

## ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PADA PT PRIMA CITRA NUTRINDO DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Gita Ariaji  
gitaariaji@gmail.com  
Lailatul Amanah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*The research aimed to analyze employees performance which used balanced scorecard approach, from each perspective in order to achieve company's vision, mission, and purpose. This research was applied in PT Prima Citra Nutrindo. The research was qualitative in order to find out what happened to the subject and analyze the data from company. The research result described that the implementation of performance strategy using balanced scorecard to give positive contribution to the company. The growth of research realization in 2014, 2015, 2016, and 2017 indicated employees creativity for about 10%, 20%, 24.24%, and 31.25%. while, the employees' performance was about 0.37%, 0.39%, 0.46%, and 0.56%. makeover the company's on time delivery was approximately 99.77%, 99.98%, 99.88%, and 99.99%. for the customer survey, the company was relatively good on based on customer point of view fo about 62%. while from customer retention, this research performed only 0.00212%, 0.00275%, 0.00293%, and 0.00374%. likewise, for customer acquisition, they got 1.21%, 1.43%, 1.47%, and 1.97%. in addition, the company financial, return on investment (ROI) resulted 6.48%, 6.62%, 4.34%, and 6.19%. on the other hand, Net Profit Margin (NPM) took 1.21%, 1.43%, 1.47%, and 1.97%. in short, the company hand improvement and grew well for vision, mission, and company purposes had to be accomplished.*

*Keyword: employees performance analysis, balanced scorecard, company strategy.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari masing-masing perspektif agar mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada PT Prima Citra Nutrindo. Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bermaksud memahami apa yang dialami oleh subjek penelitian dan menganalisis data dari perusahaan. Hasil dari penelitian menunjukkan penerapan strategi kinerja yang ada di perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. realisasi pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2014, 2015, 2016, dan 2017, kreatifitas karyawan sebesar 10,00%, 20,00%, 24,24%, dan 31,25%, produktifitas karyawan sebesar 0,37%, 0,39%, 0,46%, dan 0,56%. Untuk *On Time Delivery* perusahaan sebesar 99,77%, 99,98%, 99,88%, dan 99,99%. pada sisi pelanggan menunjukkan 62% perusahaan dinyatakan Baik melalui survey pelanggan, dan retensi pelanggan sebesar 0,00212%, 0,00275%, 0,00293%, dan 0,00374%, dan pada akuisisi pelanggan sebesar 1,21%, 1,43%, 1,47%, dan 1,97%. Dan pada keuangan, *Return Of Investment* (ROI) perusahaan sebesar 6,48%, 6,62%, 4,34%, dan 6,19%, dan pada *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 1,21%, 1,43%, 1,47%, dan 1,97%. Disimpulkan bahwa perusahaan mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang baik sehingga visi, misi, dan tujuan perusahaan tercapai.

Kata Kunci: analisis kinerja Karyawan, *balanced scorecard*, strategi perusahaan

### PENDAHULUAN

Pada setiap masa persaingan bisnis akan selalu berkembang dan akan semakin menuntut suatu perusahaan juga harus berkembang. Dengan berjalannya waktu dan berkembangnya persaingan bisnis antar perusahaan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan tidaklah mudah. Para calon konsumen baru maupun konsumen yang telah ada akan selalu memilih pelayanan yang terbaik yang mereka butuhkan. Perusahaan juga akan bersaing dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan agar bisa menjaga

