

# Analisis Kinerja Keuangan Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. Mustika Ratu Tbk.)

Oleh:

Sherlina Sugiyanti

Imelda Dian Rahmawati

Program Studi Akuntansi

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juli, 2024

# Pendahuluan

Dunia bisnis yang terus berkembang mengakibatkan terjadinya perubahan besar terhadap persaingan. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan juga harus menentukan rencana strategi yang tepat untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditetapkan dan dijalankan sekarang oleh manajemen untuk kejayaan masa depan perusahaan. Balanced Scorecard dianggap sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1992) *Balanced Scorecard* dapat diukur dari 4 sudut pandang yaitu baik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, maupun perspektif internal bisnis dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

PT. Mustika Ratu Tbk (MRAT) bergerak dalam bidang manufaktur, perdagangan dan distribusi kosmetik herbal dan tradisional, minuman kesehatan dan kegiatan terkait lainnya. Semakin banyaknya kosmetik yang ada saat ini membuat penjualan dari PT Mustika Ratu Tbk. Ini menurun pada tahun 2022 kemarin. Dengan adanya persaingan yang semakin ketat membuat produk lokal yang sudah lama kalah dengan produk luar negeri dan produk lokal yang saat ini viral. Oleh karena itu, dengan menggunakan konsep balanced scorecard yang cukup komprehensif akan menjadi alat ukur yang tidak hanya mempertimbangkan kinerja keuangannya saja.

# Rumusan Masalah dan Tujuan

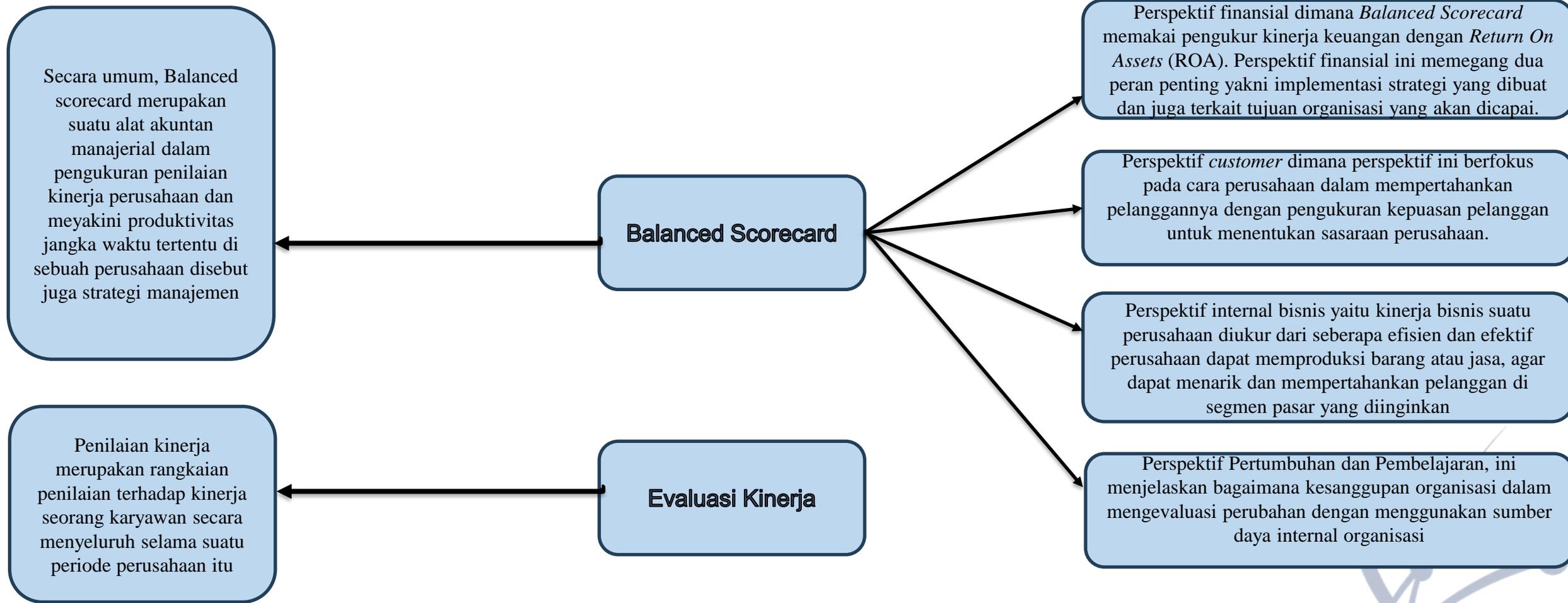
## Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT. Mustika Ratu Tbk. dengan menggunakan metode balanced scorecard yang diukur berdasarkan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, maupun perspektif internal bisnis dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

