

Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Periode 2017 – 2019 Dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Widya Anggreini Sucahyo^{1*}, Helmina Ardyanfitri²
¹UIN Sunan Ampel Surabaya

*widyaanggreini88@gmail.com

Abstrak

Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting untuk dilakukan, baik oleh manajemen, pemegang saham, pemerintah, maupun pihak yang berkepentingan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk pada periode 2017 hingga 2019 dengan metode *balanced scorecard* dan jenis penelitian menggunakan kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis data yang digunakan merupakan data sekunder yang didapatkan dari studi pustaka, buku, dan laporan keuangan. Metode *balanced scorecard* menggabungkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dari periode 2017 hingga 2019 mengalami peningkatan yang cukup baik.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, Balanced Scorecard, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

Abstract

Measurement of company performance is very important to be done, either by management, shareholders, government, or other interested parties. The purpose of this study was to determine the performance of the company PT. Indofood Sukses Makmur Tbk in the period 2017 to 2019 with the balanced scorecard method and this type of research using quantitative with a descriptive approach. The type of data used is secondary data obtained from literature studies, books, and financial reports. The balanced scorecard method combines four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. The results of this study indicate that PT. Indofood Sukses Makmur Tbk from the period 2017 to 2019 experienced a fairly good increase.

Keywords: Company Performance, Balanced Scorecard, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi, tingkat persaingan usaha semakin meningkat dan ini disebabkan karena banyaknya perusahaan sejenis yang muncul. Oleh karena itu, demi memenangkan persaingan dan mencapai tujuan perusahaan, maka kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan harus dipertahankan dengan cara mengkoordinasikan fungsi yang ada di dalam perusahaan. (Widiasri, Anantawikrama, & Herawati, 2016) mengatakan, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja, dimana pihak manajemen perusahaan memerlukan sistem pengukuran yang berkelanjutan dalam memberikan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan pokok dan tolak ukur kinerja.

Penilaian kinerja yang biasa perusahaan pakai yaitu pengukuran dengan pendekatan tradisional. Sistem pendekatan tradisional berfokus untuk mengukur kinerja pada anggaran belanja (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan akan sangat bergantung pada anggaran belanja yang ada. Keuntungan dari pengukuran kinerja ini yaitu sangat mudah dilakukan, namun memiliki kelemahan salah satunya tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang, dan ketidakmampuan dalam mengukur kekayaan perusahaan yang tidak berwujud ataupun intelektual.

Dengan pendekatan tradisional yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangannya saja, maka manajer yang mendapatkan keuntungan tinggi akan dinilai berhasil dan akan mendapatkan respon positif dari perusahaan. Akan menyedihkan jika kinerja sebuah perusahaan hanya dilihat dari sisi keuangan saja, karena tidak menilai dari aspek lain yang akan berpengaruh jangka panjang terhadap perusahaan. Jika kinerja keuangan kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi untuk jangka panjang. Oleh sebab itu untuk mengatasi lemahnya sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus hanya kepada aspek keuangan saja dan mengabaikan produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan, dan sebagainya, maka di buatlah model pengukuran kinerja yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja namun non keuangan pula yaitu *balanced scorecard*.

(Panudju, Asfar, & Fuziah, 2016) mengatakan visi sebuah perusahaan perlu dijabarkan secara terperinci dalam tujuan dan sasaran yang ingin dicapai agar manajemen dapat mengukur kinerjanya. Ukuran kinerja perusahaan dapat dijelaskan ke dalam masing – masing perspektif sasaran strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi. Dengan *balanced scorecard*, pihak manajemen dapat melakukan evaluasi apakah aset yang dimiliki oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang *sustainable* atau hanya keberuntungan saja. Dengan *balanced scorecard*, kita dapat menyatukan seluruh proses kerja perusahaan menjadi satu bagian dari suatu sistem yang terintegrasi.

Menurut (Maselia, Katili, & Wahyuni, 2017) baik dalam sektor swasta atau public, *balanced scorecard* dibuat guna memberikan kepuasan bagi para pelanggan, yang membedakannya hanya dari tujuan dan pihak yang berkepentingan saja. Penerapan *balanced scorecard* pada sector bisnis berguna untuk meningkatkan persaingan, sedangkan pada sector publik lebih menekankan nilai, misi dan pencapaian perusahaan, dari aspek keuangan tentunya akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan, serta pangsa pasar, sedangkan sektor publik berguna untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal.

