes	2017	
PENDAPATAN	6.017.462.356	2r,26	5.302.683.924	REVENUE
BEBAN POKOK PENJUALAN	(2.277.401.709)	2r,2h, 27,30	(1.985.604.283)	COST OF GOODS SOLD
LABA BRUTO	3.740.060.647		3.317.079.641	GROSS PROFIT
Beban penjualan dan distribusi	(2.865.174.513)	2r,2h, 28a,30	(2.670.198.435)	Selling and distribution expenses
Beban umum dan administrasi	(646.201.957)	2r,2h, 28b,30	(639.850.714)	General and administrative expenses
Beban operasi lainnya	(5.887.672)	2r,28c	(6.394.739)	Other operating expenses
Penghasilan operasi lainnya	43.399.893	2r,28d,30	54.380.587	Other operating income
LABA USAHA	266.226.198		154.966.340	OPERATING PROFIT
Penghasilan keuangan	33.872.092	2r,4	35.238.938	Finance income
Pajak final atas penghasilan keuangan	(5.774.418)	2u	(7.047.788)	Final tax on finance income
Beban keuangan	(18.327.334)	2q,2r,23	(18.425.720)	Finance costs
Bagian atas laba entitas asosiasi	4.094.052	2c,9	-	Share in profit of associate
LABA SEBELUM PAJAK	279.090.590		164.731.770	PROFIT BEFORE TAX
Manfaat (beban) pajak penghasilan	(67.079.434)	2u,17b	2.266.808	Income tax benefit (expense)
LABA TAHUN BERJALAN	212.011.156		166.998.578	PROFIT FOR THE YEAR
Penghasilan komprehensif lain: Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:				Other comprehensive income: Item that will not be reclassified to profit or loss:
Rugi pengukuran kembali atas program imbalan pasti	113.051.299	2o,22	(62.347.052)	Remeasurement loss on defined benefit plans
Pajak penghasilan terkait	(28.265.325)	17c	15.586.763	Related income tax
Bagian penghasilan komprehensif lain entitas asosiasi, neto	(5.835)	2c,9	-	Share of other comprehensive income of an associate, net
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	84.790.139		(46.760.289)	Other comprehensive income for the year, net of tax
TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	296.801.295		120.238.289	TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEAR
LABA PER SAHAM DASAR (angka penuh)	106	2v,29	84	BASIC EARNINGS PER SHARE (full amount)

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

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

The original financial statements included
herein are in Indonesian language

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN ARUS KAS
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2017
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended
December 31, 2017
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,			
	2017	Catatan/ Notes	2016	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI				CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	5.458.694.052	25	5.017.996.906	Receipts from customers
Penerimaan bunga	28.191.150	4	27.489.601	Receipts of interest
Pembayaran kepada pemasok	(2.093.551.375)	6,14,26, 5,6,7,8, 13,15,16a, 16d,17,18,	(1.997.737.986)	Payments to suppliers
Pembayaran beban operasi	(1.805.531.587)	21,22,27	(1.536.292.815)	Payments of operating expenses
Pembayaran kepada karyawan	(1.089.642.874)	21,27a,27b	(932.246.132)	Payments to employees
Pembayaran sewa jangka panjang dibayar di muka	(88.486.444)	11	(98.794.769)	Payments for long-term prepaid rents
Pembayaran pajak penghasilan badan	(71.740.141)	16a,16b,16d	(39.199.635)	Payments of corporate income tax
Pembayaran bunga atas utang obligasi	(17.000.000)	22	(19.000.000)	Payments of interest on bonds payable
Pembayaran bunga atas utang pembiayaan konsumen	(822.496)	20	(705.247)	Payments of interest on consumer finance loans
Pembayaran bunga atas utang sewa pembiayaan	(106.963)	19	(387.833)	Payments of interest on obligations under finance leases
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	320.003.322		421.122.090	Net cash provided by operating activities
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI				CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES
Penyelesaian uang jaminan	1.616.060	13	3.790.140	Settlement of security deposits
Penerimaan dari penjualan aset tetap	137.706	9	463.123	Proceeds from sales of fixed assets
Penambahan aset tetap	(101.976.339)	9	(99.672.560)	Additions to fixed assets
Penambahan biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan	(96.760.798)	10	(82.836.885)	Additions to deferred renovation costs of rented buildings
Penambahan beban ditangguhkan	(37.452.665)	12	(49.073.653)	Additions to deferred charges
Penambahan uang jaminan	(8.035.693)	13	(3.787.248)	Additions to security deposits
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(242.471.729)		(231.117.063)	Net cash used in investing activities