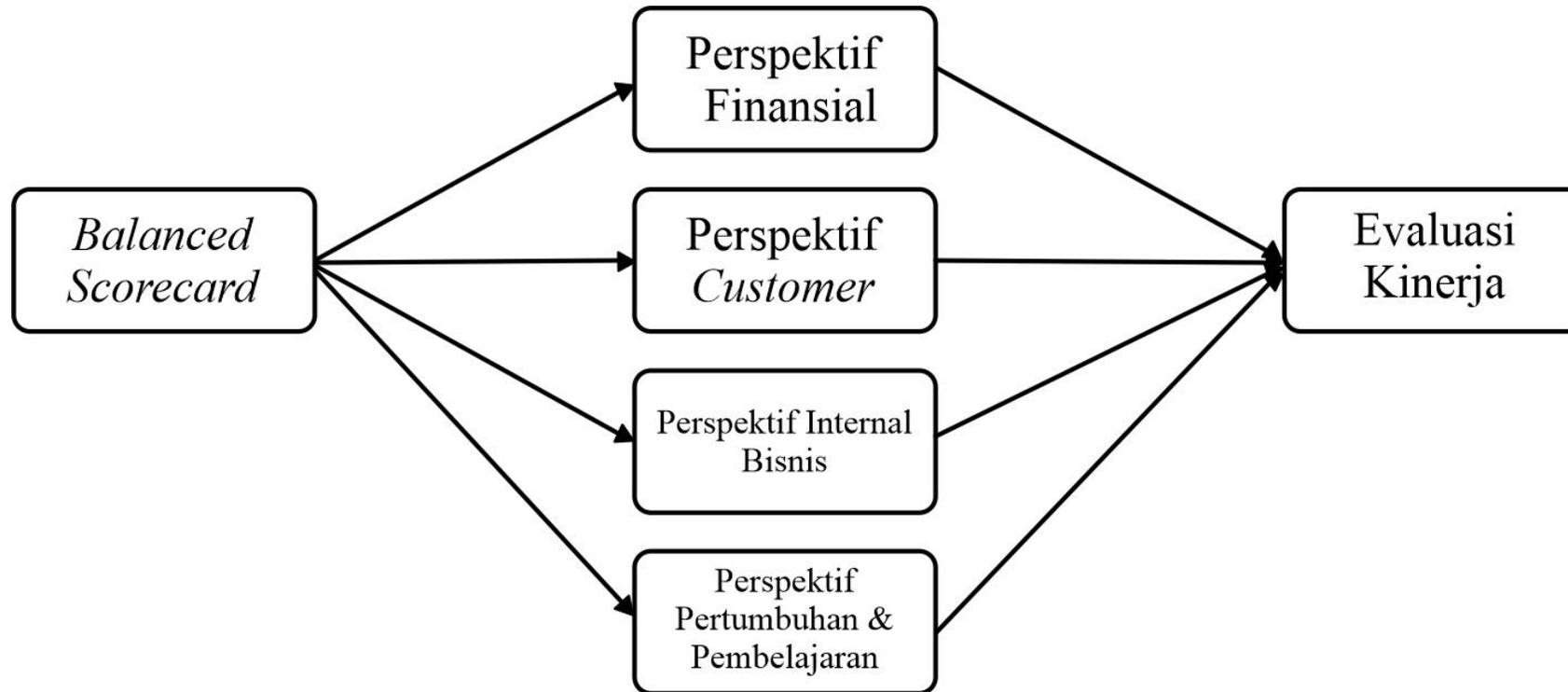
## Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Pt. Mustika Ratu Tbk. dan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi penurunan profitabilitas keuangan perusahaan dengan menggunakan metode balanced scorecard, serta memberikan rekomendasi perbaikan mengenai kinerja perusahaan

