

ANALISIS STRATEGI BISNIS DAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD PT. MAYORA INDAH Tbk

Delaila Grasela Tfuakani¹, Maria Goreti Malut²^{1,2} Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira
Kupang, IndonesiaEmail: delailatfuakani02@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menilai strategi bisnis dan kinerja PT Mayora Indah Tbk menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Berdasarkan data 2022-2024, kinerja keuangan relatif stabil meski efisiensi menurun pada 2024, penerimaan kas dari pelanggan menunjukkan pertumbuhan cukup baik, proses bisnis internal meningkat pada 2023 namun turun tajam pada 2024, serta produktivitas karyawan meningkat tetapi efisiensi laba per karyawan melemah. Secara keseluruhan, perusahaan perlu meningkatkan proses internal dan pengembangan SDM, sementara BSC efektif memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja dan strategi perusahaan. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan masih perlu dioptimalkan terutama pada proses internal dan pengembangan SDM, sementara BSC terbukti memberi gambaran komprehensif mengenai efektivitas strategi dan area perbaikan perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*; Kinerja Perusahaan; Strategi Bisnis, Perspektif Keuangan; Perspektif Pelanggan; Proses Bisnis Internal; Pembelajaran dan Pertumbuhan.

ABSTRACT

This study aims to assess the business strategy and performance of PT Mayora Indah Tbk using the Balanced Scorecard (BSC). Based on data from 2022-2024, financial performance is relatively stable although efficiency declined in 2024. Cash receipts from customers showed quite good growth, internal business processes increased in 2023 but declined sharply in 2024, and employee productivity increased but profit efficiency per employee weakened. Overall, the company needs to improve internal processes and human resource development, while the BSC effectively provides a comprehensive overview of the company's performance and strategy. Overall, the company's performance still needs to be optimized, especially in internal processes and human resource development, while the BSC has been proven to provide a comprehensive overview of the company's strategy effectiveness and areas for improvement.

Keywords: *Balanced Scorecard, Company Performance; Business Strategy, Financial Perspective; Customer Perspective; Internal Business Processes; Learning and Growth.*

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

PT Mayora Indah Tbk (MYOR) merupakan salah satu perusahaan FMCG terbesar di Indonesia yang memproduksi berbagai kategori produk makanan dan minuman yang telah dikenal luas baik di pasar domestik maupun internasional. Penelitian Astuti, Indupurnahayu, dan Hurriyaturrohma (2024) membuktikan efektivitas BSC dalam mengevaluasi kinerja PT Mayora Indah Tbk, terutama ketika kondisi lingkungan bisnis berubah secara signifikan.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang tepat serta mekanisme evaluasi kinerja yang komprehensif agar tetap mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya. (Ashshidiqy & Ali, 2019) Strategi bisnis bukan hanya soal produk, pasar, maupun operasi, melainkan kerangka menyeluruh yang mengatur bagaimana perusahaan memanfaatkan semua aset (termasuk teknologi) untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjang.

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat ukur untuk menilai keberhasilan strategi bisnis dan kinerja perusahaan melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja MYOR masih memerlukan evaluasi menyeluruh. Astuti, Indupurnahayu, dan Hurriyaturrohma (2024) menemukan bahwa meskipun PT Mayora Indah Tbk mampu mempertahankan stabilitas dalam beberapa indikator, hasil pengukuran menggunakan BSC menunjukkan bahwa kinerja pada periode 2017-2021 belum optimal, terutama pada perspektif keuangan dan proses internal yang terdampak pandemi Covid-19. Penelitian lain oleh Doloksaribu, Silaban, dan Sinurat (2025) menegaskan bahwa likuiditas MYOR tergolong baik, namun profitabilitas perusahaan masih berada di bawah standar industri, sehingga memerlukan evaluasi strategi yang lebih mendalam. Temuan ini juga diperkuat oleh Nababan, Sinurat, dan Munte (2024) yang menilai bahwa meskipun tingkat likuiditas menunjukkan kinerja positif, kemampuan perusahaan dalam meningkatkan laba belum dimanfaatkan secara maksimal.