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

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

The original financial statements included
herein are in Indonesian language

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN ARUS KAS (lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2017
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF CASH FLOWS (continued)
For the Year Ended
December 31, 2017
(Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,				
2017	Catatan/ Notes	2016		
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM	
AKTIVITAS PENDANAAN			FINANCING ACTIVITIES	
Pembayaran dividen kas	(60.072.586)	2q, 18, 24	(35.825.123)	Payments of cash dividends
Pembayaran utang pembiayaan konsumen	(11.880.462)	20	(8.957.506)	Payments of consumer finance loans
Pembayaran utang sewa pembiayaan	(1.924.079)	19	(5.458.166)	Payments of obligations under finance leases
Penerimaan dari penerbitan obligasi	-	22	200.000.000	Proceeds from issuance of bonds
Pembayaran utang obligasi	-	22	(200.000.000)	Payments of bonds payable
Pembayaran biaya-biaya penerbitan obligasi	-	22	(2.868.514)	Payments of bonds issuance costs
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas pendanaan	(73.877.127)		(51.109.309)	Net cash used in financing activities
KENAIKAN NETO KAS DAN SETARA KAS	3.654.466		138.895.698	NET INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
DAMPAK NETO PERUBAHAN NILAI TUKAR ATAS KAS DAN SETARA KAS	275.654		(870.876)	NET EFFECTS OF CHANGES IN EXCHANGE RATE ON CASH AND CASH EQUIVALENTS
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	791.578.534	4	653.553.712	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF YEAR
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	795.508.654	4	791.578.534	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF YEAR

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

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

The original financial statements included
herein are in Indonesian language.

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN ARUS KAS
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2018
(Disajikan dalam Ribuan Rupiah,
Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF CASH FLOWS
For the Year Ended
December 31, 2018
(Expressed In Thousands of Indonesian Rupiah,
Unless Otherwise Stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,		
	2018	Catatan/ Notes	
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS OPERASI			OPERATING ACTIVITIES
Penerimaan dari pelanggan	6.170.024.185		Receipts from customers
Penerimaan bunga	27.097.673		Receipts of interest
Pembayaran kepada pemasok	(2.451.847.566)		Payments to suppliers
Pembayaran beban operasi	(1.801.375.103)		Payments of operating expenses
Pembayaran kepada karyawan	(1.185.712.276)		Payments to employees
Pembayaran sewa jangka panjang dibayar di muka	(103.966.645)		Payments for long-term prepaid rents
Pembayaran pajak penghasilan badan	(62.806.318)		Payments of corporate income tax
Pembayaran bunga atas utang obligasi	(17.000.000)		Payments of interest on bonds payable
Pembayaran bunga atas utang pembiayaan konsumen	(667.891)		Payments of interest on consumer finance loans
Pembayaran bunga atas utang sewa pembiayaan	(110.136)		Payments of interest on obligations under finance leases
Kas neto yang diperoleh dari aktivitas operasi	573.635.923		Net cash provided by operating activities
ARUS KAS DARI			CASH FLOWS FROM
AKTIVITAS INVESTASI			INVESTING ACTIVITIES
Penyelesaian uang jaminan	1.230.645		Settlement of security deposits
Penerimaan dari penjualan aset tetap	2.686.537	10	Proceeds from sales of fixed assets
Penambahan aset tetap	(119.274.976)		Additions to fixed assets
Penambahan biaya renovasi bangunan sewa ditangguhkan	(135.403.827)		Additions to deferred renovation costs of rented buildings
Penambahan beban ditangguhkan	(32.815.188)		Additions to deferred charges
Investasi pada entitas asosiasi	(29.000.000)	9	Investment of an associate
Penambahan uang jaminan	(5.298.373)		Additions to security deposits
Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi	(317.875.182)		Net cash used in investing activities

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

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

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
LAPORAN ARUS KAS (lanjutan)
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal
31 Desember 2018
 (Diajikan dalam Ribuan Rupiah,
 Kecuali Dinyatakan Lain)