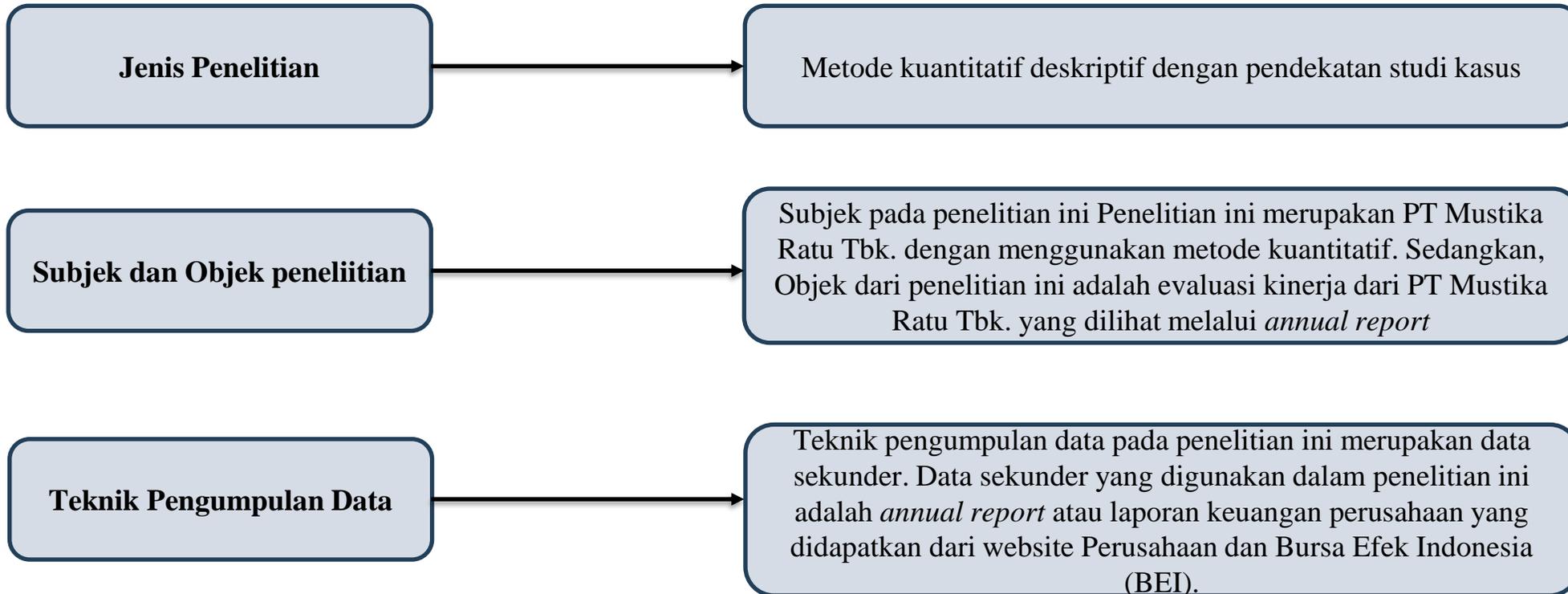
# Kajian Teori



# Kerangka konseptual



# Metode



# Teknik analisis data

1

Mengumpulkan data dari laporan keuangan perusahaan yang diperoleh dari website Perusahaan dan Bursa Efek Indonesia (BEI).

