

Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Pengambilan Keputusan (Studi Kasus Pada PT Mayora Indah Tbk Periode 2017-2021)

Astuti¹, Indupurnahayu², Hurriyaturohman³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Universitas Ibn Khaldun Bogor, Jl. Sholeh Iskandar, RT.01/RW.10, Kedungbadak, Kec. Tanah Sereal, Kota Bogor, Jawa Barat 16162
astutiladya17@gmail.com

Abstract

This study aims to measure the performance of PT Mayora Indah Tbk with Balanced Scorecard from a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective for decision making. The result of this study indicate that the performance of PT Mayora Indah Tbk for the 2017-2021 period is in a poor condition, this is due to the calculation result from each perspective, from a financial perspective showing poor result in the calculation of ROE, ROA, and Operating Income which are far from the established industry standards, the customer shows that the company's performance is quite good due to the balanced of cash receipts from customers, the internal business process perspective shows unfavorable result due to a decrease in operating profit from 2020-20221 coinciding with Covid-19, and the growth and learning perspective shows unfavorable result due to an increase in the number of employees, but the net profit generated has not been maximized this is shown in 2021.

Keywords: Performance measurement, Balanced Scorecard, Decision Making.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Mayora Indah Tbk dengan Balanced Scorecard dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT Mayora Indah Tbk periode 2017-2021 berada dalam kondisi yang kurang baik, hal ini disebabkan oleh hasil perhitungan dari masing-masing perspektif, dari sisi keuangan menunjukkan hasil yang kurang baik dalam perhitungan ROE, ROA, dan Pendapatan Operasional yang jauh dari standar industri yang ditetapkan, pelanggan menunjukkan kinerja perusahaan cukup baik karena saldo penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang kurang baik karena penurunan laba operasi dari Tahun 2020-20221 bertepatan dengan Covid-19, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang kurang baik karena adanya peningkatan jumlah karyawan, namun laba bersih yang dihasilkan belum maksimal hal ini terlihat pada tahun 2021.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Pengambilan Keputusan.

Copyright (c) 2024 Astuti, Indupurnahayu, Hurriyaturohman

Corresponding author: Astuti

Email Address: astutiladya17@gmail.com (Jl. Sholeh Iskandar, RT.01/RW.10, Kedungbadak, Kec. Tanah Sereal, Kota Bogor, Jawa Barat 16162)

Received 29 July 2024, Accepted 31 July 2024, Published 07 August 2024

PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui kita telah dihadapkan dengan perubahan global yang berjalan dengan pesat. Perkembangan di bidang kebutuhan pokok, teknologi, informasi, perekonomian dan komunikasi mengharuskan dilakukan cepat, tepat, dan mengikuti perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut terus diantisipasi untuk menghadapi persaingan, dimana terjadinya persaingan, dimana terjadinya suatu perdagangan bebas, tidak ada lagi batas perdagangan antar negara dan juga keberhasilan suatu perdagangan tergantung oleh kekuatan pasar.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi pengelolaan usahanya. Maka dibutuhkan alat pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat kesuksesan dan kegagalan strategi yang diterapkannya. Secara umum pengukuran kinerja yang digunakan ialah

pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangannya. Maka penelitian ini melakukan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dimana *Balanced Scorecard* ini didasarkan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek, jangka panjang, serta mengukur dari segi keuangan maupun non keuangannya.