hubungan baik dengan para pelanggannya dan juga untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Manajemen dikatakan berhasil mengembangkan perusahaan jika manajemen didalamnya mampu memenuhi target perusahaan, baik dalam jangka waktu pendek maupun dalam jangka panjang. Strategi yang digunakan menyelesaikan terget perusahaan tidak lepas dari visi dan misi perusahaan sehingga menjadikan kinerja manajemen dengan target yang akan dicapai menjadi sukses dan selaras. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki alat komunikasi untuk mengomunikasikan semua strategi di dalam perusahaan dan juga apa yang akan dilakukan terhadap target yang akan dicapai oleh perusahaan tersebut, alat komunikasi tersebut disebut *Balanced scorecard*. Pengembangan *Balanced scorecard* di dalam sektor swasta dan juga pada sektor publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan perusahaan, dan memiliki perbedaan pada tujuan tujuan pihak pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan tersebut. Perusahaan yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah PT Prima Citra Nutrindo, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang *Healthy Food and Beverage* yang dalam proses mengembangkan perusahaan sehingga menjadi perusahaan yang lebih berkompeten di masa yang akan datang. Dalam mengembangkan perusahaan tersebut tentunya akan mengalami masalah seperti penerapan strategi berdasarkan visi dan misinya, komplain dari pelanggan, kurang efektifnya jam kerja untuk para karyawan, dan juga pengembangan laba yang diperoleh dari seluruh kinerja perusahaan yang sangat berpengaruh di dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajerial untuk memperbaiki di tahun berikutnya dan juga keputusan para investor dalam melakukan investasi dalam perusahaan.

Maka, rumusan masalah yang dapat diambil berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan yaitu sebagai berikut: (1) Apakah perusahaan dapat menerapkan visi dan misi perusahaan berdasarkan strategi *balanced scorecard*; (2) Apakah perusahaan mampu menentukan strategi kerja yang efektif bagi para karyawan; (3) Apakah perusahaan mampu mengembangkan pelayanan terhadap pelanggan; (4) Apakah perusahaan mampu mengembangkan laba. Dengan tujuan: (1) Untuk mengetahui penerapan visi misi berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*; (2) Untuk mengetahui penerapan strategi kerja bagi karyawan perusahaan; (3) Untuk mengetahui penerapan pelayanan yang diterapkan perusahaan; (4) Untuk mengetahui peningkatan laba perusahaan.

## TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam *strategic planning* suatu perusahaan. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu maupun kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai (Mahsun *et al.*, 2011: 141).

Menurut Mangkunegara (2010:9) mengemukakan pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pendapat ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil produksi berupa kualitas dan kuantitas sebuah barang dan jasa melalui proses kerja yang dilakukan pegawai berdasarkan tugas dan tanggungjawab yangtelah diberikan sebelumnya.

Syarat-syarat indikator kinerja menurut Prawirosentono (2008:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu: (1) Efektivitas adalah bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan; (2) Tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang; (3) Disiplin adalah

taat pada hukum atau aturan yang berlaku; (4) Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja; (4) Inisiatif, berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik.

### **Konsep *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2007).

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

*Balanced scorecard* menekankan bahwa ukuran semua finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka; para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang.

### **Empat Perspektif *Scorecard***

Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *balanced scorecard* mungkin tampak membingungkan, *scorecard* yang dibuat dengan benar, seperti yang akan kita lihat, mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu. (1) Perspektif Keuangan, tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, yaitu nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Menurut Kaplan dan Norton

(2000:41), ada tiga tahapan dalam perspektif keuangan yaitu : Tahap Pertumbuhan (*Growth*), tahap Bertahan (*Sustain*), dan tahap Penuaian (*Harvest*); (2) Perspektif Pelanggan, dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti disegmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk: (a) Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (b) Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu; (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perspektif ke empat dari *balanced scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Perusahaan tampaknya tidak akan mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari: manusia, sistem, prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *balanced scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Secara keseluruhan, *balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang. Scorecard terdiri atas berbagai ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan (Kaplan dan Norton, 2000:110).