Dengan *balanced scorecard* dapat memberikan indikasi peringatan pertama dari keberhasilan ataupun kegagalan untuk perusahaan secara menyeluruh baik dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis, maupun pembelajaran, sehingga perusahaan dapat lebih cepat dalam merespon perubahan yang terjadi, dengan tindakan perbaikan yang lebih cepat guna memperkecil resiko yang ada.

Indofood merupakan perusahaan dengan konsep *total food solutions* yang berarti semua kegiatan operasionalnya mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari pengolahan bahan baku, tahap produksi, hingga menjadi produk jadi yang beredar di pasaran. Indofood juga dikenal sebagai *market leader* di semua lini bisnisnya, karena dalam menjalankan kegiatan operasional Indofood memiliki model bisnisnya yang tangguh terdiri dari kelompok usaha strategis yang saling melengkapi dan ekonomis. Kelompok usaha bisnis tersebut terdiri dari empat kelompok yaitu, *Consumer Branded Products* (CBP), *Bogasari*, *Agribusiness*, dan *Distribution*.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dari segi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu, sedangkan pengukuran kinerja menurut (Sari & Furqani,

2020) merupakan penentuan suatu ukuran tertentu sehingga dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan serta meningkatkan laba. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik, mengukur kinerja *financial* dan *non financial*, memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, serta alat untuk mencapai kepuasan manajemen berdasarkan kemampuan kolektif yang rasional serta berdasarkan pendekatan individual.

Menurut (Maselia, Katili, & Wahyuni, 2017) kelemahan dari pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu, ketidakmampuan mengukur aset yang tidak tampak (*intangible assets*) serta aset intelektual perusahaan seperti Sumber Daya Manusia (SDM).

Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengembangkan metode *balanced scorecard* dalam studi “pengukuran kinerja dan organisasi masa depan”. Penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam mengukur kinerja eksekutif perusahaan dimasa depan diperlukan pengukuran yang komprehensif, mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced scorecard* dipandang sangat komprehensif dalam memotivasi eksekutif untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut (Riyana H, 2017) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, pertama *balanced* yang memiliki arti berimbang, kedua *scorecard* yang artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja. Kartu prestasi kerja berisi angka – angka keuangan atau biasa disebut kinerja keuangan, sehingga dapat dijadikan alat ukur untuk membuat rencana kerja di masa depan karena merupakan data historis. *Balanced* yang memiliki arti berimbang menjelaskan bahwa kinerja sebuah perusahaan harus diukur dari berbagai sudut baik melalui kinerja keuangan ataupun kinerja non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Tidak hanya untuk mencapai tujuan khusus seperti menghasilkan laba sekian milyar rupiah, namun menurut (Sari & Furqani, 2020) dalam *balanced scorecard* juga lebih ditekankan pada perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*). Karena apabila sebuah perusahaan tidak melakukan perbaikan secara berkesinambungan, yang terjadi akan mengakibatkan perusahaan tersebut akan kalah bersaing dengan perusahaan sejenis.

Menurut (Suhartini & Ahrori, 2017) manajer harus secara berhati – hati dalam memilih tolak ukur kinerja yang akan digunakan untuk menghitung *balanced scorecard* perusahaan. Seperti tolak ukur kinerja yang sejalan dengan strategi perusahaan, maka *scorecard* seharusnya tidak memiliki terlalu banyak tolak ukur kinerja karena itu akan menyulitkan dalam proses pengukuran. Jika perusahaan sudah mempunyai *balanced scorecard* secara menyeluruh, maka setiap individu atau karyawan yang bertanggung jawab pada bidangnya akan memiliki *scorecard* nya masing – masing.