Selain aspek keuangan, efektivitas strategi perusahaan juga dipengaruhi oleh struktur organisasinya. Studi oleh Muhonis, Hariyanto, Sabrina, dan Ramadhan (2025) menunjukkan bahwa struktur semi-desentralisasi yang diterapkan Mayora dapat meningkatkan kelincahan operasional, namun implementasinya tetap membutuhkan pengendalian yang kuat agar selaras dengan strategi perusahaan. Dari sisi eksternal, analisis industri oleh Indradi, Ningsih, dan Rufaidah (2023) menggunakan pendekatan *Porter's Five Forces* menyimpulkan bahwa Mayora memiliki posisi bersaing yang kuat, namun tetap menghadapi tekanan dari substitusi produk dan persaingan antar perusahaan sejenis. Selain itu dari sisi transformasi digital Malut, Baso & Timuneno (2025) Dengan BSC, perusahaan bisa mendapatkan gambaran yang lebih utuh tentang kinerja dan efektivitas strategi jangka panjang; sehingga memudahkan manajemen dalam pengambilan keputusan strategis, pengalokasian sumber daya, dan perencanaan masa depan.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, Analisis strategi bisnis dan Kinerja perusahaan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* PT Mayora Indah Tbk menjadi penting untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas strategi perusahaan. Dengan BSC, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada setiap perspektif strategis, sehingga dapat merumuskan langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja jangka panjang.

TINJAUAN PUSTAKA

Balance Scorecard

Beberapa penelitian sebelumnya telah menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk menganalisis strategi bisnis perusahaan. Riski (2024) menemukan bahwa penerapan BSC pada Indofood CBP periode 2020-2023 mampu mengidentifikasi KPI yang selaras dengan strategi

perusahaan serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian oleh Novelia Ananda & Maria Yovita Pandin (2023) pada Unilever Indonesia periode 2018-2021 menunjukkan bahwa meskipun kinerja keuangan cukup stabil, terjadi penurunan pada beberapa tahun dan adanya tantangan pada perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Sementara itu, Rachman, Saputra, & Kusumaningrum (2025) menyoroti bahwa keberhasilan BSC di Unilever masih terhambat oleh faktor internal, seperti budaya kerja dan kepuasan karyawan, yang perlu diperkuat demi mendukung strategi jangka panjang perusahaan.

Perspektif Keuangan

Menurut Hoque (2017), perspektif keuangan memang penting karena menunjukkan hasil akhir kinerja organisasi, seperti laba atau pendapatan. Namun, penilaian ini belum cukup untuk menggambarkan kondisi sebenarnya. Agar evaluasi lebih komprehensif, diperlukan juga perspektif non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kualitas proses internal, inovasi, serta kemampuan dan kepuasan karyawan. Faktor-faktor non-keuangan tersebut membantu menjelaskan penyebab kinerja keuangan dan berperan sebagai pendukung utama yang memungkinkan perusahaan mencapai hasil keuangan yang baik di masa depan.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menekankan pentingnya memahami kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai bagian dari strategi organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2004), fokus yang kuat pada pelanggan akan memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang karena pelanggan yang puas cenderung loyal, meningkatkan reputasi perusahaan, dan mendorong pertumbuhan. Dengan memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten, organisasi dapat mempertahankan posisinya di pasar dan menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Nørreklit (2000), proses internal yang kuat dan berjalan dengan baik sering menjadi penentu utama keberhasilan strategi jangka panjang. Ketika perusahaan mampu mengelola prosesnya secara optimal—mulai dari inovasi, produksi, hingga pelayanan—mereka dapat menghasilkan produk atau layanan berkualitas, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan demikian, penguatan proses internal menjadi fondasi penting bagi pencapaian tujuan strategis organisasi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Haidiputri (2019), perspektif ini menjadi fondasi bagi tercapainya tiga perspektif lainnya keuangan, pelanggan, dan proses internal—karena tanpa kemampuan karyawan yang baik, teknologi yang mendukung, serta lingkungan kerja yang kondusif, organisasi tidak dapat beroperasi secara optimal. Dengan memperkuat pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat meningkatkan inovasi, kualitas kinerja, dan keberlanjutan dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang diterapkan Adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kuantitatif berfokus pada pengukuran variabel secara objektif dengan menggunakan data berbentuk angka serta analisis statistik untuk menguji hipotesis. Tujuan utamanya adalah memperoleh temuan yang dapat digeneralisasikan dan menggambarkan hubungan, perbedaan atau pengaruh antar variabel secara terukur. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui kinerja perusahaan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinyatakan dengan total skor.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan berbagai dokumen dan arsip yang relevan dengan penelitian misalnya laporan keuangan perusahaan, kemudian seluruh tersebut

diunggah ke dalam suatu folder yang dapat diakses selama proses penelitian berlangsung. Sementara itu, teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi beberapa tahap sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

a) *Return On Assets* (ROA)

Rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

b) *Return On Equity* (ROE)

Rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan modal sendiri (ekuitas) yang dimiliki.