PT FAST FOOD INDONESIA TBK
STATEMENT OF CASH FLOWS (continued)
For the Year Ended
December 31, 2018
 (Expressed in Thousands of Indonesian Rupiah,
 Unless Otherwise Stated)

	Tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember/ Year ended December 31,			
	2018	Catatan/ Notes	2017	
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN				CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES
Pembayaran dividen kas	(49.878.464)	26, 19, 25	(60.072.586)	Payments of cash dividends
Pembayaran utang pembiayaan konsumen	(13.634.952)	21	(11.880.482)	Payments of consumer finance loans
Pembayaran utang sewa pembiayaan	(2.175.626)	20	(1.924.079)	Payments of obligations under finance leases
Kas yang digunakan untuk aktivitas pendanaan	(65.689.042)		(73.877.127)	Cash used in financing activities
KENAIKAN NETO KAS DAN SETARA KAS	190.071.699		3.654.466	NET INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS
DAMPAK NETO PERUBAHAN NILAI TUKAR ATAS KAS DAN SETARA KAS	2.428.922		275.654	NET EFFECTS OF CHANGES IN EXCHANGE RATE ON CASH AND CASH EQUIVALENTS
KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN	795.508.654	4	791.578.534	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT BEGINNING OF YEAR
KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN	988.009.275	4	795.508.654	CASH AND CASH EQUIVALENTS AT END OF YEAR

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

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

Rekapitulasi karyawan Penelitian pada 31 Desember 2016 vs 31 Desember 2015, dalam berbagai bentuk

Rekapitulasi karyawan Penelitian pada 31 Desember 2016 vs 31 Desember 2015, dalam berbagai bentuk				
Berdasarkan Jangjang Pendidikan				
By Educational Attainment				
• Akademik - Universitas College/University	1.280	7.48	1.326	8.77
• Sekolah Menengah Tingkat Atas atau setingkat Senior High School or equivalent	15.862	91.84	14.804	81.18
• Sekolah Menengah Tingkat Pertama atau setingkat Junior High School or equivalent	78	0.45	62	0.30
• Sekolah Dasar atau setingkat Elementary School or equivalent	21	0.12	23	0.14
Total	17.241	100.00	16.345	100.00
Berdasarkan Tingkatan Manajemen				
By Management Level				
• Direktur dan Komisaris Director and Commissioners	10	0.06	10	0.06
• Manajer Manager	66	0.38	54	0.33
• Koordinator Manajer dan Supervisor Manager, Responder and Supervisor	103	0.60	130	0.79
• Kru Operasional Operational Crew	14.349	81.94	11.188	68.46
• Staff dan Kru RSC Staff and RSC Crew	1.575	9.18	1.515	9.28
Total	17.203	100.00	16.345	100.00
Berdasarkan Usia				
By Age				
• < 18	412	2.38	280	1.74
• 19 - 24	4.861	28.22	6.710	41.05
• 25 - 29	3.718	21.55	3.817	23.31
• 30 - 34	2.126	12.34	2.739	16.76
• 35 - 39	1.111	6.45	1.428	8.73
• 40 - 44	508	2.95	1.250	7.65
• > 45	1.007	5.86	885	5.41
Total	17.241	100.00	16.345	100.00
Berdasarkan Jenis Kewarganegaraan				
By Sex				
• Pria	12.261	70.81	11.442	70.00
• Wanita	5.029	29.19	4.903	30.00
Total	17.290	100.00	16.345	100.00
Berdasarkan Area Fungsional				
By Functional Area				
• Operasional dan Operasional Support Operational and Operational Support	15.724	91.25	14.895	91.07
• Administratif Administration	1.561	9.05	1.450	8.93
Total	17.285	100.00	16.345	100.00
Berdasarkan Penetapan Lokasi				
By Assignment Location				
• JabatOn-Taluk Jawara, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi	1.537	8.91	5.104	31.23
• Di luar JabatOn-Taluk Outside Jawa, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi	11.693	67.86	11.241	68.77
Total	17.230	100.00	16.345	100.00

DEMOGRAFI KARYAWAN

Employees Demography

Pada 2017, Perseroan mencatatkan kenaikan jumlah karyawan dari 17.230 orang menjadi 17.496 orang. Kenaikan jumlah karyawan ini sejalan dengan meningkatnya kebutuhan SDM Perseroan. Berikut demografi karyawan Perseroan pada tahun 2017 :