Keunggulan dari *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik yaitu mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik, komprehensif, koheren, berimbang dan terukur. Menurut (Hidayat, 2016) *balanced scorecard* memiliki banyak manfaat yaitu, mengklasifikasi serta dapat menghasilkan konsensus mengenai strategi perusahaan, mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh karyawan, melaksanakan peninjauan ulang strategi perusahaan secara periodik dan sistematis, mengidentifikasikan serta menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan, mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan jangka panjang dan anggaran tahunan, sehingga akan mendapatkan umpan balik yang akan dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan yang umum digunakan (Ramadhani & Trisyulianti, 2016). Laporan keuangan dapat memberikan gambaran umum untuk menganalisis dan membandingkan kinerja perusahaan dengan periode sebelumnya. Keuangan perusahaan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah terjadi dan disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan berapa hasil yang didapat secara maksimal. Menurut (Sari & Arwinda, 2015) perspektif keuangan merupakan perhitungan data keuangan dari perusahaan setiap periodenya, untuk mengetahui dan meningkatkan pendapatan dan keuntungan yang didapatkan di setiap periode. Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada kreditur, pemegang saham, dan pihak – pihak lain yang berkepentingan.

Menurut (Kasmir, 2017) ada lima indikator yang dapat digunakan dalam perspektif keuangan, pertama *Return on Equity* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas atau kemampuan perusahaan dalam memberikan keuntungan berdasarkan modal perusahaan. Kedua *Return on Assets* merupakan tingkat profitabilitas berdasarkan aset perusahaan yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Ketiga *Operating Income*, untuk mengetahui seberapa banyak atau besar sumbangan penjualan terhadap laba operasional perusahaan. Keempat *Efficiency Cost*, berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengelola biaya yang dikeluarkan sehingga keuntungan perusahaan tetap terjaga dan terus meningkat. Kelima *Total Asset Turnover*, biasa digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan penjualan dari aktiva yang telah dimiliki, dan memperhatikan apakah perusahaan tersebut telah melakukan modernisasi peralatan atau tidak, karena hal tersebut akan mempengaruhi besarnya rasio.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan focus pada pandangan pelanggan atau konsumen terhadap perusahaan. Jika perusahaan berkeinginan untuk mencapai kinerja keuangan yang baik dan unggul dalam jangka panjang, maka perusahaan harus menciptakan serta menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih untuk para pelanggan atau konsumennya. Namun, perusahaan tidak dapat memenuhi seluruh keinginan dan kebutuhan konsumennya, sehingga perusahaan harus menentukan segmentasi pasar, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan serta segmen pasar dimana mereka akan mampu untuk berkompetisi.

Sasaran perspektif ini yaitu meningkatkan kepuasan konsumen, retensi, akuisisi, dan loyalitas konsumen dari pelayanan yang telah diberikan, seperti kualitas yang diberikan harga yang terjangkau, distribusi cepat, serta layanan purna jual yang lebih dari pesaingnya. Ukuran kinerja yang dapat digunakan yaitu kenaikan pendapatan konsumen lama dan konsumen baru yang bertambah, sehingga perhitungan ini akan menghasilkan ekuitas pelanggan.

Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif pelanggan yaitu, *Customer Retention*, *On Time Delivery*, *Number of Complaints*, *Sales Return*, Akuisisi Pelanggan, dan Profitabilitas Pelanggan. *Customer Retention*, berguna untuk meningkatkan market share dengan mempertahankan pelanggan yang ada dalam targeted customer segmen, karena perusahaan yang dapat mengidentifikasi pelanggan yang dimiliki, akan dapat menghitung dengan tepat *customer retention* dari periode satu ke periode lainnya. *On Time Delivery*, berguna untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan. *Number of Complaints* atau keluhan konsumen, berisikan semua keluhan dari konsumen mengenai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, dan keluhan ini akan sangat berpengaruh pada citra perusahaan tersebut, karena jika citra perusahaan buruk hal tersebut akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. *Sales Return*, bertujuan guna meningkatkan kualitas barang atau jasa yang telah dihasilkan

perusahaan, jika barang yang sudah dibeli konsumen dikembalikan lagi karena tidak sesuai dengan apa yang sudah dispesifikasikan, maka kualitas barang yang telah dihasilkan perusahaan patut dipertanyakan kualitasnya. Akuisisi Pelanggan, diuji dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan lama yang telah dimiliki. Sedangkan profitabilitas pelanggan rasio yang menunjukkan keuntungan yang diberikan pelanggan, sehingga pelanggan yang memberi keuntungan yang besar harus dijaga dengan baik agar tidak beralih ke perusahaan lain.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan perspektif rantai nilai (*generic value chain model*) yang telah dikenalkan oleh Michael E Porter sehingga tujuan akhirnya dari penilaian ini yaitu untuk kepuasan pelanggan. *Balanced scorecard* menuntut manajer untuk memberikan perhatian lebih pada berbagai aktivitas perusahaan dan proses bisnis yang akan membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan proses bisnis operasi dalam perusahaan

