

**ISSN (ONLINE) 2598-9936**



**INDONESIAN JOURNAL OF INNOVATION STUDIES**  
PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Table Of Contents

<b>Journal Cover</b>	1
<b>Author[s] Statement</b>	3
<b>Editorial Team</b>	4
<b>Article information</b>	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
<b>Title page</b>	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
<b>Article content</b>	7

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Innovation Studies

Vol. 26 No. 1 (2025): January  
DOI: 10.21070/ijins.v26i1.1776

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact <sup>(\*)</sup>**



**Save this article to Mendeley**



<sup>(\*)</sup> Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

**Assessing PT Mustika Ratu's Performance: A Balanced Scorecard Measurement: Evaluasi Kinerja PT Mustika Ratu: Pengukuran dengan Balanced Scorecard**

*Evaluasi Kinerja PT Mustika Ratu: Pengukuran dengan Balanced Scorecard*

**Sherlina Sugiyanti, imeldadian@umsida.ac.id, ()**

*Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia*

**Imelda Dian Rahmawati, imeldadian@umsida.ac.id, ()**

*Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

**Abstract**

**General Background** The intense global business competition necessitates comprehensive performance measurement beyond mere financial data to ensure sustainable corporate strategy implementation. **Specific Background** PT Mustika Ratu Tbk., a long-standing Indonesian cosmetics and herbal company, faces tight competition which led to fluctuating performance between 2019 and 2022, requiring a holistic performance evaluation. **Knowledge Gap** While the Balanced Scorecard (BSC) is a recognized method, its application and specific findings on performance dynamics within the Indonesian traditional-to-modern cosmetic industry, especially post-pandemic, remain an area for detailed analysis. **Aims** This study aimed to analyze and understand the performance of PT Mustika Ratu Tbk. during 2019-2022 using the four perspectives of the BSC (Financial, Customer, Internal Business, and Learning & Growth). **Results** Overall performance was assessed as moderately good. The Financial perspective showed fluctuating but increasing profitability (ROA); Customer profitability increased; Internal Business Process efficiency was good despite a pandemic dip; but Learning and Growth (employee productivity) remained unstable. **Novelty** This research provides up-to-date, quantitative-descriptive insights into a key player in Indonesia's beauty sector over a four-year period, offering a specific diagnostic tool for management strategy. **Implications** The findings emphasize the need for managerial strategies to stabilize employee productivity and optimize asset utilization for sustained growth.

**Highlights:**

Overall corporate performance is moderately good based on four BSC perspectives.

Financial results show fluctuating ROA but a trend of profit increase.

Employee productivity in the learning and growth perspective remains unstable.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Performance Measurement, PT Mustika Ratu, Financial Analysis, Employee Productivity

Published date: 2025-01-07



## Pendahuluan

Dunia bisnis yang terus berkembang mengakibatkan terjadinya perubahan besar terhadap persaingan. Perubahan ini tidak hanya tentang persaingan, namun juga terjadi dalam hal produksi, pengelolaan perusahaan dan sumber daya manusia, dan pemasaran. Oleh karena itu, Perusahaan akhirnya dituntut untuk dapat menjalankan langkah-langkah untuk perusahaan menjadi yang strategik dalam kondisi tertentu ketika persaingan dimulai. Dan perusahaan juga harus memiliki keunggulan yang lebih dan berbeda dari lainnya. Persaingan global yang ketat telah menyebabkan menurunnya keuntungan bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing secara global.

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 tersebut. Untuk memberikan nilai terhadap efektivitas penerapan pada strategi tersebut, suatu manajemen perusahaan harus mengukur seberapa tinggi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemajuan yang sudah dicapai oleh perusahaan. Dalam dunia usaha terdapat peranan penting yaitu penilaian kerja karena dengan adanya penilaian kerja bisa mengetahui efektivitas penentuan suatu strategi dan pelaksanaannya dalam jangka waktu tertentu. Dalam penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kemungkinan kelemahan yang ada pada perusahaan sehingga dapat dilakukan perbaikan di masa yang akan datang.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dilakukannya penelitian ini dengan metode *balanced scorecard* dapat menggunakan empat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun sebagian penelitian yang menjadi dasar dari riset ini antara lain, Menurut penelitian yang dilakukan oleh [1], temuan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keunggulan kompetitif penggunaan *balanced scorecard* dengan kinerja perusahaan. Ukuran-ukuran perusahaan non finansial yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu tingkat spesialisasi kerja, jumlah departemen, struktur organisasi dan perbaikan metode kerja. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan *balanced scorecard* mempunyai dampak yang paling besar terhadap hasil perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh [2], temuan menyatakan Hasil penelusuran dan analisis yang menyeluruh dari empat perspektif menunjukkan bahwa kemampuan kerja PT Medicon Prima Laboratories luar biasa dan memberikan skor tambah dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh [3], temuan menjelaskan bahwa proses persiapan susunan *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan masih belum terlaksana secara menyeluruh, mulai dari tahap penyiapan, pemangku kepentingan, berbagai alasan peningkatan kinerja lembaga pendidikan, sumber daya dan cara pengaturan *balanced scorecard*. Adapun penelitian yang dilakukan oleh [4], hasil penelitian ini menunjukkan bahwa representasi *balanced scorecard* terdistribusi tidak dapat secara signifikan mengatasi bias pengukuran umum yang terjadi ketika penilai menggunakan *balanced scorecard*. Kehadiran komunikasi manajemen senior ketika *balanced scorecard* disajikan secara rinci tidak dapat mengatasi bias metrik umum secara signifikan. Intensitas komunikasi yang tinggi dan keterwakilan *balanced scorecard* yang terdesentralisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keputusan evaluator untuk mengalokasikan bonus kepada manajer kedua departemen.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh [5], Temuan menyatakan hasil analisis berhubungan dengan proses bisnis internal ketika belum terjadi penerapan *balanced scorecard* di tahun 2015-2016, dan produk tersebut menghasilkan minyak sawit dan inti sawit, tanpa pengolahan lebih lanjut oleh PTPN IV. Proses bisnis internal bisa lebih hemat biaya dan waktu, namun kualitas produksi menurun. Proses bisnis internal dalam layanan pelanggan mengalami penurunan tingkat pengembalian dari tahun 2017 hingga 2018. Terdapat variabel yang tidak dapat dikontrol pada PT Perkebunan Nusantara IV, secara ilmiah memengaruhi total produksi tahunan dan penurunan kualitas produksi. Penelitian yang dilakukan oleh [6], temuan menyatakan bahwa metodologi *balanced scorecard* mentransformasikan visi, misi, dan strategi menjadi indikator kinerja, yang mencakup 4 perspektif yang artinya, perspektif finansial memperlihatkan perubahan angka, perspektif *customer* menyatakan hasil yang baik, dan perspektif proses bisnis internal menerangkan apa yang telah dilakukan perusahaan. Proses seperti mendaur ulang bahan mentah yang mendorong inovasi.