Penelitian tentang *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan oleh penelitian terdahulu diantaranya, Lubis (2023) mengemukakan bahwa pada perspektif keuangan diukur dari ROI, *Profit Margin*, *Operating Ratio* dikatakan cukup baik walaupun tahun sebelumnya telah terjadi penurunan, perspektif pelanggan diukur pada kepuasan pelanggan kinerja perusahaan dikatakan baik, perspektif proses bisnis internal diukur pada inovasi dikatakan kinerja perusahaan baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari tingkat kepuasan karyawan kinerja perusahaan dikatakan baik. Hurriyaturohman (2022) menyebutkan gaya kepemimpinan dan BSC memiliki pengaruh positif, dan variabel BSC paling dominan pengaruhnya terhadap daya saing perusahaan PT Indofarma. Perspektif keuangan diukur dengan perbandingan penjualan bersih berdasarkan kelompok, perspektif proses bisnis internal diukur dari penjualan produk bersih vs produk pihak ketiga, perspektif pelanggan diukur dengan produk yang akan diluncurkan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari jumlah SDM PT Indofarma. Putri, Chriswahyudi (2022) mengemukakan bahwa semua perspektif dikatakan sangat sehat, dimana perspektif keuangan diukur dari NPM, ROA, ROI, Rasio likuiditas, dan *cost reduction*, perspektif pelanggan diukur dari pangsa pasar, kecepatan respon cs, peningkatan jumlah karyawan, perspektif proses bisnis internal diukur persediaan layanan, waktu pengiriman, dan penyelesaian komplain, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, jumlah pelatihan karyawan. Pada penelitian saat ini perspektif keuangan diukur dengan ROA, ROE, dan *Operating Income*, perspektif pelanggan diukur dengan penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal diukur dari *Operating Profit*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menghitung *Net Income* dengan jumlah karyawan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2020) deskriptif kuantitatif adalah proses yang menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan secara objektif dengan menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis mengenai apa yang diteliti. Serta bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinyatakan dengan total skor. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan pengumpulan dokumen serta arsip yang berkaitan dengan penelitian yang kemudian di unggah di folder yang dapat dibuka selama penelitian berlangsung.

Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan analisis deskriptif dengan *Balanced Scorecard*, diantaranya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

a. *Return on Equity* (ROE)

ROE itu sendiri ialah menunjukkan seberapa jauh perusahaan mengendalikan modalnya itu sendiri.

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

b. *Return on Assets* (ROA)

ROA ialah kemampuan suatu organisasi dalam menghasilkan keuntungan laba dengan keseluruhan aset yang dimiliki oleh organisasi.

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

c. *Operating Income*

Operating income ialah kemampuan perusahaan menghasilkan laba operasi sebelum bunga dan pajak yang dihasilkan.

$$\text{Operating Income} = \frac{\text{Laba kotor} - \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan data laporan keuangan yang digunakan yaitu penerimaan kas dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya.

$$\text{Penerimaan Kas Pelanggan} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n-1}{\text{pencapaian tahun } n-1} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi, maka yang digunakan dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal yaitu:

$$\text{Operating Profit} = \frac{\text{Operating profit } n - \text{operating profit } n-1}{\text{Operating profit } n-1} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat melakukan pengukuran terhadap *net income/employee*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi dengan jumlah karyawan atau pekerja.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Dalam melakukan pengukuran kinerja dibutuhkan suatu acuan range kinerja untuk memperoleh nilai, untuk melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian periode sekarang dengan periode sebelumnya.

Tabel 1. Penentuan Skor Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	Skor	Kategori
<0%	D	1	Tidak Baik
0 – 50%	C	2	Cukup Baik
51 – 100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

Sumber: Riyana, 2017

HASIL DAN DISKUSI

Perseptif Keuangan

Perspektif keuangan ini sebelum melakukan perhitungan pada rasio ROE, ROA, dan *Operating Income* maka diperlukan laporan posisi keuangan, laporan arus kas, dan laporan laba rugi perusahaan PT Mayora Indah Tbk periode 2017-2021. Berikut dibawah ini merupakan laporan keuangan PT Mayora Indah Tbk disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Laporan Neraca Keuangan PT Mayora Indah Tbk Periode 2017-2021