2

Menghitung rasio balanced scorecard yang diukur dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3

Membandingkan rasio keuangan tersebut dengan acuan indeks kategori pengukuran kinerja selama tahun pengamatan dengan teori dan menganalisisnya

Perspektif keuangan dengan menggunakan rumus *Return On Assets (ROA)* yaitu

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

Perspektif *customer* dengan menggunakan rumus Tingkat profitabilitas pelanggan yaitu

$$TPP = \frac{\text{Laba Bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Perspektif internal bisnis dengan menggunakan rumus Efisiensi Biaya Operasional (EBO) yaitu

$$EBO = \frac{\text{Beban}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan menggunakan rumus Pendapatan bersih per karyawan yaitu

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{net income}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3

Membandingkan rasio keuangan tersebut dengan acuan indeks kategori pengukuran kinerja selama tahun pengamatan dengan teori dan menganalisisnya

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

# Hasil & pembahasan Perspektif Keuangan

NO	TAHUN	ROA		100%	ROA (%)
		Laba bersih	Total aktiva		
1	2019	Rp 132.000.000	Rp 532.762.947.995	100	2%
2	2020	-Rp 6.766.719.891	Rp 559.795.937.451	100	-121%
3	2021	Rp 358.126.931	Rp 578.260.975.588	100	6%
4	2022	Rp 67.812.034.137	Rp 694.780.597.799	100	9,76%

Upaya yang perlu dilakukan adalah dengan meminimalkan pengeluaran-pengeluaran biaya operasional supaya laba dapat meningkat setiap tahunnya sehingga dapat dikatakan efisien karena tingkat prosentase kenaikan tidak melebihi target yang telah ditetapkan, meningkatkan efisiensi penggunaan aset dengan cara mengoptimalkan penggunaan aset yang ada, meningkatkan penjualan dengan cara mengembangkan strategi penjualan atau pemasaran yang lebih efektif melalui sistem informasi seperti media sosial dengan cara penjualan melalui *live streaming*, mempertimbangkan diversifikasi produk untuk memanfaatkan aset yang ada dan mengurangi resiko ketergantungan pada sumber pendapatan, serta meningkatkan jumlah aset dan modal perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjang.

- Pada tahun 2019 sebesar 2%, hal tersebut dikarenakan penjualan tahun 2019 hanya melakukan rebranding produk dan promosi yang gencar melalui media sosial.
- Tahun 2020 mengalami penurunan menjadi -121%, hal ini disebabkan adanya rugi bersih perusahaan sebesar Rp6,8 miliar karena adanya pengakuan beban pajak atas restitusi pajak (diterima sebagian) yang dilakukan oleh Entitas Anak pada tahun 2013 dan sudah final.
- Pada tahun 2021 mengalami kenaikan laba menjadi 6%, Peningkatan penjualan bersih selama tahun 2021 disebabkan oleh kategori *personal care* yang menyumbang kontribusi tertinggi terhadap pendapatan MRAT sebesar 73,2%
- pada tahun 2022 mengalami kenaikan laba sebesar 9,76% karena pangsa penjualan terbesar di dalam negeri yang berasal dari produk perawatan diri, jamu, serta minuman kesehatan dan kosmetik.
- Berdasarkan hasil data yang telah diolah dapat dilihat hasil nilai ROA pada tahun 2019 hingga 2022 bersifat fluktuatif. Keadaan yang bersifat fluktuatif ini disebabkan oleh tingginya total aset perusahaan sehingga perusahaan belum mampu mencapai laba bersih secara maksimal dalam penggunaan aset-aset perusahaan

# Perspektif pelanggan

No	Tahun	TPP				100%	TPP (%)
		Laba Bersih sebelum pajak		Penjualan Bersih			
1	2019	Rp	2.429.538.219	Rp	305.224.577.860	100	1%
2	2020	Rp	6.179.163.273	Rp	318.408.499.475	100	2%
3	2021	Rp	7.588.661.369	Rp	326.794.571.097	100	2%
4	2022	Rp	49.437.547.978	Rp	285.177.566.612	100	17,3%