Hal yang membedakan antara penelitian terdahulu dan sekarang adalah dapat dilihat dari objek, indikator pengukuran variabel, sampel dan populasi, jenis penelitian, metode analisis data yang berbeda sehingga menghasilkan penelitian yang berbeda juga meskipun judul yang dipakai memang sama.

Dari perkembangan bisnis seperti ini, setiap perusahaan bersaing untuk dapat memperoleh produk yang mempunyai nilai lebih dari kompetitornya. Hal ini dapat memicu adanya kompetisi yang semakin selektif antara produsen penghasil barang dan jasa. Kunci untuk bersaing di pasar internasional adalah pelayan yang merupakan, produk yang memiliki kualitas unggul, harga yang relatif terjangkau, dan pengiriman yang tepat waktu. Dengan cara seperti ini pelanggan dapat pelayanan yang memuaskan dari perusahaan dan dapat menciptakan pelanggan yang loyal.

Salah satu perusahaan di Indonesia, PT. Mustika Ratu Tbk. (MRAT) bergerak dalam bidang manufaktur, perdagangan, dan distribusi kosmetik herbal dan tradisional, minuman kesehatan dan kegiatan terkait lainnya. Perusahaan ini mulai beroperasi pada tahun 1978 dan terus berkembang menjadi perusahaan dengan reputasi dan keahlian yang sangat baik di industri kecantikan dan kesehatan, serta dikenal luas atas produk-produk budaya, alami, dan modern [7]. Adapun produk yang dimiliki oleh PT. Mustika Ratu Tbk. yaitu masker wajah, *body scrub*, minyak zaitun, produk *hair care*, make up,

skincare, kesehatan dan sebagainya.

PT. Mustika Ratu Tbk. memiliki visi dan misi dalam perusahaan tersebut. Visi dari PT. Mustika Ratu Tbk. menggabungkan bahan-bahan rahasia berdasarkan *Royal Heritage* Indonesia dan kekayaan hayati dengan perawatan kesehatan dan kecantikan holistik yang didukung oleh proses penelitian berkelanjutan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan, yang merupakan fondasi industri. Sedangkan Misinya adalah gagasan kesehatan dan kecantikan holistik dari tradisi kerajaan Indonesia, yang disampaikan kepada masyarakat dan lingkungan sebagai anugerah Tuhan. Hal ini dicapai melalui pengembangan sumber daya manusia yang berbakat, peningkatan tata kelola perusahaan, mengutamakan kepuasan pelanggan dan menciptakan inovasi yang sesuai, memiliki manfaat bagi masyarakat dan lingkungan, serta menerapkan riset dan teknologi dalam pengembangan perusahaan[8].

Semakin banyaknya komestik 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 berdiri kalah dengan produk luar negeri dan produk lokal yang baru. Peneliti akan menilai kinerja perusahaan PT Mustika Ratu Tbk. dengan menggunakan laporan tahunan perusahaan tahun 2019 sampai tahun 2022. Saat ini persaingan industri kosmetik di Indonesia memberikan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan. Persaingan yang ketat dalam industri kosmetik juga menjadi salah satu tantangan yang harus diatasi untuk mencapai target perusahaan. Perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan pasar[9]. Perusahaan akan terus berupaya untuk memperkuat posisi merek-merek prioritas dan meningkatkan kinerja merek-merek lain yang memiliki potensi di pasar. Ekspansi area distribusi dan perluasan produk baik kategori maupun varian akan terus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen tentunya didukung dengan kualitas produk yang baik[10].

Teori yang digunakan merupakan teori kinerja Kaplan dan Norton, *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja komprehensif yang tidak terbatas pada kinerja finansial tetapi juga mencakup kinerja non finansial. Teori kinerja ini berhubungan dengan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai cara yang lebih komprehensif untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan.

## Kajian Teori

### *Balanced Scorecard*

*Balance Scorecard* secara umum adalah alat akuntan manajerial dalam penilaian kinerja organisasi dan juga meyakini produktivitas jangka waktu tertentu di sebuah organisasi. Kaplan dan Norton (2007), mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat menggabungkan sistem manajemen perusahaan terdahulu dan juga manajemen strategi baru dan juga pengkoordinasian proses-proses bisnis dalam kesatuan sistematis[11]. *Balanced scorecard* membantu mencapai tujuan strategis, meningkatkan indikator kinerja utama, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1992) *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan dan pengukuran yang dapat dilihat dari empat sudut pandang. Keempat perspektif tersebut menggambarkan penampilan suatu organisasi dari empat sudut pandang yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan[12].

### Perspektif *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali diterbitkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang menjelaskan mengenai penguatan manajemen perusahaan melalui 4 perspektif[13].

1. Perspektif finansial dimana *Balanced Scorecard* memakai pengukur kinerja keuangan dengan *Return On Asset* (ROA). Perspektif finansial ini memegang dua peran penting yakni implementasi strategi yang dibuat dan juga terkait tujuan organisasi yang akan dicapai.
2. Perspektif *customer* dimana perspektif ini berfokus pada cara perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya dengan pengukuran kepuasan pelanggan untuk menentukan sasaran perusahaan.
3. Perspektif internal bisnis dimana Perusahaan dapat mengukur kinerja internalnya melalui pertanggungjawaban tugas-tugas yang dijalankan sudah sesuai atau belum.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana sudut pandang ini menjelaskan bagaimana kesanggupan organisasi dalam mengevaluasi perubahan dengan menggunakan sumber daya internal organisasi[14]. Pembelajaran dan pertumbuhan organisasi dimulai dari tiga dasar utama yakni *people*, *system* dan *organization procedur*.

## Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan rangkaian penilaian terhadap kinerja seorang karyawan secara menyeluruh selama suatu periode perusahaan itu[15]. Secara umum, Evaluasi kinerja melibatkan evaluasi layanan yang diberikan oleh perusahaan dan tingkat keberhasilannya. Pada dasarnya adalah evaluasi pertumbuhan karyawan dan perkembangan perusahaan. Tujuan dari penilaian kinerja yaitu untuk mengevaluasi kinerja pegawai, meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan menjadikan pegawai lebih mempunyai motivasi diri untuk meningkatkan kinerjanya.



## Kerangka Hipotesis

Dalam penelitian ini, peneliti berupaya menyajikan kerangka konseptual dan hipotesis yang menjadi landasan gagasan yang pada akhirnya akan memudahkan peneliti menganalisis hubungan antara evaluasi kinerja dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

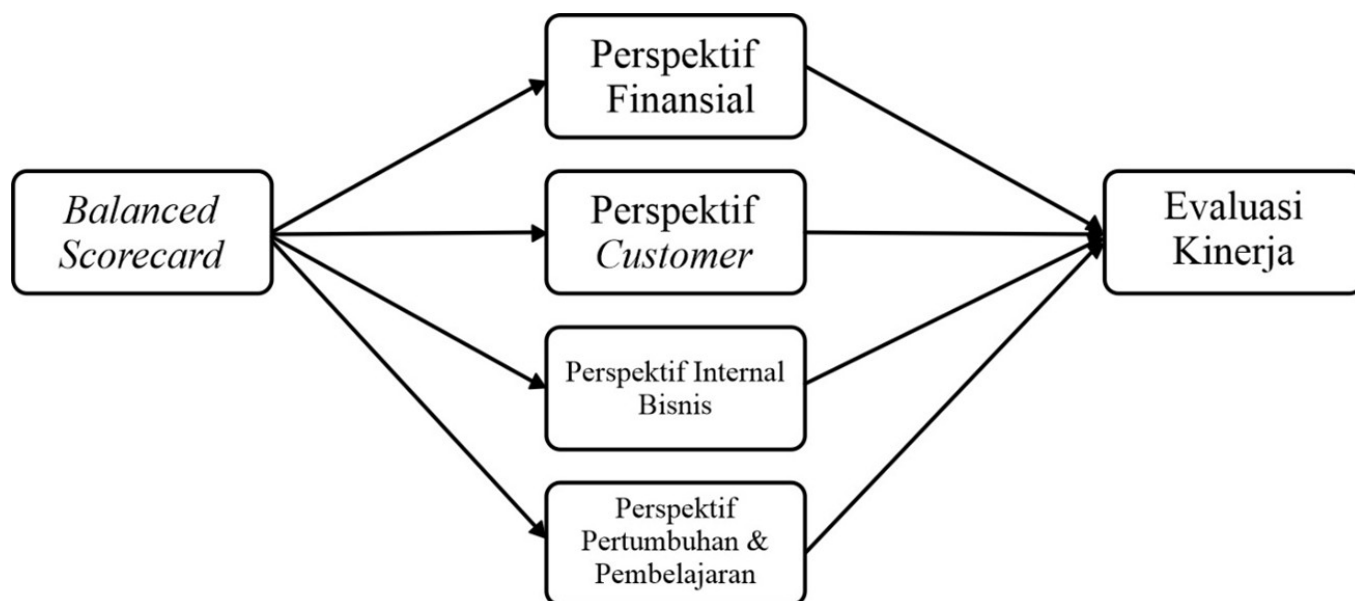


Figure 1. **Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## Metode

### Jenis Penelitian

Jenis riset ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari 4 perspektif dengan menggunakan konsep *balancedscorecard* yaitu perspektif keuangan, perpektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diterangkan dengan skor total pada PT. Mustika Ratu Tbk. ini. Penelitian kuantitatif memerlukan banyak penggunaan angka, dimulai dari pengumpulan data, interpretasi data, dan pelaporan hasil[16]. Penelitian deskriptif kuantitatif meliputi mengamati, menelaah, dan mendeskripsikan objek penelitian dalam bentuk tertentu dan menarik kesimpulan sesuai dengan fenomena yang diamati selama penelitian. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif.

### Subjek dan Objek

Subjek pada penelitian ini merupakan PT Mustika Ratu Tbk. dengan menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan, Objek dari penelitian ini adalah evaluasi kinerja dari PT Mustika Ratu Tbk. yang dilihat melalui *annual report*.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini merupakan data sekunder. Data tersebut didapat dari pihak kedua baik berupa orang ataupun catatan, seperti buku, laporan, bulletin, dan majalah yang bersifat dokumentasi[17]. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah *annual report* atau laporan keuangan perusahaan tahun 2019 – 2022 yang didapatkan dari website Perusahaan dan Bursa Efek Indonesia (BEI).

### Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini teknik yang digunakan untuk menganalisis data tersebut yaitu analisis deskriptif, yaitu kegiatan mengumpulkan, mengategorikan, dan menganalisis data sehingga memberikan gambaran mengenai permasalahan yang timbul atau sedang diselidiki. Metode analisis deskriptif dengan menggunakan *balanced scorecard*. Data ini merupakan data kuantitatif yang dapat diukur dengan 4 aspek *balanced scorecard*, yakni

#### 1. Perspektif *Financial*

Ukuran yang digunakan untuk menghitung perspektif *financial* ialah *ReturnonAssets*(ROA). ROA (*ReturnonAssets*)

merupakan pengembalian aset atau rasio yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu perusahaan. Analisis *ReturnonAssets* (ROA) digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam menghasilkan keuntungan secara keseluruhan. Rasio ini digunakan untuk menghitung tingkat efisiensi seluruh bagian aset penghasil keuntungan dan tingkat pengembalian aset suatu perusahaan[18]. Peningkatan penjualan tahunan yang terjadi pada suatu perusahaan. Jika suatu perusahaan sedang menghadapi masa peningkatan penjualan, keadaan ini cenderung meningkatkan aset perusahaan. Cara menghitung *ReturnonAssets* (ROA) yaitu sebagai berikut[19] :

Figure 2.