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik sebagai berikut: (1) Komprehensif, *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya sebatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: (a) Menjanjikan kinerja

keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan; (b) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks; (2) Koheren, *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*casual relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh, sasaran strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus menjadi penyebab diwujudkannya sasaran strategi di perspektif proses atau customer atau secara langsung menjadi penyebab diwujudkannya sasaran strategi di perspektif keuangan. Koheren sasaran strategi yang menjanjikan pelipat ganda kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipatganda kekayaan, bukan sekadar sebagai institusi pencipta kekayaan. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi; (3) Berimbang, Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan; (4) Terukur, Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menyajikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Menurut Blocher *et al.* (2007:73), *balanced scorecard* memberikan empat keunggulan dibandingkan sistem tradisional, yaitu sebagai: (1) Sarana untuk mengimplementasikan strategi dengan mengalihkan perhatian manajemen pada CSF yang secara strategis relevan dan memberikan mereka penghargaan atas pencapaian faktor-faktor ini; (2) Kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mencapai perubahan perusahaan yang diinginkan dalam hal strategi dengan memberikan strategi baru; (3) Dasar yang adil dan obyektif bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi dan promosi dari setiap manajer; (4) Kerangka kerja yang mengkoordinasikan seluruh usaha perusahaan untuk mencapai CSF.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:26) juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* perusahaan terhubung dengan strategi, yaitu: (1) Hubungan Sebab dan Akibat. Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab akibat meliputi keempat perspektif *balanced scorecard*. Sebagai contohnya, *return on capital employed* (ROCE) mungkin menjadi sebuah ukuran *scorecard* dalam perspektif finansial. Faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang luas dari yang ada saat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan tersebut; (2) Faktor Pendorong Kinerja. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya juga merupakan gabungan antara berbagai ukuran hasil dengan faktor-faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak dapat mengkomunikasikan tentang bagaimana hasil tersebut harus dicapai. Sebuah *balanced scorecard* yang baik, seharusnya memiliki bauran yang seimbang dari hasil (indikator *lagging*) dan faktor pendorong kinerja (indikator *leading*) strategi unit bisnis. Faktor pendorong kinerja, *lead indicator* adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis; (3) Keterkaitan dengan masalah keuangan, keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang

berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

Pentingnya membangun suatu *balanced scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut: (1) *Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan sehingga menciptakan pemahaman yang sama; (2) *Scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang mengizinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan kinerja lokal masing-masing tetapi akan gagal memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan strategis perusahaan; (3) *Scorecard* berfokus kepada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia (Kaplan dan Norton, 1996:102)

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian.**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang penerapan strategi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam meningkatkan kinerja manajemen pada PT Prima Citra Nutrindo. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode yang alamiah (Moleong, 2005:6). Objek penelitian ini adalah kinerja PT Prima Citra Nutrindo yang dinilai dari empat perspektif yaitu Perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan selama tahun 2014-2017.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Survei Pendahuluan dengan Melakukan kunjungan awal pada objek penelitian untuk mengetahui gambaran secara umum objek penelitian serta situasi, kondisi, dan permasalahan yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini; (2) Studi Kepustakaan Dilakukan dengan mengumpulkan teori-teori dari literatur yang berhubungan dengan permasalahan sebagai landasan teoritis dalam pembahasan masalah; (3) Survei Lapangan yaitu, Peneliti Melakukan tinjauan langsung pada objek penelitian guna memperoleh data-data yang diperlukan dengan melakukan pengumpulan data melalui beberapa cara, seperti: (a) Wawancara dengan pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur. Metode ini merupakan metode wawancara dimana pewawancara menggunakan panduan wawancara yang kemudian dikembangkan oleh pewawancara. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan bagian-bagian atau pihak yang terkait; (b) Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melihat dan melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian; (c) Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan cara mengumpulkan atau memeriksa langsung dokumen yang berkaitan dengan materi penelitian. Dokumen dapat berupa data laporan keuangan, serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta profil perusahaan.