In 2017, the Company recorded an increase in total employees from 17,230 to 17,496. The increase total employees is in line with the increasing need of manpower for the Company. Below are the demographics of the Company's employees in 2017:

Karyawan Berdasarkan Status | Employee Data by Status
Per December 2017 | As of December 2017

STATUS	JUMLAH TOTAL
PKWTT	12.446
PKWT	5.004
KHL	38
HONORER	8
Jumlah Total	17.496

Karyawan Berdasarkan Level Organisasi | Employee Data by Job Level
Per December 2017 | As of December 2017

LEVEL ORGANISASI ORGANIZATION LEVEL	JUMLAH TOTAL
Direktur & Komisaris Directors & Commissioners	9
Manajer Managers	97
Manajer & Supervisor Restoran Restaurant Managers & Supervisors	1.872
Crew Operasional Operational Crew	13.682
Keapada Staf Kantor & Crew Head Office Staff & Crew	1.836
Jumlah Total	17.496

Karyawan Berdasarkan Lokasi | Employee Data by Location
Per December 2017 | As of December 2017

LOKASI LOCATION	JUMLAH TOTAL
Restaurant Support Centers (RSCs)	2.082
Genral/Cabang Stores	15.414
Jumlah Total	17.496

PENGEMBANGAN SDM

Selama 2017, Perseroan telah menyelenggarakan sejumlah program pengembangan SDM sebagai berikut :

1. Softskill Training

Softskill training adalah sebuah program pelatihan bagi seluruh karyawan yang diselenggarakan oleh Divisi HR & GA yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi seluruh karyawan dalam hal *softskill*.

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

During 2017, the Company has conducted a number of human resources development programs as follows:

1. Softskill Training

Softskill training is a training program for all employees conducted by the HR & GA Division which aimed at developing the competence of all employees' softskill.

DEMOGRAFI KARYAWAN

Employee Demographics

Per akhir tahun 2018, data menunjukkan Perseroan mengelola total 16.162 karyawan yang bertugas di berbagai jenjang pekerjaan, di seluruh Indonesia. Data karyawan secara terperinci disajikan dalam tabel-tabel berikut.

As of end of 2018, data shows that the Company managed a total of 16,162 employees assuming different positions across Indonesia. Detailed employee data are presented on the following tables.

KARYAWAN BERDASARKAN TINGKATAN MANAGEMENT

Employee Data by Management Level

Per Desember 2018/As of December 2018

LEVEL ORGANISASI Organization Level	JUMLAH Total
Direktur & Komisaris/Directors & Commissioners	8
Manajer/Managers	106
Manajer & Supervisor Restoran/Restaurant Managers & Supervisors	2.095
Crew Operasional/Operational Crew	12.260
Keapada Staf Kantor & Crew/Head Office Staff & Crew	1.693
Jumlah/Total	16.162

KARYAWAN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Employee Data by Sex

Per Desember 2018/As of December 2018

JENIS KELAMIN	JUMLAH Total
Pria	11.498
Wanita	4.673
Jumlah/Total	16.162

KARYAWAN BERDASARKAN AREA FUNGSIONAL

Employee Data by Functional Area

Per Desember 2018/As of December 2018

STATUS	JUMLAH Total
Operation & Operation Support	14.714
Administrative	1.448
Jumlah/Total	16.162

KARYAWAN BERDASARKAN PENETAPAN LOKASI

Employee Data by Assignment Location

Per Desember 2018/As of December 2018

LOKASI Location	JUMLAH Total
Jabodetabek	5.224
Outside Jabodetabek	10.938
Jumlah/Total	16.162



PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, H
 20... M

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

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : WAN MIRZA SANIF B

NPM : 1605170034

Tempat.Tgl. Lahir : MEDAN 07 MARET 1996

Program Studi : Akuntansi /
 Manajemen

Alamat Mahasiswa : JL. PERPUSTAKAAN NO.1 F

Tempat Penelitian : BURSA EFEK INDONESIA
 SUMATERA UTARA

Alamat Penelitian : JL. I.R.H. JUANDA BARU
 NO. A5 - A6

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

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

1. Transkrip nilai sementara
2. Kwitansi SPP tahap berjalan

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

Diketahui
 Ketua/Sekretaris Program Studi

(Zulia Hanum, SE, M.Si.)