Keterangan :

Laba bersih adalah laba yang di dapatkan dari perusahaan tersebut.

Total aktiva adalah aktiva yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

## 2. Perspektif *Customer*

Menghitung skor perspektif pelanggan dengan menggunakan tingkat profitabilitas yaitu berhubungan dengan keuntungan yang telah dicapai oleh perusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan. Tingkat profitabilitas pelanggan yaitu menghitung jumlah laba bersih yang dihasilkan perusahaan dari penjualan produknya. Dihitung berdasarkan keuntungan yang diperoleh dari pelanggan atau segmen pasar tertentu setelah diperhitungkan dengan pengeluaran yang telah dikeluarkan. Tingkat profitabilitas pelanggan memberikan semua informasi penting tentang efektivitas strategi pasar suatu perusahaan. Untuk menghitung tingkat profitabilitas pelanggan yaitu dengan berikut[20] :

$$TPP = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Figure 3.

Keterangan :

Laba bersih sebelum pajak adalah pendapatan kotor yang di dapatkan oleh perusahaan sebelum dikurangi pajak.

Penjualan bersih adalah pendapatan perusahaan setelah dikurangi retur penjualan dan potongan penjualan.

## 3. Perspektif Internal Bisnis

Dalam perspektif ini, kinerja bisnis suatu perusahaan diukur dari seberapa efisien dan efektif perusahaan tersebut dapat memproduksi barang atau jasa. Secara garis besar kaplan dan norton membaginya menjadi tiga prinsip utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual[21]. Dalam hal ini, penulis menganalisis internal bisnis melalui proses operasi. Rasio efisiensi biaya operasional merupakan suatu proses operasional yang mengukur efisiensi biaya yang

dikeluarkan oleh kegiatan operasional suatu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan lebih kecil daripada keuntungan yang diperoleh dari penggunaan aktiva tersebut[22]. Dengan penggunaan rumus tersebut untuk membandingkan biaya operasional dan total laba usaha, yaitu[23]:

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

Figure 4.

Keterangan :

Beban adalah beban operasional pada tahun n.

Pendapatan adalah laba usaha yang telah didapatkan pada tahun n.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dilakukannya pengukuran terhadap *NetIncome/Employe*, Dalam mengukur laba bersih per karyawan, produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat diukur dengan membagi laba bersih yang dicapai dengan jumlah seluruh karyawan. Dengan meningkatnya rasio ini, maka efisiensi karyawan akan berkontribusi terhadap meningkatnya pendapatan yang diperoleh perusahaan. Dihitung dengan cara membagi laba bersih setelah pajak atau *net income* dengan jumlah karyawan di perusahaan tersebut[24].

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

Figure 5.

Keterangan :

*Netincome* atau laba bersih merupakan nilai keuntungan pendapatan dalam suatu periode tertentu. Jumlah karyawan adalah total keseluruhan pekerja.

Dalam mengukur kinerja, diperlukan acuan rentang kinerja untuk memperoleh indeks (nilai). Untuk mengukur performa kinerja, perlu membandingkan pencapaian periode tahun ini dan periode sebelumnya[25].

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

Table 1. **Tabel 1. Kategori Pengukuran Kinerja**

## Hasil dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini bersifat deskriptif dan bertujuan untuk mendeskripsikan, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan hasil penelitian. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari sudut pandang keuangan antara lain dianalisis berdasarkan posisi perusahaan dalam siklus bisnis. Posisi PT. Mustika Ratu Tbk. Sebagai salah satu perusahaan yang berada pada tahap bertahan (*sustain*), hal ini ditandai dengan kegiatan perusahaan yang masih melakukan kegiatan investasi dan reinvestasi. Berikut analisis dan perhitungan dari perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis internal.

#### 1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan yang menampilkan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset. *Return On Asset* (ROA), merupakan kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah aktiva yang tersedia di dalam perusahaan Semakin besar *ReturnOnAssets* (ROA) berarti semakin besar kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih dalam penggunaan aset-asetnya[26]. Pada perspektif keuangan indikator keuangan yang diteliti

dalam penelitian ini adalah laba bersih selama 4 tahun yaitu dari tahun 2019 sampai dengan 2022. Hasil kinerja keuangan dari masing masing perusahaan disajikan seperti tabel berikut.

NO	TAHUN	ROA	100%	ROA (%)
		Laba bersih	Total aktiva	
1.	2019	Rp132.000.000	Rp 532.762.947.995	2%
2.	2020	-Rp6.766.719.891	Rp 559.795.937.451	-121%
3.	2021	Rp358.126.931	Rp 578.260.975.588	6%
4.	2022	Rp 67.812.034.137	Rp 694.780.597.799	9,76%

Table 2. **Tabel 2. Hasil Analisis Kinerja Keuangan Perspektif Keuangan** Sumber : Olahan data peneliti

Hasil dari analisis *ReturnonAssets* (ROA) pada PT. Mustika Ratu Tbk. pada tahun 2019 sebesar 2%, hal tersebut dikarenakan penjualan tahun 2019 hanya melakukan rebranding produk dan promosi yang gencar melalui media sosial, serta meluncurkan beberapa produk baru yang bekerja sama dengan *beautyinfluencers* muslim milenial. Oleh karena itu, hal tersebut dapat membuat penjualan di tahun 2019 meningkat dari tahun sebelumnya dan kinerja di tahun 2019 dapat dikatakan cukup baik masuk dalam kategori C dengan *score* 2. Sedangkan, Ketika di 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. Namun, kerugian tersebut sebagian sudah tertutup dengan penjualan beberapa produk baru seperti *hand sanitizer* dan suplemen herbal *Herbamuno+* yang sangat laku terjual karena adanya covid-19 tetapi penjualan kosmetik mengalami penurunan akibat pandemi tersebut. Berdasarkan perhitungan tersebut kinerja di tahun 2020 termasuk kategori D dengan *score* 1 yakni tidak baik.