- Upaya yang mungkin perlu dilakukan adalah meningkatkan pangsa pasar dengan meningkatkan penjualan di segmen atau negara tertentu, meningkatkan kesadaran merek, meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan *Net Promoter Score*, mengurangi waktu tunggu *call center* dan meningkatkan interaksi media sosial loyalitas, tetapi juga meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan, menanggapi keluhan dan masalah pelanggan dengan cepat dan efektif untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas, serta menyediakan layanan pelanggan (*call center*) yang responsif, ramah, dan efektif. Segala hal yang dilakukan oleh perseroan merupakan suatu upaya untuk dapat memberikan kepuasan bagi para pelanggan maupun konsumen perseroan, meningkatkan ketersediaan produk melalui program ekspansi distribusi untuk produk utama

- Pada tahun 2019 menunjukkan tingkat profitabilitas pelanggan sebesar 1% termasuk dalam kategori cukup baik dengan *rate C*, hal ini disebabkan oleh perusahaan yang harus mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan cara memperkuat divisi customer service. Selama tahun 2019, departemen ekspor telah melakukan berbagai kegiatan promosi untuk meningkatkan *awareness* dan penjualan dengan memasang iklan di berbagai media, melakukan demonstrasi kecantikan, mengikuti berbagai pameran dan roadshow, serta melakukan promosi kepada konsumen untuk meningkatkan penjualan.
- Pada tahun 2020 dan 2021 mengalami kenaikan sebesar 2%, hal tersebut dikategorikan dalam kategori cukup baik dengan nilai C. Hal tersebut diketahui dari banyaknya penjualan yang didapatkan. Apabila perusahaan mendapatkan laba otomatis pelanggannya juga meningkat. Hal ini mencerminkan bahwa pelanggan merasa puas dengan produk yang dihasilkan perusahaan, pelanggan juga bisa memberikan komentar atas produk yang telah dibeli melalui platform penjualan *digital (e-commerce)* melalui fitur "*review*" yang tersedia di masing masing platform *e-commerce*.
- Dan pada tahun 2022 mengalami kenaikan yang cukup besar yaitu sebesar 17%, hal tersebut termasuk dalam kategori tingkat kinerja cukup baik dengan kategori nilai C. Melalui pemasaran digital, perusahaan dapat menghemat anggaran pemasaran sekaligus menjangkau pelanggan secara lebih luas sehingga Perseroan dapat bertahan menghadapi daya saing pasar yang luas. Perseroan tetap menjaga kepuasan pelanggan dengan menjual produk dengan kualitas yang baik.
- Hasil perhitungan tingkat profitabilitas pelanggan pada tabel 3 menunjukkan bahwa kemampuan PT. Mustika Ratu Tbk. dalam mempertahankan pelanggannya dari tahun 2019 ke 2022 tetap baik. Hal ini menunjukkan adanya suatu korelasi positif dimana setiap ada peningkatan jumlah pelanggan secara langsung mempengaruhi peningkatan laba. Dengan adanya peningkatan jumlah pelanggan yang secara otomatis menyebabkan profitabilitas dari penjualan produk kepada pelanggan juga bertambah. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kerja PT. Mustika Ratu Tbk. cukup baik dan mampu mempertahankan pelanggannya, serta mampu untuk meningkatkan jumlah pelanggannya sehingga meningkatkan keuntungan

# Perspektif Internal Bisnis

No	Tahun	EBO				100%	EBO
		Beban biaya yang dikeluarkan		Pendapatan			
1	2019	Rp	151.592.505	Rp	7.589.812.651	100	20%
2	2020	Rp	190.491.000	Rp	318.408.000	100	59%
3	2021	Rp	182.319.000	Rp	326.794.000	100	55%
4	2022	Rp	236.318.000	Rp	285.177.000	100	82%

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerjanya sudah baik, namun masih perlu memperhatikan hal-hal lainnya. Strategi perusahaan yang telah dilakukan untuk mencapai target telah sesuai. Upaya yang harus dilakukan adalah mengembangkan strategi penjualan yang lebih efektif, kualitas produk yang lebih baik dan kualitas layanan yang baik sehingga dapat mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien. Tidak hanya itu, perusahaan juga perlu melakukan analisis secara menyeluruh pada proses bisnis untuk memahami alur kerja saat ini dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengimplementasikan teknologi informasi dan sistem otomatisasi untuk mengurangi beban kerja manual, menerapkan sistem manajemen kualitas seperti Six Sigma atau ISO untuk memastikan proses berjalan sesuai standar dan menghasilkan *output* berkualitas tinggi