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

c) *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih yang diperoleh perusahaan dari setiap penjualan.

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

2) Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang dianalisis adalah jumlah penerimaan kas dari pelanggan. Semakin tinggi nilai penerimaan kas tersebut, semakin baik pula rasio yang dihasilkan.

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

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja termasuk dalam modal organisasi, maka indikator yang digunakan untuk menilai perspektif proses bisnis internal adalah *Operating Profit*.

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

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja dapat diukur melalui indikator *Net income*. Produktivitas karyawan perusahaan diukur dengan membandingkan laba bersih yang diperoleh dengan jumlah karyawan yang dimiliki.

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

Untuk menilai kinerja di perlukan standar atau rentang penilaian tertentu. Oleh karena itu, evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai pada periode berjalan dengan hasil pada 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 PEMBAHASAN

1) Perspektif Keuangan

Perspektif ini menilai profitabilitas dan pengembalian modal, sejauh mana strategi PT Mayora Indah Tbk berkontribusi pada penciptaan nilai ekonomi dan kinerja keuangan dengan menggunakan indikator ROA, ROE, dan NPM.

- ROA (*Return On Assets*)

Tabel 2. Penilaian ROA Tahun 2022,2023,2024 (Jutaan Rp)

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Laba Bersih	2.007.764.201.105	3.244.662.586.596	3.078.248.382.702
Total Aktiva	22.276.160.695.411	23.870.404.962.472	29.728.781.933.757
ROA %	0,09	0,13	0,10
Rata-rata	0,11		

Tingkat *Return on Assets* (ROA) PT Mayora Indah Tbk menunjukkan fluktuasi selama periode 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, ROA tercatat sebesar 0,09 (9%), kemudian mengalami peningkatan menjadi 0,13 (13%) pada tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan efisiensi yang lebih baik dalam penggunaan aset untuk menghasilkan laba. Namun, pada tahun 2024, ROA menurun kembali menjadi 0,10 (10%), yang menunjukkan adanya penurunan efisiensi dibanding tahun sebelumnya. Meskipun begitu, angka ini masih lebih baik dibandingkan tahun 2022, menunjukkan adanya perbaikan jangka menengah.

- ROE (*Return on Equity*)

Tabel 3. Penilaian ROE Tahun 2022,2023,2024 (Jutaan Rp)

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Laba Bersih	2.007.764.201.105	3.244.662.586.596	3.078.248.382.702
Total Ekuitas	12,834,694,090,515	15,282,089,186,736	17,102,428,334,570
ROE %	0,15	0,21	0,18
Rata-rata	0,18		

Sumber : Data diolah, 2025

ROE MYOR meningkat cukup signifikan dari 2022 ke 2023, dari $\pm 15,4\%$ menjadi $\pm 21,2\%$, menunjukkan peningkatan efisiensi dalam penggunaan modal sendiri dan profitabilitas yang lebih baik di tahun 2023. Namun di 2024, ROE menurun menjadi $\pm 17,84\%$, walau masih lebih tinggi dari 2022, menunjukkan bahwa walaupun keuntungan bersih masih ada, efisiensi atau margin keuntungan terhadap modal sendiri agak melemah dibanding 2023. Penurunan ROE antara 2023 dan 2024 berasal dari faktor-faktor seperti peningkatan ekuitas yang lebih besar dibanding kenaikan laba bersih, atau laba bersih yang menurun/tumbuh lebih lambat dibanding modal sendiri. Secara strategis, hal ini menggambarkan bahwa meskipun PT Mayora berhasil mengelola modal pemegang saham secara cukup efisien dan menghadapi

tantangan dalam memastikan bahwa kenaikan ekuitas benar-benar menghasilkan peningkatan laba yang proporsional.