Tahun	Jumlah Aset	Jumlah Hutang	Jumlah Modal	Hutang + Modal
2017	14.915.849.800.251	7.561.503.434.179	7.354.346.366.072	14.915.849.800.251
2018	17.591.706.426.634	9.049.161.944.940	8.542.544.481.694	17.591.706.426.634
2019	19.037.918.806.473	9.125.978.611.155	8.911.940.195.318	18.037.918.806.473
2020	19.777.500.514.550	8.506.032.464.592	11.271.468.049.958	19.777.500.514.550
2021	19.917.653.265.528	8.557.621.869.393	11.360.031.396.135	19.917.653.265.528

Sumber: Laporan Neraca Keuangan PT Mayora Indah Tbk

Tabel 3. Income Statement PT Mayora 2017-2021

Keterangan	Penjualan Bersih	Beban Pokok Penjualan	Laba Bruto	Jumlah Beban Usaha
2017	20.816.673.946.473	15.841.619.191.077	4.975.054.755.396	2.514.495.367.346
2018	24.060.802.395.725	17.664.148.865.078	6.396.653.530.647	3.768.761.522.641
2019	25.060.802.395.725	17.109.498.526.032	7.917.240.946.515	4.744.976.395.481
2020	24.476.953.742.651	17.177.830.782.966	7.299.122.959.685	4.468.194.765.530
2021	27.904.558.322.183	20.981.574.813.780	6.922.983.508.403	5.150.667.594.248

Sumber : Laporan Laba Rugi PT Mayora Indah Tbk

Tabel 4. Income Statement PT Mayora 2017-2021

Keterangan	Laba Usaha	Laba Sebelum Pajak	Pajak Penghasilan	Laba Tahun Berjalan
2017	2.460.559.388.050	2.186.884.603.474	555.930.772.581	1.630.953.830.893
2018	2.627.892.008.006	2.381.942.198.855	621.507.918.551	1.760.434.280.304
2019	3.172.264.551.034	2.704.466.581.011	653.062.374.247	2.051.404.206.764
2020	2.830.928.194.155	2.683.890.279.936	585.721.765.291	2.098.168.514.645
2021	1.772.315.914.155	1.549.648.556.686	338.595.908.733	1.211.052.647.953

Sumber: Laporan Laba Rugi PT Mayora Indah Tbk

Berikut dibawah ini perhitungan perspektif keuangan:

a. Return on Equity (ROE)

$$\text{ROE 2017} = \frac{1.630.953.830.893}{7.354.346.366.072} \times 100\% = 22,17\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{1.760.434.280.304}{8.542.544.481.694} \times 100\% = 20,60\%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{2.051.404.206.764}{8.911.940.195.318} \times 100\% = 23,01\%$$

$$\text{ROE 2020} = \frac{2.098.168.514.645}{11.271.468.049.958} \times 100\% = 18,61\%$$

$$\text{ROE 2021} = \frac{1.211.052.647.953}{11.360.031.396.135} \times 100\% = 19,01\%$$

b. Return on Assets (ROA)

$$\text{ROA 2017} = \frac{1.630.953.830.893}{14.915.849.800.251} \times 100\% = 10,93\%$$

$$\text{ROA 2018} = \frac{1.760.434.280.304}{17.591.706.426.634} \times 100\% = 10\%$$

$$\text{ROA 2019} = \frac{2.051.404.206.764}{18.037.918.806.473} \times 100\% = 10,77\%$$

$$\text{ROA 2020} = \frac{2.098.168.514.645}{19.777.500.514.550} \times 100\% = 10,60\%$$

$$\text{ROA 2021} = \frac{1.211.052.647.953}{19.917.653.265.528} \times 100\% = 6,08\%$$

c. Operating Income

$$\text{Operating Income 2017} = \frac{2.460.559.388.050}{20.816.673.946.473} \times 100\% = 11,82\%$$

$$\text{Operating Income 2018} = \frac{2.627.892.008.006}{24.060.802.395.725} \times 100\% = 10,92\%$$

$$\text{Operating Income 2019} = \frac{3.172.264.551.034}{25.060.802.395.725} \times 100\% = 12,67\%$$

$$\text{Operating Income 2020} = \frac{2.830.928.194.155}{24.476.953.742.651} \times 100\% = 11,56\%$$

$$\text{Operating Income 2021} = \frac{1.772.315.914.155}{27.904.558.322.183} \times 100\% = 6,35\%$$