Proses bisnis internal merupakan aktivitas yang memiliki tujuan untuk memaksimalkan penggunaan aset perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa, serta untuk menemukan metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kunci untuk menggerakkan operasional perusahaan yang menerapkan metode kerja secara efektif dan efisien. Yang termasuk ke dalam *organizational capital* adalah sumber daya manusia, modal kerja, peralatan, serta metode kerja. Alat ukur yang digunakan yaitu produktifitas mesin, tenaga kerja manusia, efisiensi biaya, dan produktivitas capital.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih fokus pada kemampuan manusia, tolak ukurnya yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, serta produktivitas karyawan. Suatu perusahaan yang ideal dan berkembang tidak hanya mempertahankan kinerja perusahaan yang sudah ada, namun juga melakukan perbaikan secara terus menerus tanpa henti dan proses ini hanya akan tercapai jika perusahaan melibatkan seluruh karyawannya dalam proses bisnis internal.

Potensi Sumber Daya Manusia (SDM) disebut juga human capital, sehingga kemampuan karyawan harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan yang telah difasilitasi perusahaan, serta kesejahteraan karyawan melalui imbalan yang telah diberikan agar semua kebutuhan baik sandang, pangan, ataupun kesehatan dapat terpenuhi. Produktivitas kerja karyawan dapat diukur melalui dua sisi yaitu, nilai penjualan dibagi dengan jumlah pekerja atau laba bersih dibagi dengan jumlah pekerja. Namun pada dasarnya, pendapatan perusahaan atau laba bersih perusahaan yang meningkat tidak lepas dari usaha para pekerja di perusahaan tersebut, karena tidak akan ada artinya jika tanpa adanya karyawan, modal dan alat kerja.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Jenis data yang peneliti gunakan merupakan data sekunder yang didapatkan dari studi pustaka, buku, dan laporan keuangan selama 3 tahun berturut – turut dari tahun 2017 sampai 2019 yang dapat diakses melalui website PT. Indofood Sukses Makmur Tbk (www.indofood.com).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informasi yang digunakan dalam menganalisa adalah melalui *annual report* dan *financial report* yang diakses melalui website PT. Indofood Sukses Makmur Tbk tahun 2017-2019. Sedangkan dalam melakukan pengukuran kinerja sebuah perusahaan akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dari satu periode dengan periode sebelumnya.

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

Untuk memudahkan pengukuran kinerja maka dibuatlah table score berdasarkan tingkat pencapaian peningkatan kinerja dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Table 1: Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score
< 0%	D	1
0 – 50%	C	2
51 – 100%	B	3
>100%	A	4

Perspektif Keuangan

Analisis pada perspektif keuangan, menggunakan laporan keuangan yang dikeluarkan oleh PT. Indofood Sukses Makmur Tbk pada tahun 2017 sampai 2019, dengan membandingkan kinerja rasio *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Operating Income*, *Efficiency Cost*, dan *Total Asset Turnover*.

Tabel. 2 kinerja rasio ROA, ROE, Operating Income, Efficiency Cost, dan Total Asset Turnover.

	2019	2018	2017
ROA	5,10%	4,30%	5%
ROE	13%	12,40%	13,40%
Operating Income	9.831.024	9.143.020	8.683.770
Efficiency Income	79%	76%	74%
Total Asset Turn Over	80%	76%	79%

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

Dari laporan keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk diatas dapat dilihat bahwa, jika rata – rata industri ROA adalah 5% maka untuk tahun 2018 maka dapat dikatakan kurang baik karena nilainya berada dibawah rata – rata industri, dan kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva perusahaan belum sepenuhnya efisien, kecilnya ROA dapat disebabkan oleh keputusan perusahaan menggunakan hutang dalam jumlah yang cukup besar dan memiliki beban bunga yang tinggi akan menyebabkan laba bersih menjadi lebih rendah. Jika rata – rata industri ROE adalah 10%, maka untuk tahun 2017 hingga 2019 baik karena nilainya berada diatas rata – rata industri, semakin tinggi rasio ini menandakan semakin baik kinerja perusahaan karena perusahaan menggunakan modalnya dengan efisien. Untuk *operating income* yang terus meningkat selama 2017 hingga 2019, ini menandakan jika penjualan menjadi penyumbang besar terhadap laba operasi. *Efficiency cost* yang terus meningkat disetiap tahunnya menandakan bahwa perusahaan sangat baik dalam mengelola biaya sehingga keuntungan perusahaan terus meningkat. Sedangkan untuk *total asset turn over*, terjadi penurunan pada tahun 2018, ini berarti perusahaan belum dapat memaksimalkan aktiva yang dimilikinya.