### **Teknik Analisis Data**

Langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk melakukan proses analisis data meliputi : (1) Mengumpulkan dan mengidentifikasi data-data penelitian seperti gambaran

umum, jenis perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta data yang bersifat keuangan maupun non-keuangan lainnya pada PT Prima Citra Nutrindo; (2) Mendeskripsikan data penelitian yang terkumpul dan teridentifikasi; (3) Melakukan analisis dan pembahasan dengan penerapan *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif keuangan; (4) Dilakukan pengukuran dengan analisis *trend* untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan. Analisis trend adalah membandingkan antar indikator keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang ada dalam *balanced scorecard* selama tahun 2014-2017 guna memperlihatkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran; (5) Menarik kesimpulan dan saran berdasarkan hasil analisis dan pembahasan.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah mengenai berdirinya PT Prima Citra Nutrindo yaitu pada tahun 2002 didirikannya sebuah catering diet yang merupakan anak perusahaan dari PT Pelindo Husada Citra yang bergerak di bidang jasa boga yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan catering dengan konsep perseorangan.

PCN mulai berkembang dan semakin banyak masyarakat yang mulai sadar akan pentingnya menjaga pola makan sehat dan kemudian konsep catering diet berkembang tidak hanya memenuhi kebutuhan perseorangan namun juga mulai memenuhi kebutuhan karyawan kantor dan memenuhi kebutuhan bagi pasien rumah sakit. Pada tahun 2012 catering diet semakin besar dan semakin bisa mandiri dengan dibantu dengan ahli gizi mulai melihat peluang di pemasaran makanan sehat yang ada di Surabaya dan membuat perkembangan konsep yang ada pada catering sehat dan sebagai penyedia layanan makanan sehat dan membantu pola hidup sehat masyarakat terutama yang ada di Surabaya. Kemudian para manajemen dari catering diet bersama dengan pihak PT Pelindo Husada Citra membuat kajian mengenai mendirikan perusahaan yang bergerak pada sektor jasa boga yang bekerja sama dengan ahli gizi dan juga dokter spesialis gizi dan memperhatikan kualitas bahan makanan, kondisi pasien dan juga para karyawan dengan melakukan cek kesehatan di laboratorium kesehatan dan juga menyediakan pelayanan mengenai konsultasi makanan sehat berdasarkan kondisi dan juga kebutuhan para pelanggannya.

Dan sekarang PT Prima Citra Nutrindo atau yang lebih dikenal dengan nama PT. PCN merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan makanan sehat yang bebas cemar dan bahan pengawet serta memiliki nilai gizi yang terukur. *Healthy Food System* merupakan *positioning* dari PCN dalam memproduksi, menyajikan dan mengembangkan semua lini produk dengan mekanisme dan sumber daya manusia secara berkesinambungan.

### Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

(1) Visi PT Prima Citra Nutrindo: Terdepan dalam penyediaan makanan sehat di Jawa Timur 2025; (2) Misi PT Prima Citra Nutrindo: (a) Memiliki Keunggulan operasional untuk seluruh rumah sakit yang bekerja sama dengan PCN; (b) Pelayanan makanan sehat yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan; (c) Kedekatan dengan pelanggan untuk kemitraan jangka panjang; (d) Pemanfaatan pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan pelayanan; (e) Melakukan inovasi yang berkesinambungan; (3) Nilai Perusahaan: PT Prima Citra Nutrindo memiliki nilai kerja yang selalu dijalankan dan dijaga, setiap individu karyawan memiliki kewajiban menerapkan hal tersebut. Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut, PT Prima Citra Nutrindo juga di dukung dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan, yaitu "*HYGIENE, FOR INTEGRITY AND SAFETY*" yang memiliki arti "Heginis, untuk integritas dan keamanan". Hal inilah yang dipegang teguh oleh seluruh karyawan di perusahaan

untuk memberikan kualitas produk dan juga pelayanan yang terbaik bagi para pelanggan dan juga mitra kerjanya yang tercermin dalam : (1) Heginis dalam melakukan pekerjaan baik dalam pengolahan makanan maupun lingkungan kerja karyawan; (2) Integritas dalam menjalankan tugas yang sudah diberikan untuk memenuhi target yang sudah ditentukan bersama mitra kerja; (3) Keamanan dalam menjaga lingkungan kerja dan sekitarnya agar selamat dalam melakukan pekerjaan; (4) Pelayanan mitra kerja yang terbaik untuk selalu memberikan kepuasan yang diharapkan oleh pelanggan; (5) Inovasi dalam memberikan setiap resep makanan yang sehat untuk para pelanggan.