Berikut hasil perhitungan perspektif keuangan dari ROE, ROA, Operating Income

Keterangan	2017	2018	2019	2020	2021	Rata-Rata	Standar Industri
ROE	22,17%	20,60%	23,01%	18,61%	10,66%	19,01%	40% (Herry,2018)
ROA	10,93%	10%	10,77%	10,60%	6,08%	9,68%	30% (Herry,2018)
Operating Income	11,82%	10,92%	12,67%	11,56%	6,35%	10,66%	20% (Kasmir,2016)

Tabel 5. Laporan Keuangan ROE, ROA, Operating Income Periode 2017-2021

Sumber: Data Diolah, 2023

Dilihat dari tabel 5 dapat dijelaskan bahwa laporan keuangan PT Mayora Indah Tbk dihitung berdasarkan ROE, ROA, dan *Operating Income* dari tahun 2017-2021 mengalami naik turun (fluktuasi) disebabkan karena adanya peningkatan modal, aset, dan penjualan bersih namun laba tahun berjalan yang dihasilkan lebih kecil. Jika dilihat dari rata-rata ROE, ROA, dan *Operating Income* selama 5 tahun terakhir memperoleh ROE sebesar 19,01%, ROA sebesar 9,68%, dan *Operating Income* 10,66%, yang artinya masing-masing hasil masih dibawah standar industri, kenyataan ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan menggunakan modal, aset, serta penjualan bersih untuk menghasilkan laba sangat rendah.

Pada perhitungan ROE penurunan laba ini disebabkan karena membengkaknya biaya bahan baku dan biaya distribusi, selain itu adanya penurunan penjualan diakibatkan karena berkurangnya daya beli atau orderan masyarakat factor adanya pandemic yang mengharuskan masyarakat melakukan PPKM. Berdasarkan standar industry Hery sebesar 40% pada perhitungan ROE, maka dinyatakan bahwa kemampuan perusahaan menggunakan modal untuk menghasilkan laba sangat rendah dengan demikian kinerja perusahaan dikatakan kurang baik.

Pada perhitungan ROA penurunan laba ini disebabkan karena berkurangnya daya beli atau orderan masyarakat. Berdasarkan standar industry Hery sebesar 30% hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan akiva yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba sangat rendah dengan demikian kinerja perusahaan dikatakan kurang baik.

Pada perhitungan *Operating Income* penurunan laba ini disebabkan karena membengkaknya beban pokok penjualan, selain itu adanya penurunan penjualan diakibatkan karena berkurangnya daya beli atau orderan masyarakat factor adanya pandemic yang mengharukan masyarakat melakukan PPKM. Berdasarkan standar industry Kasmir 20% hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan penjualan bersih untuk menghasilkan laba sangat rendah dengan demikian kinerja perusahaan dikatakan kurang baik.

Dari menentukan skor pada ROE, ROA, dan *Operating Income* diatas yang diukur dari pencapaian tahun ini dikurang dengan pencapaian tahun sekarang dibagi dengan pencapaian tahun lalu dapat dilihat penilaian ROE, ROA, dan *Operating Income* dalam tabel berikut ini:

Tabel 6. *Scorecard* Perspektif Keuangan

Tahun	ROE	ROA	<i>Operating Income</i>	Rate	Total Skor
2018	-7,08%	-8,50%	-7,61%	D	1
2019	11,69%	7,7%	16,02%	C	2
2020	-19,12%	-1,57%	-8,76%	D	1
2021	-42,71%	-42,64%	-44,80%	D	1