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%. Pencapaian tersebut kemudian diikuti dengan kategori jamu, produk kesehatan dan kosmetik yang mana total ketiganya sebesar 26,8%. Pada tahun 2021, penjualan khusus kategori jamu persentase meningkat sebesar 11,2% dari tahun sebelumnya[27]. Kinerja di tahun 2021 termasuk kategori C yang menyatakan cukup baik dengan skor 2. Lalu, 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. Selain itu, penjualan melalui platform *digital* seperti *e-commerce*, *omnichannel*, dan B2B akan berdampak signifikan. Transaksi *e-commerce* perseroan tercatat pada tahun 2022, khususnya untuk produk *Brightening Bengkoang Series*, *Instabright Glow* mengalami pertumbuhan signifikan dibandingkan tahun 2021, disusul dengan peningkatan pada produk perawatan wajah dan kecantikan ratu. Guna memaksimalkan penjualan, perseroan terus mengembangkan bisnisnya terutama di pasar ekspor, memperluas saluran distribusi di berbagai negara seperti Malaysia, Taiwan, Korea, Amerika Serikat, Dubai dan Kanada, serta pada tahun 2022 lebih banyak menjadi tujuan ekspor akan ditambahkan, yaitu Jepang, Uni Emirat Arab, dan Australia[28]. Berdasarkan perhitungan tersebut kinerja di tahun 2022 termasuk dalam kategori C dengan Tingkat kerja yang cukup baik.

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[29]. Dengan adanya kenaikan ROA dapat menunjukkan kinerja PT. Mustika Ratu Tbk. dalam mengelola aset perusahaan untuk memperoleh laba semakin meningkat dari tahun sebelumnya. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Mustika ratu Tbk yang dinilai dengan ROA sudah cukup baik.

Dalam hal ini, 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.

## 2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari analisis perspektif pelanggan ini diketahui dari perhitungan dengan menggunakan Tingkat profitabilitas pelanggan, Profitabilitas pelanggan merupakan besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan. Profitabilitas pelanggan dihitung dengan menggunakan laba sebelum pajak dan penjualan bersih[30]. Hal tersebut dihitung dari laporan keuangan perusahaan tersebut selama 4 tahun yaitu dari tahun 2019 sampai dengan 2022. Hasil kinerja keuangan dari masing masing perusahaan disajikan seperti tabel berikut.

No	Tahun	Tingkat Profitabilitas Pelanggan	100%	TPP (%)
		Laba Bersih sebelum pajak	Penjualan Bersih	
1.	2019	Rp 2.429.538.219	Rp 305.224.577.861	1%
2.	2020	Rp 6.179.163.273	Rp 318.408.499.471	2%
3.	2021	Rp 7.588.661.369	Rp 326.794.571.091	2%
4.	2022	Rp 49.437.547.978	Rp 285.177.566.611	17,3%

Table 3. **Tabel 3. Hasil Analisis Kinerja Keuangan Perspektif Pelanggan** Sumber : Olahan data peneliti

Berdasarkan dari data perhitungan yang telah dihitung dari laporan keuangan perusahaan tersebut diketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, tetapi masih belum stabil. 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. Setiap langkah yang telah diambil telah menghasilkan basis pelanggan yang sangat setia, yang didukung oleh mitra bisnis yang aktif.

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.

Perusahaan melakukan monitoring terkait tingkat kepuasan pelanggan melalui indeks kepuasan pelanggan atau *Customer Satisfaction Index* setiap satu tahun sekali agar dapat mengevaluasi dengan tiga indikator utama yaitu kualitas produk, kinerja kontak pelanggan, tingkat harga dan ketersediaan produk di pasaran. Pada tahun 2019, perusahaan terus menjaga hubungan baik dengan para pelanggan dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memperkuat customer service, serta meningkatkan ketersediaan produk melalui program ekspansi distribusi untuk produk utama[31]. Pada tahun 2020, indeks kepuasan pelanggan sebanyak 80%, Perseroan juga fokus menerapkan standar prosedur pelayanan yang berkualitas tinggi untuk memberikan kepuasan kepada konsumen[32]. Pada tahun 2021 dengan survei kepada 112 responden dan indeks kepuasan pelanggan sebesar 86%, hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasakan kepuasan yang tinggi atas produk tersebut. Selain itu, perusahaan mendapat fitur review dari penjualan melalui *e-commerce*[27]. Pada tahun 2022, ada 100 responden dan menunjukkan indeks kepuasan pelanggan sebesar 88%. dapat disimpulkan meskipun mengalami kenaikan tidak terlalu signifikan tetapi perusahaan tetap menjaga kepuasan pelanggan dengan menjual produk dengan kualitas yang baik[28].

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. Hal ini menunjukkan kinerja yang baik dari perusahaan dalam sisi menarik penambahan pelanggan dari target keseluruhan pelanggan yang menyebabkan profitabilitas perusahaan juga ikut 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.

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.

### 3. Perspektif internal bisnis

Pada perspektif ini, pengukuran kinerja menggunakan efisiensi biaya operasional. Efisiensi biaya operasional ini menggambarkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menyalurkan produk kepada pelanggannya. Perhitungan efisiensi biaya operasional ditampilkan pada tabel 4. Perspektif internal bisnis dihitung dengan menggunakan efisiensi biaya operasional yaitu diperoleh dari beban biaya yang dikeluarkan/pendapatan. Hasil kinerja keuangan dari masing masing perusahaan disajikan seperti tabel berikut.