- NPM (*Net Profit Margin*)

Tabel 4. Penilaian NPM Tahun 2022,2023,2024 (Jutaan Rp)

Keterangan	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Laba Bersih	2.007.764.201.105	3.244.662.586.596	3.078.248.382.702
Penjualan Bersih	30.669.405.967.404	31.485.008.185.525	36.072.949.285.700
NPM %	0,06	0,10	0,09
Rata-rata	0,08		

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan perkembangan *Net Profit Margin* (NPM) selama tahun 2022-2024, terlihat bahwa kemampuan PT Mayora Indah Tbk dalam menghasilkan laba dari setiap rupiah penjualan mengalami pola yang fluktuatif. NPM meningkat cukup signifikan dari 0,06 pada 2022 menjadi 0,10 pada 2023, yang menunjukkan bahwa strategi perusahaan dalam efisiensi biaya produksi, peningkatan volume penjualan, serta optimalisasi portofolio produk berhasil meningkatkan profitabilitas. Namun pada 2024, NPM kembali menurun menjadi 0,09 meskipun penjualan bersih meningkat cukup besar. Penurunan margin ini menandakan adanya tekanan biaya seperti kenaikan harga bahan baku, beban produksi, atau biaya distribusi yang tidak sepenuhnya dapat diimbangi oleh peningkatan pendapatan.

Profitabilitas PT MYOR menunjukkan fluktuasi dengan peningkatan pada 2023 dan penurunan pada 2024. Strategi yang perlu diterapkan adalah Optimalisasi struktur biaya melalui efisiensi bahan baku, energi, dan distribusi untuk meningkatkan ROA dan NPM, serta Penguatan manajemen aset dengan memperbaiki perputaran persediaan dan utilisasi fasilitas produksi.

2) Prespektif Pelanggan

Perspektif ini mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, serta nilai yang diperoleh pelanggan dari produk atau layanan PT Mayora Indah Tbk. Dalam penelitian ini, aspek pelanggan dievaluasi melalui indikator profitabilitas pelanggan, yang dihitung berdasarkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan sebagaimana tercantum dalam laporan arus kas PT MYOR.

Tabel 5. Laporan Keuangan Penerimaan Kas dari Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
2022	29,519,519,535,689
2023	31,896,213,560,339
2024	35,017,446,066,877
Rata-Rata	32.144.393.054.301,67

Sumber : Laporan Arus Kas PT MYOR

Tabel 6. Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Skor	Total Skor
2022	9,067%	C	2
2023	8,05%	C	2
2024	9,79%	C	2

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan perhitungan pertumbuhan penerimaan kas dari pelanggan pada tahun 2022-2024, kinerja perspektif pelanggan PT Mayora Indah Tbk menunjukkan kondisi yang cukup baik. Selama tiga tahun berturut-turut, perusahaan mencatat pertumbuhan penerimaan kas yang positif, yaitu sebesar 9,067% pada 2022, 8,05% pada 2023, dan 9,79% pada 2024. Seluruh hasil pertumbuhan berada dalam rentang 0-50%, sehingga sesuai kriteria penilaian *Balanced Scorecard*, ketiganya termasuk kategori C (Cukup Baik).

Penerimaan kas dari pelanggan tumbuh stabil dalam kategori "cukup baik". Strategi yang dilakukan oleh PT MYOR adalah Memperkuat loyalitas pelanggan melalui peningkatan kualitas produk dan program pemasaran yang lebih tepat sasaran dan melakukan Ekspansi pasar internasional pada segmen yang memiliki permintaan tinggi, terutama produk ready-to-eat dan minuman.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menilai efektivitas dan efisiensi proses internal yang kritis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan finansial. Data yang digunakan untuk menilai perspektif proses bisnis internal adalah *operating profit* yang diperoleh dari selisih antara pendapatan penjualan dan biaya produksi. Informasi tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7. Laporan Keuangan *Operating Profit* (Laba Usaha)

Tahun	<i>Operating Profit</i> (Laba Usaha)
2022	2.433.114.641.701
2023	4.299.475.347.200
2024	4.086.587.227.715
Rata-Rata	3.606.392.405.539

Sumber : Laporan Keuangan PT Mayora Indah Tbk.