Sumber: Data Diolah, 2023

Dapat dilihat dari tabel diatas, hanya pada tahun 2019 yang memperoleh *range* kinerja 0-50% dengan kategori cukup baik. Artinya kinerja perusahaan diukur pada ROE, ROA, dan *Operating Income* dikatakan kurang baik, karena hanya terdapat satu tahun saja yang mendapatkan skor 2.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan ukuran yang digunakan untuk profitabilitas pelanggan yaitu dengan menghitung penerimaan kas dari pelanggan yang didapatkan dari laporan arus kas perusahaan sebagai berikut:

Tabel 7. Laporan Keuangan Penerimaan Kas dari Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan
2017	19.102.343.990.516
2018	23.680.993.707.458
2019	24.483.672.972.746
2020	24.952.077.753.025
2021	27.065.541.049.324
Rata-rata	23.856.925.894.614

Sumber : Laporan Arus Kas PT Mayora Indah Tbk

Tabel 8. Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan	Skor	Total Skor
2018	23,96%	C	2
2019	3,38%	C	2
2020	1,91%	C	2
2021	8,47%	C	2

Sumber : Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas perhitungan dari perspektif pelanggan dari penerimaan kas dari pelanggan tahun 2018-2021 mengalami keseimbangan skor, berdasarkan *range* skor kinerja pada pada metode analisis data masuk dalam kategori cukup baik dengan perolehan skor 2 yang termasuk dalam *range* kinerja 0-50%. Hal ini mengindikasikan tingkat keberhasilan penjualan produk akibat realisasi banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Data yang digunakan untuk mengukur proses bisnis internal ini yaitu *operating profit* yang diperoleh dari penjualan dengan biaya produksi. Berikut disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 9. Laporan Keuangan Operating Profit (Laba Usaha)

Tahun	Operating Profit (Laba Usaha)
2017	2.460.559.388.050
2018	2.627.892.008.006
2019	3.172.264.551.034
2020	2.830.928.194.155
2021	1.772.315.914.155
Rata-rata	2.572.792.011.080

Sumber : Laporan Keuangan PT Mayora Indah Tbk

Berikut hasil perhitungan perspektif proses bisnis internal dimana diukur dari *Operating Profit* (Laba Usaha) pada periode sekarang dengan periode tahun sebelumnya:

Tabel 10. *Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Operating Profit	Skor	Total Skor
2018	7%	C	2
2019	20,71%	C	2
2020	-10,76%	D	1
2021	-37,39%	D	1

Sumber : Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas perhitungan dari perspektif proses bisnis internal tahun 2018-2019 mendapatkan skor 2 dikatakan cukup baik, namun pada tahun 2020-2021 mendapatkan skor 1 dikatakan kurang baik disebabkan karena beban usaha dan beban distribusi yang meningkat factor penurunan penjualan akibat daya beli atau orderan masyarakat karena adanya andemi. Artinya, pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal dikatakan kurang baik, karena mengalami penurunan di tahun sesudahnya. Hal ini mengindikasikan perusahaan belum optimal dalam penggunaan harta perusahaan untuk menciptakan produk yang efektif dan efisien.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pengukuran dapat diukur terhadap *income* dan *employee* atau jumlah karyawan. Berikut dibawah ini data pendapatan dengan jumlah karyawan pada PT Mayora Indah Tbk:

Tabel 11. *Net Income* (Laba Tahun Berjalan)

Tahun	Net Income (Laba Tahun Berjalan)
2017	1.630.953.830.893
2018	1.760.434.280.304
2019	2.051.404.206.764
2020	2.098.168.514.645
2021	1.211.052.647.953
Rata-rata	1.750.402.696.112