Table 3: Data diolah Peneliti

	2018 – 2019	SCORE	2017 – 2018	SCORE
ROA	19%	2	-14%	1
ROE	5%	2	-7%	1
Operating Income	8%	2	5%	2
Efficiency Income	4%	2	3%	2
Total Asset Turn Over	5%	2	-4%	1
TOTAL SCORE CARD		10		7

Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Dari tabel diatas, penilaian terhadap kinerja keuangan pada periode 2018 – 2019 mendapatkan score 10, yang berarti mengalami peningkatan jika dibandingkan pada periode 2017 – 2018 yang hanya mendapatkan score sebanyak 7.

Perspektif Pelanggan

Data laporan keuangan yang digunakan untuk menilai perspektif pelanggan yaitu penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan dapat menjadi indikator keberhasilan dari penjualan suatu produk atau jasa yang telah terealisasi dari banyaknya pendapatan yang telah diterima perusahaan dari pelanggan, artinya semakin besar penerimaan kas dari pelanggan akan semakin baik pula rasionya.

Table 4: Penerimaan Kas Dari Pelanggan

	2019	2018	2017
Penerimaan Kas Dari Pelanggan	76.785.002	73.491.800	69.926.072

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

Table 5: Penerimaan Kas Dari Pelanggan

	2018 – 2019	SCORE	2017 – 2018	SCORE
Penerimaan Kas Dari Pelanggan	4%	2	5%	2
TOTAL SCORE CARD		2		2

Sumber: Data diolah peneliti

Dari tabel diatas, penilaian terhadap penilaian kas pelanggan pada periode 2018 – 2019 dan periode 2017 – 2018 mendapatkan score 2, ini berarti tidak ada peningkatan selama 2 periode tersebut. Namun jika dilihat setiap tahunnya jumlah penerimaan kas dari pelanggan selalu meningkat ini menandakan bahwa Indofood dapat meningkatkan pendapatannya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Capital organisasi sangat berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), modal kerja, peralatan, dan metode kerja, sehingga yang digunakan dalam penilaian perspektif proses bisnis internal adalah *operating profit*. *Operating profit* atau laba operasional berasal dari laba kotor dikurangi dengan biaya operasi. *Operating profit* atau laba operasional adalah indikator keberhasilan suatu perusahaan pada periode tertentu, karena pengelolaan aset perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dengan biaya operasional dapat dijaga keseimbangannya, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Table 6: Operating Profit

	2019	2018	2017
Operating Profit	9.831.024	9.143.020	8.683.770

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

Table 7: Operating Profit

	2018 – 2019	SCORE	2017 – 2018	SCORE
Operating Profit	8%	2	5%	2
TOTAL SCORE CARD		2		2

Sumber: data diolah peneliti

Sama seperti pada perspektif pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal periode 2018 – 2019 dan periode 2017 – 2018 mendapatkan score 2, ini berarti tidak ada peningkatan selama 2 periode tersebut. Namun periode 2018 – 2019 lebih baik daripada periode 2017 – 2018 yang hanya sebesar 5%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat diukur melalui *income* dibagi *employee*. Produktivitas kinerja kerja karyawan pada sebuah perusahaan dapat diukur dari laba bersih dibagi dengan total karyawan. Meningkatnya rasio tersebut, menandakan bahwa kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan di perusahaan.