Tabel 8. *Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	<i>Operating Profit</i>	Skor	Total Skor
2022	37,29%	C	2
2023	76,69%	C	2
2024	-4,95%	D	1

Sumber : Data Diolah, 2025

Penilaian *Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mengalami fluktuasi selama tiga tahun terakhir. Pada 2022, *operating profit* mencapai 37,29% dengan skor C, diikuti peningkatan signifikan pada 2023 menjadi 76,69% meskipun tetap berada pada skor C. Namun, kinerja tersebut tidak berlanjut, karena pada 2024 terjadi penurunan drastis hingga -4,95% dengan skor D. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa meskipun perusahaan sempat menunjukkan perbaikan operasional yang kuat, kemampuan untuk mempertahankan dan mengelola stabilitas proses bisnis masih perlu ditingkatkan agar kinerja tidak kembali menurun di tahun berikutnya.

Kinerja internal meningkat di 2023 namun turun signifikan di 2024. Strategi perbaikan yang dapat dilakukan oleh PT MYOR adalah Peningkatan efisiensi rantai pasok untuk mengurangi risiko kenaikan biaya produksi dan Penerapan teknologi otomasi dalam proses manufaktur guna meningkatkan konsistensi kualitas dan produktivitas, serta Perbaikan manajemen risiko operasional, termasuk mitigasi kenaikan harga bahan baku.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menilai kemampuan PT Mayora untuk belajar, berinovasi, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi agar strategi dapat dijalankan secara efektif.

Tabel 9. *Net Income* (Laba Tahun Berjalan)

Tahun	<i>Net Income</i> (Laba Tahun Berjalan)
2022	1,970,064,538,149
2023	3,244,872,091,221
2024	3,067,667,675,407
Rata-Rata	2.760.868.101.592

Sumber : Laporan Laba Rugi PT Mayora Indah Tbk

Tabel 10. *Net Income* (Laba Tahun Berjalan)

Keterangan	2022	2023	2024
Pasca Sarjana (S2 & S3)	54	57	66
Sarjana dan Sarjana Muda (D3)	2.897	2.792	3.140
SLTA,SLTP,dll	12.581	12.447	9.461
Jumlah Karyawan	15.532	15.296	12.667

Sumber : Data karyawan PT Mayora Indah Tbk

Berdasarkan persentase hasil perhitungan *Net income* yang dibagi dengan jumlah karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk periode 2022-2024, maka dapat disusun tabel dan grafik yang menggambarkan hasil perhitungan tersebut sebagai berikut.

Tabel 11. Laporan Produktivitas Karyawan

Keterangan	2022	2023	2024
Produktivitas Karyawan	12,68%	21,21%	24,21%
Rata-rata	19,36%		

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan produktivitas karyawan PT MYOR, terlihat adanya peningkatan produktivitas yang konsisten setiap tahun. Produktivitas meningkat dari 12,68% pada tahun 2022, kemudian naik signifikan menjadi 21,21% pada tahun 2023, dan kembali mengalami kenaikan menjadi 24,21% pada tahun 2024.

Secara keseluruhan, rata-rata produktivitas selama tiga tahun tersebut adalah 19,36%, yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawannya dari tahun ke tahun. Tren peningkatan ini mengindikasikan adanya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, proses kerja, atau sistem operasional yang diterapkan oleh perusahaan.

Penentuan skor produktivitas karyawan dilakukan dengan menghitung selisih antara pencapaian tahun berjalan dan tahun sebelumnya, kemudian hasilnya dibagi dengan pencapaian tahun sebelumnya. Berdasarkan perhitungan tersebut, penilaian produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12. *Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Net Income/Employee	Skor	Total Skor
2022	62,68%	C	2
2023	64,72%	C	2
2024	-5,46%	D	1

Sumber : Data diolah, 2025

Hasil pengukuran *Net Income per Employee* menunjukkan bahwa produktivitas karyawan PT MYOR mengalami fluktuasi selama periode 2022-2024. Pada tahun 2022 dan 2023, perusahaan mencatat skor 62,68% dan 64,72%, yang keduanya berada pada kategori C dengan total skor 2. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan masih mampu memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan laba perusahaan.