### **Bidang Usaha**

PT Prima Citra Nutrindo merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang Makanan Sehat yang ditujukan kepada masyarakat yang berkeinginan menjaga nutrisi dan kesehatan tubuhnya. PT Prima Citra Nutrindo tidak hanya melayani masyarakat umum, namun juga melayani fasilitas kesehatan seperti Rumah Sakit, Pusat Pelayanan Kesehatan lainnya, dan juga perusahaan yang menjaga kesehatan nutrisi para karyawannya. PT Prima Citra Nutrindo memiliki wilayah pasar Khususnya di Surabaya. Namun karena kualitas yang semakin lebih baik, perusahaan juga mendapatkan pelanggan dari luar Surabaya.

### **Produk PT Prima Citra Nutrindo**

(1) CITRA NUTRISI Catering Diet: Melayani pasien-pasien rumah sakit, pasien perorangan yang ada di rumah dan sebagai bagian dari gaya hidup (*lifestyle*). Sistem produksi catering diet dimulai dari bahan baku segar dan berkualitas tanpa kandungan bahan berbahaya. Proses memasak dikerjakan oleh para juru masak profesional dengan pelayanan sesuai standar operasional yang di kontrol ketat oleh para Ahli Gizi sehingga menghasilkan makanan sehat, segar dan nilai gizi yang terukur; (2) CITRA NUTRISI Catering Sehat: Melayani makanan bagi karyawan dan siswa-siswi sekolah dengan asupan gizi atau nilai kalorinya disesuaikan dengan aktivitas kerja atau aktivitas belajar sehari-hari. Catering sehat juga memiliki standar operasional yang dikontrol dengan ketat oleh Ahli Gizi dan diolah oleh para juru masak profesional sehingga menghasilkan makanan sehat, segar dan nilai gizi yang terukur; (3) PRIMA NUTRISI Healthy Bakery: Memproduksi produk Roti, Kue, dan jajanan pasar dengan bahan pilihan tanpa memakai bahan tambahan pangan yang berbahaya dan juga pengawet makanan. Semua produk dibuat di dapur sendiri dan diawasi oleh para Ahli Gizi yang berkompeten sehingga setiap hari hasil produknya memiliki kualitas dan manfaat yang dapat dipertanggungjawabkan; (4) CAFE PISANG: Sebuah layanan penunjang yang berada di Rumah Sakit PHC untuk melayani pelanggan umum tanpa melakukan diet khusus. PT. PCN memiliki dua Cafe Pisang yang menyediakan Menu utama, yaitu: Makanan Indonesia dan Makanan China. Salah satu Cafe Pisang ini beroperasi selama 24 jam dan menerima pesanan untuk acara-acara yang diadakan oleh perusahaan dan perorangan. Tidak menutup kemungkinan Cafe Pisang dikembangkan di Rumah Sakit lainnya; (5) d'KALIMAS COFEE: Sebuah layanan tempat yang disediakan oleh PCN dengan nuansa nyaman dan juga konsep pelayanan semi formal dan bersahabat. Menyajikan aneka menu kopi dan teh pilihan yang berkualitas. Dilengkapi berbagai menu jus buah beserta menu makanan ringan sebagai pendamping. d'Kalimas Cofee adalah tempat yang tepat untuk keluarga serta kolega yang ingin melakukan pertemuan bisnis atau sekedar berbincang santai.