- pada tahun 2019 rasio sebesar 20%, hal ini menggambarkan situasi pelanggan pada tahun itu mengalami penurunan. Perusahaan terus memperluas penjualan produk dengan pesat, mengurangi biaya produksi dan operasional, memperluas jalur distribusi, meningkatkan penjualan melalui jaringan *e-commerce*, melakukan *rebranding* dan *repackaging* beberapa produk perusahaan, serta mengembangkan strategi dukungan pemasaran dan acara *offline* serta merekrut lebih banyak karyawan untuk meningkatkan manajemen perusahaan
- Pada tahun 2020 mengalami peningkatan menjadi 59% sehingga menyebabkan produk yang diperjual belikan masih memenuhi target meskipun saat itu ekonomi sedang jatuh. Perseroan melakukan strategi prioritas produksi dan penjualan pada produk-produk *fast moving* yang sesuai dengan masa pandemi diantaranya menekan biaya produksi dan operasional agar dapat berkurang
- Pada tahun 2021, sempat mengalami penurunan sedikit menjadi 55%. hal tersebut dikarenakan pemulihan setelah pandemi covid-19 dan banyaknya produk *make up* yang sudah *booming* dan mengakibatkan produk lokal ini sedikit kalah dari produk yang trend saat ini
- Dengan pencapaian realisasi penjualan pada tahun 2022 sebesar 82% yang berarti sudah baik, hal tersebut ditandai bahwa PT. Mustika Ratu Tbk. mampu menjalankan dengan baik proses bisnis internalnya sesuai dengan strategi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja operasional ini meliputi pengembangan dan pemasaran produk, serta penjualan produk. Dari biaya operasional yang dikeluarkan dan pendapatan yang didapatkan, dari data tersebut sudah menunjukkan mendapatkan laba

# Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tahun	Tingkat Produktivitas Karyawan		100%	Tingkat Produktivitas	
	Net income	Total Karyawan		Karyawan	
2019	Rp	132.000.000	1671	100	7,80%
2020	-Rp	6.766.719.891	1326	100	-5,10%
2021	Rp	358.126.931	1410	100	25,30%
2022	Rp	67.812.034.137	1035	100	6,55%

perusahaan perlu melakukan dan menerapkan prinsip GCG (Good Corporate Governance) dalam setiap kegiatan operasional perusahaan, hal ini dilakukan agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, meningkatkan kinerja dan kontribusi perusahaan, untuk memaksimalkan nilai perusahaan agar memiliki daya saing yang kuat, serta menjaga keberlanjutan perusahaan secara jangka panjang sehingga mampu untuk beradaptasi menghadapi berbagai tantangan dari lingkungan bisnis yang dinamis. Tidak hanya itu, perusahaan harus berupaya agar lingkungan kerja yang kondusif dan kompetitif untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga mampu bersaing di dunia kerja. Serta, perlu mengupayakan untuk melakukan program pengembangan kompetensi, pengetahuan dan keterampilan karyawan secara berkesinambungan dan menciptakan suasana yang kondusif untuk peningkatan loyalitas dan produktivitas kerja seluruh karyawan perseroan dan anak perusahaan perseroan.