Namun, pada tahun 2024 terjadi penurunan signifikan dengan skor -5,46%, sehingga masuk kategori D dengan total skor 1. Penurunan ini mengindikasikan bahwa efisiensi karyawan dalam menghasilkan laba menurun, yang dapat disebabkan oleh faktor internal seperti penurunan kinerja atau meningkatnya biaya, maupun faktor eksternal seperti kondisi pasar.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat dua tahun kinerja yang stabil pada tingkat kategori C, penurunan pada tahun 2024 menunjukkan perlunya evaluasi terhadap strategi pengembangan karyawan serta proses operasional untuk mengembalikan peningkatan kinerja pada tahun berikutnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis *Balanced Scorecard* periode 2022-2024, kinerja PT Mayora Indah Tbk menunjukkan hasil yang bervariasi pada setiap perspektif. Perspektif keuangan relatif stabil meskipun terjadi penurunan efisiensi pada 2024. Perspektif pelanggan menunjukkan pertumbuhan penerimaan kas yang konsisten dan tergolong cukup baik. Perspektif proses bisnis internal mengalami peningkatan pada 2023 namun menurun tajam pada 2024, menandakan ketidakstabilan operasional. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas, tetapi efisiensi laba per karyawan melemah pada 2024. Secara keseluruhan, perusahaan masih membutuhkan perbaikan strategi terutama pada proses internal dan pengembangan SDM untuk menjaga keberlanjutan kinerja.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis *Balanced scorecard*, PT Mayora Indah Tbk disarankan untuk memperkuat efisiensi operasional terutama pada proses bisnis internal yang sempat mengalami penurunan signifikan pada tahun 2024. Peningkatan pengendalian biaya, optimalisasi rantai pasok, dan pemanfaatan teknologi digital perlu diprioritaskan agar *operating profit* perusahaan kembali stabil. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan program pengembangan karyawan untuk menjaga produktivitas dan memastikan bahwa pertumbuhan laba dapat sejalan dengan kualitas sumber daya manusia. Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu terus memperkuat loyalitas melalui inovasi produk dan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar agar pertumbuhan penerimaan kas semakin optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashshidiqy, N., & Ali, H. (2019). *Penyelarasan Teknologi Informasi dengan Strategi Bisnis*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 1(1), 51-59.
<https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1100994&val=16533&title=PENYELARASAN%20TEKNOLOGI%20INFORMASIDENGAN%20STRATEGI%20BISNIS>
- Astuti, N. D., Indupurnahayu, N., & Hurriyaturrohman, S. (2024). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada PT Mayora Indah Tbk periode 2017-2021. *Journal of Education and Economics*, 6(1).
<https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/6985>
- Doloksaribu, K. L., Silaban, M. E., & Sinurat, S. (2025). Analisis likuiditas dan profitabilitas pada PT Mayora Indah Tbk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sains*, 4(1).
<https://jurnal.minartis.com/index.php/jeps/article/view/2585>
- Haidiputri, R. (2019). *Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Kinerja Strategis Perusahaan*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen, 12(2), 45-56.
- Hoque, Z. (2017). *20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research*. The British Accounting Review, 49(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.06.001>
<https://doi.org/10.35912/jakman.v6i4.4335>
- Indradi, R., Ningsih, S., & Rufaidah, A. (2023). Analisis kekuatan persaingan industri makanan dan minuman di Indonesia menggunakan Porter's Five Forces: Studi pada PT Mayora Indah Tbk. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 12(2).
<https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jkmb/article/download/123683/108785>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. W. (2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi' Keuangan, Dan Manajemen*. 6(4) 963-975.
- Muhonis, Y., Hariyanto, F., Sabrina, N., & Ramadhan, A. (2025). Analisis struktur organisasi pada PT Mayora Indah Tbk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sains*, 4(2).
<https://jurnal.minartis.com/index.php/jeps/article/view/3174>
- Nababan, H., Sinurat, S., & Munte, R. R. (2024). Analisis kinerja keuangan berdasarkan rasio likuiditas pada PT Mayora Indah Tbk. *JCEB: Journal of Community Economic and Business*, 2(2).
<https://jurnal.umt.ac.id/index.php/jceb/article/view/14479>
- Novelia Ananda & Maria Yovita R. Pandin. (2023). Metode Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2).
- Nørreklit, H. (2000). *The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of its Assumptions*. Management Accounting Research, 11(1), 65-88.
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0112>
- Rachman, A., Saputra, G. M., & Kusumaningrum, H. (2025). Analisis kritik atas kesesuaian strategi dan eksekusi Balanced Scorecard: Implementasi Balanced Scorecard di perusahaan Unilever. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 3(5).
- Riski, M. (2024). Analisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *JEBMA Journal*, 4(2).
- 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.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wutun, & Man. 2023. "Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Antam, Tbk."