### **Penerapan Strategi *Balanced Scorecard***

Ada beberapa tahapan dalam penerapan strategi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Prima Citra Nutrindo tahap-tahap tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Pernyataan Visi, Misi, dan Strategi perusahaan: Untuk menjalankan kegiatan operasionalnya, PT Prima Citra Nutrindo telah menyusun perencanaan bisnis dengan

menetapkan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi perusahaan tersebut merupakan target yang akan dicapai perusahaan dalam jangka waktu panjang, termasuk membuat strategi yang akan digunakan dalam memenuhi visi dan misi perusahaan. Sebuah visi juga dapat diartikan sebagai harapan, impian, aspirasi dan juga bisa dijadikan sebagai target yang akan dicapai dalam jangka waktu yang panjang. Sebuah visi ketika di nyatakan oleh semua anggota perusahaan berarti juga sebagai awal dalam penyusunan perencanaan strategis, sehingga seringkali pernyataan visi ditetapkan terlebih dahulu dari sebuah misi. (a) Visi PT Prima Citra Nutrindo: Terdepan dalam penyediaan makanan sehat di Jawa Timur 2015. (b) Misi PT Prima Citra Nutrindo: (1) Memiliki Keunggulan operasional untuk seluruh rumah sakit yang bekerjasama dengan PCN; (2) Pelayanan makanan sehat yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan; (3) Kedekatan dengan pelanggan untuk kemitraan jangka Panjang; (4) Pemanfaatan pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan pelayanan; (5) Melakukan inovasi yang berkesinambungan.

Dalam mewujudkan Visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut, PT Prima Citra Nutrindo juga mempunyai kebijakan perusahaan, yaitu: *HYGIENE, FOR INTEGRITY AND SAFETY*". kebijakan ini digunakan untuk semua kalangan karyawan perusahaan dan juga harus dijaga saat melakukan pekerjaan baik didalam lingkungan pekerjaan maupun pengiriman produk.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior. Sasaran strategi dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan adalah hasil yang menggambarkan keberhasilan dari tiga perspektif lainnya. Perpektif pelanggan menggambarkan baik atau buruknya perusahaan menjalin relasi dengan para pelanggannya. Perspektif bisnis internal menggambarkan proses yang dilaksanakan didalam perusahaan guna menjamin mutu untuk menghasilkan produk yang baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan gambaran dari kemampuan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan perusahaan dalam waktu panjang.

Dari visi, misi dan juga slogan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka visi, misi dan juga slogan tersebut dituangkan kedalam sasaran strategi yang juga ditetapkan oleh perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Sasaran Strategi Berdasarkan Empat Perspektif**

Perspektif	Sasaran Strategi
Keuangan	Nilai Perusahaan
Pelanggan	Relasi Pelanggan
Proses Bisnis Internal	Pengembangan Fasilitas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kualitas SDM

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dalam sasaran strategi yang sudah diterapkan dari visi dan misi perusahaan, *balanced scorecard* memiliki karakteristik yang tidak ada didalam manajemen tradisional, yaitu karakteristik Komprehensif. Penjabaran visi dan misi yang dituangkan kedalam sasaran strategi perusahaan dapat memperluas cakupan perspektif yang sebelumnya hanya terfokus

kedalam perspektif keuangan, menjadi lebih luas yang mencakup empat perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan oleh perusahaan.

### Analisis Perpektif *Balanced Scorecard*

Dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, maka perusahaan memiliki cara untuk menterjemahkan visi, misi dan juga strategi yang dimiliki perusahaan kedalam sasaran strategi dan juga tolak ukur dari empat Perspektif *balanced scorecard*. Hasil penerapan strategi yang ada didalam perusahaan merupakan hasil dari pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau secara komprehensif, koheren, dan seimbang, baik dalam perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, maupun pertumbuhan dan juga pembelajaran. Untuk mengukur kinerja perusahaan, maka diperlukan ukuran-ukuran yang sesuai dengan setiap sasaran strategi yang diterapkan perusahaan berdasarkan empat perspektif.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Kreativitas Karyawan