- karyawan pada tahun 2019 sebesar 7,8% yang masih termasuk dalam kategori C yaitu cukup baik, hal tersebut dikarenakan perusahaan telah melakukan berbagai pelatihan agar dapat meningkatkan *soft skills* maupun teknis yang memadai
- pada tahun 2020 perusahaan didukung oleh 1326 karyawan, jumlah karyawan dan laba yang didapatkan menurun dari tahun sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan saat itu mengalami pandemi covid-19 yang mengharuskan karyawan *stay at home* dan bekerja dari rumah, perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar diakibatkan oleh pajak meskipun penjualan meningkat, serta perusahaan juga tidak memperpanjang kontrak karyawan yang dirasa tidak berprestasi dan ada 34 orang yang pensiun di tahun tersebut
- Pada tahun 2021 perusahaan didukung oleh 1410 karyawan, tingkat produktivitas karyawan juga mengalami kenaikan sebesar 25,30% karena perusahaan merekrut karyawan baru yang lebih kompeten untuk memperkuat operasional dan manajemen dengan menghadapi tantangan yang lebih kompetitif
  - pada tahun 2022 memiliki 1035 karyawan menurun dibandingkan tahun 2021. Hal tersebut dikarenakan tingkat perputaran karyawan yang disebabkan oleh pensiun sebanyak 52 orang dan 2 orang yang meninggal dunia, tetapi di tahun tersebut perusahaan tidak melakukan pemutusan kerja kepada karyawan.

# Kesimpulan

- Dari hasil penelitian tersebut dapat diperoleh kesimpulan bahwa kinerja PT. Mustika Ratu Tbk. pada tahun 2019 hingga 2022 dengan perhitungan keempat perspektifnya secara keseluruhan bisa dikatakan memiliki kinerja yang cukup baik yang berarti perspektif yang dimiliki *balanced scorecard* berpengaruh terhadap penilaian kinerja suatu perusahaan. Secara spesifik pengukuran yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai cukup baik karena nilai ROA mengalami fluktuasi namun cenderung meningkat, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimiliki.
- Dari perspektif pelanggan, tingkat profitabilitas mengalami peningkatan, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan yang menguntungkan.
- Dari perspektif proses bisnis internal, efisiensi biaya operasional perusahaan dinilai baik, meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2020 akibat pandemi.
- Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, produktivitas karyawan sempat menurun di tahun 2020 akibat pandemi dan ada beberapa karyawan yang pensiun, namun kemudian meningkat di tahun 2021 yang artinya masih tidak stabil.
- Secara keseluruhan, PT. Mustika Ratu Tbk. telah menerapkan strategi yang cukup baik untuk menghadapi tantangan di industri kosmetik, upaya yang harus dilakukan yakni lebih memperkuat penjualan online, inovasi produk, dan pengelolaan SDM dan menerapkan prinsip GCG (Good Corporate Governance) yang lebih baik. Namun, masih perlu terus melakukan perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

# Referensi

1. & D. Tifany, A. L., “Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan,” *Bus. Account. Rev.*, vol. 1, no. 2, pp. 39–49, 2013, [Online]. Available: <https://www.neliti.com/id/publications/184401/analisa-pengaruh-penggunaan-balanced-scorecard-terhadap-keunggulan-bersaing-dan>
2. C. Eyodia, “Analisis Penerapan Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Medikon Prima Laboratories),” Wijaya Kusuma Surabaya University. [Online]. Available: <https://erepository.uwks.ac.id/1677>
3. Maryati, I. Wasliman, D. Rostini, and Y. Iriantara, “Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan,” *Indones. J. Learn. Educ. Couns.*, vol. 4, no. 2, pp. 157–167, 2021.
4. S. A. Faradiza, V. D. Nurmalia, U. T. Yogyakarta, and U. T. Yogyakarta, “Strategi mengatasi common measures bias dalam balanced scorecard,” vol. 15, no. 1996, pp. 15–30, 2014.
5. U. M. Area, “Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Pertumbuhan Proses Bisnis Internal Pada PT . Perkebunan Nusantara IV ( Persero ) Medan SKRIPSI OLEH : INDRIANI PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN Implementasi,” 2020.
6. E. R. Nugrahayu and E. D. Retnani, “Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan,” *J. Ilmu Ris. Akunt.*, vol. 4, no. 10, pp. 1–16, 2015.
7. Annual Report PT Mustika Ratu Tbk, “Pendiri PT Mustika Ratu Tbk, Ibu DR. BRA. Mooryati Soedibyso, seorang putri keraton, cucu dari Sri Susuhunan Paku Buwono X, Raja Keraton Surakarta Hadiningrat,” 2022, [Online]. Available: [www.mustika-ratu.co.id](http://www.mustika-ratu.co.id).