Wassalam
 Pemohon

(Wan Mirza Sanif B.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 1299/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/13/12/2019

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 13/12/2019

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
NPM : 1605170034
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Menghitung skor balanced scorecard dari keempat perspektif untuk mengetahui kinerja perusahaan
2. Mengetahui keterkaitan biaya produksi dan tingkat penjualan terhadap laba kotor
3. Mengetahui rasio likuiditas dan rasio profitabilitas terhadap perubahan laba

Rencana Judul : 1. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan Balance Scorecard
2. Pengaruh Biaya Produksi Dan Tingkat Penjualan Terhadap Laba Kotor
3. Pengaruh Rasio Likuiditas Dan Rasio Profitabilitas Terhadap Perubahan Laba

Objek/Lokasi Penelitian : PT. Charoen Pokphand Indonesia Tbk, PT Kimia Farma, dan Bursa Efek Indonesia

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Wan Mirza Sanif Baros)



MAJELIS PERHUKUMAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 1299/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/13/12/2019

Nama Mahasiswa : Wan Mirza Sanif Baros

NPM : 1605170034

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Tanggal Pengajuan Judul : 13/12/2019

Nama Dosen pembimbing¹⁾ : Zulia Hanum, SE, M.Si *16/12/2019*

Judul Disetujui²⁾

*Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Fast Food
Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek
Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced
Scorecard.*

Medan, 16 Desember 2019

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

Fitriani Saragih
(Fitriani Saragih, SE/M.Si.)

Dosen Pembimbing

Zulia Hanum
Zulia Hanum, SE, M.Si.

Keterangan:

¹⁾ Ditisi oleh Pimpinan Program Studi

²⁾ Ditisi oleh Dosen Pembimbing

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



UMSU
Unggul / Cerdas / Terpercaya

Harap membaca surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

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

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 144/TGS/IL3-AU/UMSU-05/F/2020

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

Program Studi : Akuntansi
Pada Tanggal : 16 Desember 2019

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
N P M : 1605170034
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced Scorecard

Dosen Pembimbing : **Zulia Hanum.,SE.,M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 11 Januari 2021**

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 15 Rab. Awwal 1441 H
11 Januari 2020 M

Dekan 



H. Hanuri, SE, MM, M.Si



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

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

Bila menjangkau surat ini agar disertakan nomor dan tanggalnya

Nomor : 422/II.3-AU/UMSU-05/F/2020
Lampiran :
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 03 Jum. Akhir 1441 H
28 Januari 2020 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
Bursa Efek Indonesia
Jln. Juanda No. A5-A6
di-
Medan

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

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

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
Npm : 1605170034
Program Studi : Akuntansi
Semeste : VIII (Delapan)
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk. Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced Scorecard

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan

H. Japuri, SE, MM, M.Si.

Tembusan :

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Pertinggal



UMSU
 (Majelis Cerdas) | Terpercaya

Haraplah surat ini agar disebutkan
 dalam laporan

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

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

Nomor : 1262/II.3-AU UMSU-05/F/2020 Medan, 12 Rajab 1441 H
 Lamp. : - 07 Maret 2020 M
 Hal : **Menyelesaikan Riset**

Kepada Yth.
 Bapak/ Ibu Pimpinan
Bursa Efek Indonesia
 Jln. Juanda No. A5-A6
 Di-
 Medan

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
 NPM : 1605170034
 Semester : XIV(Empat Belas)
 Program Studi : Akuntansi
 Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced Scorecard

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

H. Jauri, SE, MM, M.Si.

Tembusan :

1. Wakil Rektor - II UMSU Medan
2. Peringgal.



SURAT KETERANGAN

Nomor : Form-Riset-00285/BEI.PSR/03-2020
 Tanggal : 11 Maret 2020

Kepada Yth. : H. Januri, SE., MM., M.Si.
 Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Alamat : Jl. Kapten Mucthar Basri No.3
 Medan

Dengan ini kami menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
 NIM : 1605170034
 Program Studi : Akuntansi

Telah menggunakan data data yang tersedia di Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk penyusunan Skripsi dengan judul "**Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia Tbk. Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced Scorecard**"

Selanjutnya mohon untuk mengirimkan 1 (satu) *copy* skripsi tersebut sebagai bukti bagi kami dan untuk melengkapi Referensi Penelitian di Pasar Modal Indonesia.