Kreativitas Karyawan merupakan tolak ukur dari seberapa besar karyawan memberikan kontribusi terhadap perusahaan dan juga mengetahui seberapa tingkat kreatifitas karyawan untuk menghasilkan resep produk bagi perusahaan. Berikut adalah hasil perhitungan tingkat kreatifitas pada Tahun 2014-2017:

$$\text{Tingkat Kreatifitas Karyawan} = \frac{\text{Resep Produk Baru}}{\text{Resep Lama}} \times 100\%$$

Tabel 2  
Presentase Kreatifitas Karyawan  
PT Prima Citra Nutrindo  
Periode 2014-2017

Tahun	Jumlah resep lama	Jumlah Resep Baru	Tingkat Kreatifitas	Growth (%)
2014	20	2	10,00	
2015	25	5	20,00	10,00
2016	33	8	24,24	4,24
2017	48	15	31,25	7,01

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

### Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan adalah salah satu tolak ukur untuk mengetahui seberapa besar perusahaan menghasilkan produknya. Dalam hal ini yang menjadi ukuran ialah seberapa besar karyawan mampu membuat berapa porsi produk makanan dari perusahaan. Semakin besar tingkat produktifitas maka semakin besar pula perusahaan mendapatkan laba dari penjualan produknya. Berikut adalah perhitungan produktifitas karyawan pada PT Prima Citra Nutrindo pada tahun 2014-2017:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Total Produk(Porsi)}} \times 100\%$$

**Tabel 3**  
**Presentase Produktifitas Karyawan**  
**PT Ptima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	Jumlah Porsi	Jumlah Karyawan	Tingkat Produktifitas	Growth (%)
2014	798.981	30	0,37%	
2015	970.980	38	0,39%	0,02%
2016	1.192.409	55	0,46%	0,07%
2017	1.070.050	60	0,56%	0,10%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

***On Time Delivery***

Proses pengiriman pesanan hingga ketangan pelanggan merupakan hal pertama yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Selain untuk menjaga relasi dengan pelanggan, juga untuk menjaga kualitas dari produk makanan yang diantar, karena semakin lama produk diantar maka semakin berkurang juga kualitas produk makanan yang diantar. Dan hal ini berpotensi perusahaan bisa kehilangan pelanggan ke perusahaan yang sejenis. Berikut adalah perhitungan hasil *On Time Delivery* yang dilakukan perusahaan pada tahun 2014-2017:

$$On\ Time\ Delivery = \frac{On\ Time\ Delivery}{Total\ Order} \times 100\%$$

**Tabel 4**  
**Presentase *on Time Delivery***  
**PT Prima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	<i>On Time Delivery</i>	Total Order(porsi)	<i>On Time Delivery (%)</i>	Growth (%)
2014	798.981	800.809	99,77	
2015	970.980	971.000	99,98	0,21
2016	1.192.409	1.193.880	99,88	(0,10)
2017	1.070.050	1.070.088	99,99	0,11

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

**Inovasi**

Merupakan sesuatu hal baru yang diterapkan pada perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain sejenis. Pada PT Prima Citra Nutrindo, ada beberapa inovasi yang diterapkan didalam perusahaan guna meningkatkan mutu produk dan juga mutu karyawan yang antara lain: (1) Meningkatkan alat yang mutakhir agar rasa dan bahan yang digunakan didalam proses produksi makanan menjadi lebih sempurna. Pemutakhiran alat yang dilakukan oleh perusahaan adalah salah satu terobosan guna memenuhi kepuasan pelanggan dan juga salah satu cara untuk menjaga kualitas perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Semula perusahaan mengalokasikan juru masak dan juga tenaga ahli fungsional dalam melakukan percobaan rasa dari produk yang dibuat oleh perusahaan, dan kini perusahaan memiliki alat yang sudah bisa mengukur tingkat rasa yang ada dalam suatu masakan; (2) Membuat jadwal yang teratur guna memberi target perhari para karyawan dan rincian target waktu produksi yang digunakan karyawan dalam memenuhi pesanan dari pelanggan agar bisa menjaga retensi dengan para pelanggan

sehingga tidak pindah ke perusahaan yang sejenis. Salah satu jadwal yang digunakan untuk melakukan pengiriman adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Jadwal produksi PT Prima Citra Nutrindo**