No	Tahun	EBO		100%	EBO		
		Beban biaya yang dikeluarkan		Pendapatan			
1.	2019	Rp	151.592.505	Rp	305.224.577	100	49,6%
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%

Table 4. **Tabel 4. Hasil Analisis Kinerja Keuangan Perspektif Internal Bisnis** Sumber : Olahan data peneliti

Hasil perhitungan efisiensi biaya operasional pada PT. Mustika Ratu Tbk. menunjukkan bahwa pada tahun 2019 rasio

sebesar 49,6%, hal ini menggambarkan situasi pelanggan pada tahun itu mengalami penurunan. Dengan adanya perhitungan tersebut menunjukkan efisiensi biaya operasional dapat di kategorikan *rate C* dengan kata cukup baik. Selama tahun 2019, 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 *offlineserta* 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. Dengan peningkatan tersebut termasuk *rate B* dengan kategori baik. Pada tahun 2020, 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, memperluas jalur distribusi termasuk ke *channel* kesehatan dan medis, penjualan B2B ke perusahaan swasta dan BUMN, meningkatkan penjualan melalui *e-commerce* dan *omni channel*. Selain itu, perusahaan menerapkan strategi pemasaran yang memanfaatkan *digital marketing* dan *key opinion leaders* (KOL) sebagai bagian dari strategi pemasaran, serta melakukan partisipasi di banyak *online events*. Maraknya pandemi saat itu mengakibatkan perusahaan menjualbelikan produknya melalui sistem *online*[32].

Pada tahun 2021, sempat mengalami penurunan sedikit menjadi 55% masih termasuk dalam kategori B yaitu baik, 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. Namun, PT. Mustika Ratu Tbk. mulai gencar menjualkan produknya melalui *e-commerce*. Menghadapi kondisi tersebut, sektor usaha harus memiliki strategi cerdas agar dapat bertahan menghadapi berbagai tantangan di tengah perekonomian yang masih dilanda ketidakpastian. Berdasarkan dari kondisi tersebut, PT Mustika Ratu Tbk sebagai Perusahaan yang memproduksi sekaligus memasarkan kosmetik, perawatan tubuh dan jamu tradisional, menyusun strategi- strategi pemasaran agar dapat menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkualitas.

Dengan pencapaian realisasi penjualan pada tahun 2022 sebesar 82% dapat dikatakan bahwa Tingkat kinerja di tahun tersebut sudah baik dengan kategori nilai B, 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. Dengan menjalankan operasional seefisien mungkin, perusahaan tidak hanya mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas, namun juga meningkatkan kualitas produk, meningkatkan kepuasan karyawan, dan bersiap menghadapi pertumbuhan dan perubahan di masa depan. Mencapai dan mempertahankan efisiensi yang tinggi memerlukan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan dan pengelolaan yang efektif pada seluruh aspek operasi bisnis.

PT Mustika Ratu Tbk (MRAT) melakukan inovasi bisnis di bidang bisnis terpadu kecantikan, kesehatan, dan kebugaran. Langkah ini dilakukan seiring dengan perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia pada tahun 2020. Perusahaan juga telah melakukan transformasi bisnis untuk beradaptasi dengan pandemi pasca-COVID-19 dan kini memproduksi produk-produk terkait kesehatan yang sebelumnya tidak diproduksi atau ditawarkan. Perusahaan juga telah meluncurkan terobosan inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar, memperkuat komunikasi melalui berbagai platform digital, dan membentuk brand untuk menjaga kesehatan masyarakat dengan produk berbahan baku alami di Indonesia. Kami berlatih meningkatkan kesadaran dan terus berkolaborasi dengan banyak pemangku kepentingan untuk melakukannya meningkatkan permintaan[28]. Perusahaan mempunyai peluang untuk bertahan bahkan berkembang. Perusahaan juga melakukan inovasi dengan gencarnya memperjual belikan produknya melalui *e-commerce* dengan cara *live streaming* dari tiktok dan shopee, karena dengan melalui cara tersebut mengakibatkan penjualan semakin meningkat. PT. Mustika Ratu Tbk. akan mengoptimalkan platform *official store* di sejumlah *marketplace*[33].

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, mengoptimalkan manajemen rantai pasokan untuk mengurangi biaya inventaris, meningkatkan kecepatan distribusi, dan memastikan ketersediaan bahan baku, fokus pada inovasi untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan memenuhi kebutuhan pasar, mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja untuk memantau efisiensi operasional dan mengidentifikasi area untuk perbaikan.

#### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dalam perspektif ini ditandai dengan adanya pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan yaitu dihitung dengan tingkat produktivitas karyawan yaitu dengan *net income/ employe*. Produktivitas kinerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dengan laba bersih yang dicapai dibagi dengan jumlah karyawan. Dengan meningkatnya rasio ini, kinerja karyawan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini berfokus pada karyawan. Dengan adanya karyawan sebagai salah satu sumber daya utama, perusahaan mampu mencapai target yang diinginkan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan bisnis suatu perusahaan. Perusahaan tumbuh berkembang dengan karyawan yang setia dan berkomitmen untuk berkontribusi



terhadap pencapaian perusahaan di masa depan. Melalui SDM yang unggul dan handal, perseroan dapat berdampak positif terhadap peningkatan daya saing dan menghasilkan produk-produk yang inovatif dan berkualitas[34]. Oleh karena itu, pengelolaan SDM dilakukan secara berkualitas melalui rekrutmen, pengembangan kompetensi dan pengembangan karir. Hasil kinerja keuangan dari masing masing perusahaan disajikan seperti tabel berikut.

No.	Tahun		Tingkat Produktivitas Karyawan			Tingkat Produktivitas Karyawan
			Net income	Total Karyawan	100%	
1.	2019	Rp	132.000.000	1671	100	7,80%
2.	2020	-Rp	6.766.719.891	1326	100	-5,10%
3.	2021	Rp	358.126.931	1410	100	25,30%
4.	2022	Rp	67.812.034.137	1035	100	6,55%

Table 5. **Tabel 5. Hasil analisis Kinerja Keuangan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** Sumber : Olahan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat produktivitas 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 *softskills* maupun teknis yang memadai. Dengan jumlah karyawan yang banyak yaitu 1671 karyawan, perusahaan juga memberikan karyawan pemahaman mengenai standar manajemen mutu dan standar manajemen lingkungan. Sedangkan, 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. Oleh karena itu, tingkat produktivitas karyawan juga ikut menurun menjadi -5,10% termasuk dalam kategori D dengan kinerja yang tidak baik.

Pada tahun 2021 perusahaan didukung oleh 1410 karyawan dan meningkat dari tahun 2020 tentunya 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. Hal tersebut termasuk dalam tingkat kinerja yang cukup baik dengan kategori C. Lalu, 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.