Table 8: Net Income

	2019	2018	2017
Net Income	4.908.172	4.166.101	4.155.222
Manager	2.098	2.030	1.987
Supervisor	4.071	4.112	4.165
Staff	15.075	14.902	12.786
Operator	67.460	70.173	65.960
Total Employee	88.704	91.217	84.898

Sumber: Laporan Keuangan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk

	2019	2018	2017
Net Income/Employee	55%	46%	49%

Sumber: data diolah peneliti

Table 9: Total Score Card

	2018 – 2019	SCORE	2017 – 2018	SCORE
	20%	2	-6%	1
TOTAL SCORE CARD		2		1

Sumber: data diolah peneliti

Dari tabel diatas, dapat dilihat pada periode 2017 – 2018 mendapatkan score 1, namun di periode 2018 – 2019 mengalami kenaikan dengan score 2. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2018 jumlah karyawan meningkat cukup banyak sebanyak 91.217, namun *net income* nya tidak jauh berbeda dengan tahun 2017 yang hanya memiliki karyawan sebanyak 84.898.

SIMPULAN

Dari pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk pada periode 2017 – 2019, maka menghasilkan:

Table 10: Pengukuran Kinerja Perusahaan

	SCORE 2018 – 2019	SCORE 2017 – 2018
Perspektif Keuangan	10	7
Perspektif Pelanggan	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	2	2
Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh	2	1
TOTAL BALANCED SCORECARD PT. Indofood Sukses Makmur Tbk	16	12

Sumber: data diolah peneliti

Dapat dilihat, pada perspektif keuangan terdapat peningkatan pada periode 2018-2019 dibandingkan dengan periode tahun sebelumnya yaitu 2017-2018. Hal ini terjadi karena penurunan pada nilai ROA, ROE, dan Total Aset Turnover di tahun 2018. Untuk perspektif pelanggan di 2 periode mendapatkan score yang sama yaitu 2, namun periode 2018-2019 lebih baik dibandingkan periode 2017-2018, karena jumlah pendapatan kas dari pelanggan yang diterima PT. Indofood Sukses Makmur Tbk terus meningkat disetiap tahunnya. Sama seperti perspektif pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal tidak mengalami peningkatan karena mendapatkan score yang sama yaitu 2, ini menandakan bahwa PT. Indofood Sukses Makmur Tbk kurang dapat menjaga keseimbangannya terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dengan biaya operasional. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan tumbuh mengalami peningkatan pada periode 2018-2019 yang mendapatkan score 2 sedangkan untuk periode 2017-2018 hanya mendapatkan score 1, hal ini disebabkan karena tidak seimbangnya jumlah *Net Income* dengan *Total Employee*.

Hasil dari pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan *scoring* berdasarkan peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan pada periode 2018 - 2019 dengan 2017 – 2018 dapat dilihat pada tabel diatas. Dengan *balanced scorecard* dapat disimpulkan bahwa pada periode 2018 – 2019 kinerja PT. Indofood Sukses Makmur Tbk lebih baik dibandingkan pada periode 2017 – 2018, ditinjau dari empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan tumbuh.

Saran yang dapat penulis berikan pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, untuk memastikan target perusahaan maka target utama PT. Indofood Sukses Makmur Tbk perlu diturunkan ke seluruh bagian di setiap divisi dan menjadi target karyawan secara individu. Sehingga penerapan metode pengukuran dengan metode *balanced scorecard* perlu dijabarkan lebih detail ke semua karyawan dengan menggunakan data yang lebih spesifik dari laporan internal per masing – masing bagian atau divisi yang ada di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

Annual Report Indofood diakses pada tanggal 1 Juni 2021.

Financial Report Indofood diakses pada tanggal 1 Juni 2021.

Hidayat, B. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan. *Jurnal Manajemen*, 1 (1).

Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Edisi Pertama, Cetakan Ke-delapan: Raja Grafindo Persada.

Maselia, T., Katili, P., & Wahyuni, N. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PDAM Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang. *Jurnal Teknik Industri*, 5 (1).

Panudju, A. T., Asfar, A. H., & Fuziah, F. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) di PT. ABC Tbk. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 3 (2).

Ramadhani, & Trisyulianti, E. (2016). Perancangan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada PT. Asuransi MSIG Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7 (2).

Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Saham, Ekonomi, Keuangan*, 1 (2).

Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 15 (1).

Sari, W. M., & Furqani, A. (2020). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada UPT. Puskesmas Legung. *Journal of Accounting and Financial Issue*, 1 (2).

Suhartini, & Ahrori. (2017). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. UBS Surabaya. *Jurnal UNISBANK*, 1 (7).

Widiasri, S., Anantawikrama, & Herawati, T. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Tahun 2014. *e-Journal SI AK*, 6 (3).