Hormat kami,



M. Pintor Nasution
 Kepala Kantor Perwakilan BEI Sumatera Utara



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

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Wan Mirza Sanif Baros
NPM : 1605170034
Nama Dosen Pembimbing : Zulia Hanum SE,M.Si

Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Pengukuran Kinerja
Perusahaan PT. Fast Food Indonesia
Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek
Indonesia (BEI) Dengan Metode
Balanced Scorecard

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Identifikasi masalah IBM sesuai fenomena nyata rumusan masalah	18/12-2019	
Bab 2	- teori ditambah - kerangka konseptual	26/12-2019	
Bab 3	Metode penelitian	09/01-2020	
Daftar Pustaka	Sistematis penulisan acuan pedoman	14/01-2020	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	diserahi dengan data	16/01-2020	
Persetujuan Seminar Proposal	ACC Seminar	29/01-2020	

Diketahui oleh :
Ketua Program Studi

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Medan, Januari 2020
Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

(Zulia Hanum, SE, M.Si)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
 Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR JURUSAN AKUNTANSI

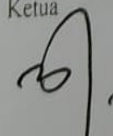
Pada hari ini *Rabu, 05 Februari 2020* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi
 yang berisikan sebagai berikut :

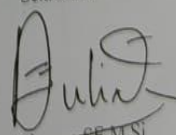
Nama : *Wan Mirza Sanif Baros*
 NPM : *1605170034*
 Tempat / Tgl. Lahir : *Medan, 07 Maret 1996*
 Alamat Rumah : *Jln. Perpustakaan no. 1 F*
 Judul Proposal : *Pengaruh Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia TBK Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced Scorecard*
 Disetujui / tidak disetujui *)

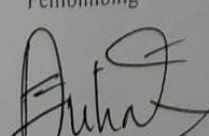
Item	Komentar
Bab I	<i>tidak disetujui</i>
Bab II	<i>disetujui</i>
Bab III	<i>Definisi optimal waktu penelitian</i>
Lainnya	<i>sistem zika kemulisan, Daftar Pustaka</i>
Kesimpulan	Perbaikan Minor Perbaikan Mayor

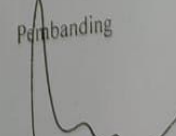
Medan, 05 Februari 2020

TIM SEMINAR

Ketua

 Fitriani Saragih, SE, M.Si

Sekretaris

 Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

 Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembanding

 Dr. Hj. Maya Sari, SE, M.Si



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

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



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari Rabu, 05 Februari 2020 menerangkan bahwa:

Nama : Wan Mirza Sanif Baros
NPM : 1605170034
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 07 Maret 1996
Alamat Rumah : Jln. Perpustakaan no. 1 F
Judul Proposal : Pengaruh Kinerja Perusahaan PT. Fast Food Indonesia TBK Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Dengan Metode Balanced Scorecard

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Zulia Hanum, SE, M.H. 12/2.2020*

Medan, 05 Februari 2020

TIM SEMINAR

Ketua

Fitriani Saragih, SE, M.Si

Sekretaris

Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembimbing

Zulia Hanum, SE, M.Si

Pembanding

Dr. Hj. Maya Sari, SE, M.Si

Diketahui / Disetujui
Dekan

H. Januri, SE, MM, M.Si

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WAN MIRZA SANIF BAROS

NPM : 1605170034

Program : Strata-1

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan tahunan dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari internet dalam situs www.idx.co.id.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **PLAGIAT** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Maret 2020
Saya yang menyatakan



WAN MIRZA SANIF BAROS

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : WAN MIRZA SANIF BAROS
NPM : 1605170034
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 07 Maret 1996
Jenis Kelamin : Laki-laki
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jln Perpustakaan No.1 F
Anak Ke : 2 dari 4 Bersaudara

Nama Orang Tua

Nama Ayah : Wan Aswin Baros
Nama Ibu : Sofyanun Lubis
Alamat : Jln Perpustakaan No. 1 F

Pendidikan Formal

1. SD YPI Albuqhari Muslim :2003-2009
2. SMP Raksana Medan :2009-2012
3. SMK Amir Hamzah Medan :2012-2014
4. Tahun 2016-2020, tercatat sebagai mahasiswa pada Fakultas Ekonomi Dan
Bisnis Studi Ekonomi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Maret 2020



[Signature]
WAN MIRZA SANIF BAROS