Sumber : Laporan Laba Rugi PT Mayora Indah Tbk

Tabel 12. Jumlah Karyawan PT Mayora Indah Tbk

Keterangan	2017	2018	2019	2020	2021
Pasca Sarjana (S2 dan S3)	42	43	40	40	42
Sarjana dan Sarjana Muda (D3)	1.784	2.312	1.978	1.948	2.073
SLTA, SLTP, dll	10.733	11.753	10.398	10.444	11.218
Jumlah Karyawan	12.559	14.108	12.416	12.432	13.333

Sumber : Data Karyawan PT Mayora Indah Tbk

Berdasarkan hasil perhitungan persentase dari *net income* dibagi dengan jumlah karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada periode 2017-2021 diatas, maka dapat dibuatkan tabel dan grafik hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 13. Laporan Produktivitas Karyawan

Keterangan	2017	2018	2019	2020	2021	Rata-rata
Produktivitas Karyawan	12,98%	12,47%	16,52%	16,78%	9,08%	13,58%

Sumber : Data Diolah, 2023

Dilihat dari tabel 13 dapat dijelaskan bahwa produktivitas karyawan dari tahun 2017-2021 mengalami naik turun (fluktuasi) disebabkan karena adanya peningkatan laba tahun berjalan kemudian penurunan laba berjalan, serta adanya peningkatan dan penurunan karyawan yang tidak menjanjikan dapat meningkatkan laba tahun berjalan. Faktor lain dikarenakan adanya Covid-19 yang menyebabkan pengurangan karyawan serta penurunan penjualan perusahaan.

Dari menentukan skor pada produktivitas karyawan diatas yang diukur dari pencapaian tahun ini dikurang dengan pencapaian tahun sekarang dibagi dengan pencapaian tahun lalu dapat dilihat penilaian produktivitas karyawan dalam tabel berikut ini:

Tabel 14. *Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Net Income/Employee	Skor	Total Skor
2018	-3,92%	D	1
2019	32,4%	C	2
2020	2,12%	C	2
2021	-46,17%	D	1

Sumber : Data Diolah, 2023

Dilihat dari tabel 14 dapat dijelaskan bahwa produktivitas karyawan dari tahun 2017-2021 mengalami naik turun (fluktuasi) tahun 2018 mendapatkan skor 1 artinya kurang baik, pada tahun 2019-2020 mendapatkan skor 2 artinya cukup baik, namun pada tahun 2021 mengalami penurunan yang signifikan sebesar -46,17%. Hal ini mengindikasikan produktivitas kerja karyawan yang kurang baik diakibatkan rendahnya kemampuan sumber daya karyawan serta adanya perluasan pabrik pada PT Mayora Indah Tbk sehingga dilakukan penambahan jumlah karyawan yang mengakibatkan pendapatan saat itu menurun serta biaya-biaya yang dibutuhkan juga akan meningkat.

KESIMPULAN

Bahwasanya pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Mayora Indah Tbk periode 2017-2021 menunjukkan hasil yang kurang baik dari beberapa perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dikatakan kinerja perusahaan PT Mayora Indah Tbk ini kurang baik karena hanya ada satu perspektif yang dikatakan kinerja perusahaan dikatakan cukup baik yaitu perspektif pelanggan yang diukur dari penerimaan kas dari pelanggan.

Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil kinerja perusahaan PT Mayora Indah Tbk berdasarkan ROE, ROA, dan *operating income* berada pada kategori yang kurang baik, karena masing-masing rasio tersebut berada jauh dari rata-rata standar industri. Serta masing-masing *score* yang diperoleh lebih dominan memperoleh *score* satu dimana pada *range* kinerja dikategorikan kurang baik.

Pada persepektif pelanggan menunjukkan hasil kinerja perusahaan PT Mayora Indah Tbk berdasarkan penerimaan kas dikatakan cukup baik. Dimana *score* yang diperoleh selama lima tahun mengalami keseimbangan yang memperoleh *score* dua pada *range* kinerja dikategorikan cukup baik.

Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil kinerja perusahaan PT Mayora Indah Tbk berdasarkan *operating profit* dikatakan kurang baik. Dimana *score* yang diperoleh lebih dominan memperoleh *score* satu pada *range* kinerja dikategorikan kurang baik.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja perusahaan PT Mayora Indah Tbk berdasarkan *net income* dengan jumlah karyawan dikatakan kurang baik. Dimana *score* yang diperoleh lebih dominan memperoleh *score* satu pada *range* kinerja dikategorikan kurang baik.

Saran pada penelitian ini yaitu dalam pengambilan keputusan perusahaan disarankan lebih mampu meningkatkan kemampuannya dalam mendapatkan laba melalui aset, modal, serta penjualan bersih yang dimiliki oleh perusahaan dikarenakan nilai dari *Return on Equity*, *Return on Assets*, dan *Operating Income* perusahaan masih dibawah standar industri. Hal ini dapat diusahakan dengan memperhatikan biaya-biaya yang terjadi serta meningkatkan penjualan agar nilai dari laba bersih meningkat sehingga profitabilitas juga akan mengalami peningkatan, dalam pengambilan keputusan pada perspektif pelanggan perusahaan disarankan harus tetap mampu mengupayakan penjualan produk agar penerimaan kas dari pelanggan meningkat, semakin tinggi penerimaan kas dari pelanggan artinya kinerja perusahaan akan jauh lebih baik lagi, dalam pengambilan keputusan pada perspektif proses bisnis internal perusahaan disarankan agar kinerja perusahaan baik maka harus mampu mengoptimalkan penggunaan hartanya dalam menciptakan produk baru yang efektif dan efisien, serta dalam pengambilan keputusan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disarankan perlunya meningkatkan kemampuan pelatihan terhadap karyawannya serta lebih memperhatikan karyawannya agar kinerja perusahaan lebih baik.

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu sulit memperdalam data pada perspeektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikarenakan data yang diperoleh dari BEI.

REFERENSI

- Aiyul Ikham, A. (N.D.). Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi). In *Management Development And Applied Research Journal* (Vol. 2, Issue 1).
- Fatimah, F. N. D. (2016). Teknis Analisis Swot: Pedoman Menyusun Strategi Yang Efektif & Efisien Serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman. Yogyakarta: Quadrant.

- Hurriyaturohman. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Balance Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan”Studi Kasus Di PT. Indofarma (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 17(2).
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Leksono, B. E. (2020). *Pengukuran Kinerja: Model-Model Dan Implementasi Sederhananya*. Indomedia Pustaka
- Lufriansyah. (2020). *Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (Persero)* (Vol.4 Issue 1). [Http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora](http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora).
- Mayasari Lubis Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, A., Azlina Pane, D., & Nurjanah, P. (2023). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Toyota Astra Motor). In *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi* (Vol. 1, Issue 1).
- Prayudi, A., & Tanjung.M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4 Nomor 2.
- Putri. T.A., C. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Dan Ahp Pada Perusahaan Jasa Pengiriman (Studi Kasus Di PT. Xyz). *Prosiding Semnastek*, 004
- Riyana, D., Sekuritas, J., Surya, J. L., No, K., & Selatan -Banten, P. T. (2017). Articles Information Abstract Prodi Manajemen Unpam. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53.
- Sa’adah, L. , & Maksum, J. S. (2018). *Balanced Scorecard: Teori Dan Aplikasi*.Yogyakarta: Deepublish.
- Sinambela, L. P. , & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Sjahrial, D. , Djahotman, P. , & Gunawan. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Wacana.
- Sumarsan, T. (2010). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, Dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indeks. Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di PT Mulia Artha Anugerah. In *Jitmi* (Vol. 3, Issue 1).
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Fitri Ikatrinasari, Z. (2020). Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan *Engineering* (Study Case PT. Mse). In *Journal Industrial Services* (Vol. 5, Issue 2).