Pada tahun 2022, tingkat kinerja karyawan juga ikut menurun menjadi 6,55% termasuk dalam indikator kinerja yang cukup baik dengan *rate* kinerja C. Dengan adanya kualitas kinerja yang kompeten dan memiliki kapabilitas tinggi yang mampu menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Kualitas SDM yang berkompeten dan memiliki kapabilitas tinggi mampu menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Berdasarkan dari pemahaman tersebut PT Mustika Ratu Tbk berkomitmen kuat untuk melakukan pengelolaan SDM secara sistematis dan efektif, sehingga dapat mewujudkan peningkatan kinerja, mutu layanan dan kualitas produk. Perseroan selalu mengupayakan lingkungan kerja yang kondusif dan kompetitif untuk membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas, sehingga mampu bersaing di dunia kerja.

Berdasarkan data yang dihitung jumlah karyawan yang ada di perusahaan tersebut cukup banyak, namun di setiap tahunnya Tingkat produktivitas karyawan semakin menurun, namun di tahun 2021 mengalami kenaikan. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah cukup baik dan masih belum bisa mempertahankan karyawannya dengan baik. Tetapi, PT. Mustika ratu Tbk. Memiliki kebijakan untuk karyawannya mengenai keselamatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan juga melaksanakan pemeriksaan kesehatan tahunan serta memastikan keamanan lingkungan kerja bagi seluruh karyawan[31]. PT Mustika Ratu Tbk memiliki kebijakan yang menerapkan perekrutan karyawan, evaluasi kinerja, remunerasi dan pengembangan karir tanpa memandang kebangsaan, keyakinan, ras, golongan, jenis kelamin dan kondisi fisik.

Dalam rangka beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, setiap pegawai didorong untuk terus meningkatkan standar kompetensinya masing-masing[35]. Dalam pengembangan sumber daya manusia, perusahaan merumuskan strategi yang terus diterapkan dengan dukungan aspek-aspek penting seperti organisasi, sumber daya manusia, dan infrastruktur. Sebuah perusahaan membutuhkan ketiga aspek ini untuk mencapai keunggulan dalam keseluruhan organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Dengan mengedepankan hubungan kemitraan yang harmonis dengan karyawan guna menjaga hubungan baik antara pekerja dan manajemen, perusahaan selalu memperhatikan berbagai peraturan terkait tata kelola sumber daya manusia yang berlaku, serta menekankan pentingnya keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan ("K3L") demi keselamatan dan kepuasan karyawan. Perseroan melakukan berbagai pemberdayaan terhadap Sumber Daya Manusia yang dimiliki berupa pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk menghasilkan SDM yang kompetitif dan unggul serta memiliki kinerja baik[28].

Oleh karena itu, 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.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja PT. Mustika Ratu Tbk. pada tahun 2019 hingga 2022 dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat membantu perusahaan untuk menilai kinerjanya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dicerminkan dari 4 perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. 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, saran yang tepat yakni lebih memperkuat penjualan online, inovasi produk, dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan menerapkan prinsip GCG (Good Corporate Governance) yang lebih baik. Namun, masih perlu terus melakukan perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## Saran

Penelitian ini hanya menggunakan data terbatas dengan memperhitungkan data sekunder yaitu melalui laporan keuangan saja, sehingga agak susah untuk mengetahui perspektif pelanggan dengan uji kepuasan. Penelitian selanjutnya, khususnya yang membahas topik yang sama dengan penelitian ini, dapat mencakup metode pengumpulan data tambahan agar lebih lengkap dengan menggunakan kuisioner dan survei untuk memperoleh data penelitian yang lebih detail, khususnya mengenai kepuasan karyawan dan pelanggan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memberikan cakupan objek lebih dari satu perusahaan dengan melibatkan perusahaan dari sektor lain sehingga hasil penelitian ada berbagai macam.

## Ucapan Terima Kasih

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT atas berkah dan rahmat-Nya yang telah memberikan kesempatan dan kelancaran kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih sebesar - besarnya kepada :

a. Penulis mengucapkan terimakasih kepada Almarhum ayah yang selalu saya rindukan. Terima kasih untuk tujuh belas tahunnya sudah memberikan kasih sayang, do'a yang engkau panjatkan, merawat dan membesarkan saya dengan kesabaranmu yang tiada habisnya. Terima kasih telah menjadi alasan penulis untuk tetap semangat berjuang meraih gelar sarjana akuntansi yang penulis inginkan. Dengan selesainya skripsi ini, semoga dapat membuat ayah bangga dan bahagia di surganya Allah, amin.

b. Terimakasih untuk mama yang telah menjadi penyemangat saya. Terima kasih atas limpahan do'a yang tiada hentinya, dukungan dan bantuan tak ternilai lainnya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

c. Kakak dan adik tercinta, terimakasih banyak atas dukungannya secara materil maupun moril, terimakasih juga atas motivasi dan semangat yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana. Tak lupa keponakan tercinta yang selalu menghibur ketika penulis merasa bosan dalam penulisan skripsi ini.

d. Faizal Hermansyah, S.I.Kom , seseorang yang tidak sengaja saya kenal dan senantiasa menemani penulis dalam keadaan suka maupun duka. Berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, baik tenaga maupun waktu kepada penulis. Terimakasih telah mendengarkan keluh kesah penulis dan selalu memberikan dukungan, hiburan serta selalu mendorong penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah membantu penulis dan menjadi support system penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

e. Terima kasih kepada teman - teman yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis selama melakukan perkuliahan dan penelitian.

f. Terakhir, diri saya sendiri Sherlina Sugiyanti yang mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan, segala kerja keras dan semangatnya sehingga tidak pernah menyerah dalam mengerjakan skripsi ini. Terimakasih diriku, semoga tetap rendah hati karena ini masih permulaan hidup dan semangat selalu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidak sempurnaan didalam penelitian skripsi ini, karena dengan segala keterbatasan pengalaman dan pengetahuan yang masih harus ditingkatkan lagi. Penulis menyadari perlunya saran

dan kritik yang sifatnya membangun, senantiasa diharapkan demi perbaikan dan pelajaran di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk siapapun yang akan membacanya.

## References

- [1] F. Faridah, M. Yusuf, and N. Setiawati, "Etika Keterbukaan Dan Perlindungan Privacy Di Media Sosial," J. An-Nasyr J. Dakwah Dalam Mata Tinta, vol. 9, no. 1, pp. 36-47, 2022, doi: 10.54621/jn.v9i1.252.
- [2] J. Natasya and N. Yulianita, "Oversharing Behaviour Di Media Sosial Instagram," Bandung Conf. Ser. Public Relations, vol. 3, no. 1, 2022, doi: 10.29313/bcspr.v3i1.5830.
- [3] F. N. Kamilah, "Manajemen Privasi Pada Pengguna Media Sosial Instagram," Jurnal Interaksi Online, vol. 9, no. 1, pp. 98-108, 2020.
- [4] Y. Septiani, E. Aribbe, and R. Diansyah, "Analisis Kualitas Layanan Sistem Informasi Akademik Universitas Abdurrah Terhadap Kepuasan Pengguna Menggunakan Metode Sevqual (Studi Kasus: Mahasiswa Universitas Abdurrah Pekanbaru)," JTOS, vol. 3, no. 1, pp. 131-143, Jun. 2020, doi: 10.36378/jtos.v3i1.560.
- [5] M. T. Multazam and A. E. Widiarto, "Digitalization of the Legal System: Opportunities and Challenges For Indonesia," Rechtsidee, vol. 11, no. 2, 2023, doi: 10.21070/jihr.v12i2.1014.
- [6] A. P. B. A. Amanda, "Tinjauan Yuridis Perlindungan Data Pribadi Dari Penyalahgunaan Data Pribadi Pada Media Sosial (Ditinjau Dari Privacy Policy Facebook Dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik)," PhD Thesis, Brawijaya University, 2013.
- [7] P. Sriwahyuni and W. O. Seprina, "Manajemen Privasi Komunikasi Pada Fenomena Batasan Diri Generasi Z Di Instagram," Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi Dan Informasi, vol. 9, no. 4, pp. 845-865, 2024.
- [8] E. S. A. D. Naomira, "Implementasi Nilai-Nilai Kebangsaan Bersumber UUD 45 Dan NKRI Pada Peran Manajemen Sekuriti Guna Meningkatkan Kesadaran, Keamanan Data Pribadi Media Sosial Instagram," Media Hukum Indonesia (MHI), 2024, doi: 10.5281/ZENODO.11209977.
- [9] U. Sugiyanti and A. Pambudi, "Perlindungan Data Privasi Dan Kebebasan Informasi Dalam Platform WhatsApp," Jurnal IPI (Ikatan Pustakawan Indonesia), vol. 7, no. 2, pp. 60-70, 2022.
- [10] R. Angela, "Analisis Self Disclosure Melalui Fitur Close Friend Di Instagram Mahasiswa Ilmu Komunikasi Angkatan 2020 Universitas Buddhi Dharma," Skripsi, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Sosial Dan Humaniora Universitas Buddhi Dharma Tangerang, 2024.
- [11] V. Varlina and T. L. K. Duma, "Privacy Crisis On Instagram: A Factor Analysis Approach On Motivation Behind Privacy Disclosure In Adolescents," J. Komun. Ikat. Sarj. Komun. Indones., vol. 7, no. 1, pp. 176-186, Jun. 2022, doi: 10.25008/jkiski.v7i1.613.
- [12] M. B. Satrio and M. W. Widiatno, "Perlindungan Hukum Terhadap Data Pribadi Dalam Media Elektronik (Analisis Kasus Kebocoran Data Pengguna Facebook Di Indonesia)," JCA of Law, vol. 1, no. 1, 2020.
- [13] V. Dianiya, "Management Privacy Dalam Penggunaan Fitur 'Close Friend' Di Instagram," Jurnal Studi Komunikasi, vol. 5, no. 1, pp. 244-266, 2021, doi: 10.25139/jsk.v5i1.2652.
- [14] S. S. Heuvelman, R. M. N. Betaubun, and S. Pujiati, "Konstruksi Identitas Keluarga Di Media Sosial: Analisis Sosiologi Hukum Tentang Perlindungan Privasi Dan Dampak Regulasi Digital," Papsel Law Journal, vol. 1, no. 2, pp. 67-75, 2025.
- [15] O. C. Chiquita and P. Febriana, "Analisis Fenomena Hyperhonest Penggunaan Fitur Instagram Close Friends Dalam Batasan Privasi," Komunikatif: Jurnal Ilmu Komunikasi, vol. 12, no. 1, pp. 25-36, 2023, doi: 10.33508/jk.v12i1.4454.
- [16] M. P. Aprilia and S. Angelina, "Manajemen Privasi Komunikasi Pada Instagram Stories Remaja Di Yogyakarta," Connected: Jurnal Ilmu Komunikasi, vol. 3, no. 1, pp. 1-14, 2022, doi: 10.52423/jikuho.v9i4.324.
- [17] D. Mawarsari, "Pengelolaan Privasi Informasi Dalam Akun Kedua Instagram Di Kalangan Mahasiswa, Studi Kasus Pengelolaan Privasi Informasi Dalam Akun Kedua Instagram Mahasiswa Fisip Uns)," Skripsi, Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2021.
- [18] F. Zulfaramadhan, "Dramaturgi Pada Media Sosial: Penggunaan Fitur Close Friends Di Instagram," Jurnal Komunikasi Islam, vol. 11, no. 2, 2023, doi: 10.21070/jihr.v12i2.1014.
- [19] M. P. Pratiwi, E. Rosnawati, M. T. Multazam, and N. F. Mediawati, "Personal Data Collection: Recent Developments In Indonesia," KnE Social Sciences, no. 2, pp. 52-63, 2022, doi: 10.18502/Kss.v7i12.11503.
- [20] D. Revilia and N. Irwansyah, "Social Media Literacy: Millennial's Perspective Of Security And Privacy Awareness," Jurnal PKOP, vol. 24, no. 1, 2020, doi: 10.33299/jpkop.24.1.2375.