Keterangan	Makan Pagi	Makan Siang	Makan Malam
Makanan Siap	05.00	10.00	17.00
Packing Dalam Kendaraan	05.15	10.15	17.15
Makanan Dikirim	05.30	10.30	17.30
Makanan Tiba Ditempat	06.00-07.00	11.00-12.00	18.00-19.00

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

### Perspektif Pelanggan

#### Rentensi Pelanggan

Retensi pelanggan dijadikan salah satu alat ukur untuk mengetahui seberapa besar perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya. Dan juga, retensi pelanggan juga dapat dijadikan alat sebagai pengukur kepuasan pelanggan yang akan mencerminkan tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dari para perusahaan yang menjadi pelanggan PT Prima Citra Nutrindo. Dengan semakin naiknya jumlah order yang dilakukan oleh pelanggan maka dapat dikatakan semakin baik juga retensi yang dilakukan perusahaan dalam menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya.

Berikut adalah hasil penelitian retensi pelanggan pada PT Prima Citra Nutrindo pada tahun 2015-2017:

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Order}} \times 100\%$$

**Tabel 6**  
**Presentase Retensi Pelanggan**  
**PT Prima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	Jumlah Pelanggan	Total Order(porsi)	Retensi Pelanggan (%)	Growth (%)
2014	17	800.809	0,00212	
2015	17	971.000	0,00275	0,00063
2016	35	1.193.880	0,00293	0,00018
2017	40	1.070.088	0,00374	0,00081

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

#### Akuisisi Pelanggan

Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan usahanya dapat dilihat dari salah satu cara yaitu akuisisi pelanggan yang lebih banyak dari tahun tahun sebelumnya. Dan tentunya hal ini juga harus didampingi dengan hubungan baik kepada semua pelanggan, baik pelanggan baru maupun pelanggan yang sudah lama dimiliki oleh perusahaan. Dalam bertambahnya jumlah pelanggan baru tentunya akan dapat juga menambah luas jaringan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan dapat menambah kualitas dan kepercayaan para pelanggan. Hasil akuisisi pelanggan pada PT Prima Citra Nutrindo pada tahun 2014-2017 dapat dilihat pada perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

**Tabel 7**  
**Presentase Akuisisi Pelanggan**  
**PT Prima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Lama	Akuisisi Pelanggan (%)	Growth (%)
2014	0	17	0,00	
2015	18	17	105,88	105,88
2016	5	35	14,29	(91,60)
2017	10	40	25,00	10,71

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

### Number of Complain

*Number of Complain* adalah indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan yang melakukan complain terhadap kinerja yang dilakukan perusahaan. Berikut adalah hasil perhitungan complain yang dilakukan terhadap PT Prima Citra Nutrindo pada tahun 2014-2017:

$$\text{Number of Complain} = \frac{\text{Jumlah keluhan pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

**Tabel 8**  
**Presentase Number Of Complain**  
**PT Prima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	Jumlah Keluhan Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Number Of Complain (%)	Growth (%)
2014	2	17	11,76	
2015	4	17	23,53	11,76
2016	10	35	28,57	5,04
2017	5	40	12,50	(16,07)

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

### Perspektif keuangan

Perspektif keuangan didalam *balanced scorecard* merupakan perhatian utama dikarenakan kinerja keuangan adalah sebuah hasil dari semua perspektif dan dijadikan ukuran apakah perusahaan berhasil mengembangkan perusahaan atau tidak dan juga kinerja dari semua karyawan dan juga manajemen dalam mengambil keputusan dan juga tindakan yang telah dilakukan. Laporan keuangan perusahaan pada umumnya menyajikan neraca, laporan laba rugi, dan laporan perubahan modal. Penyusunan neraca digunakan manajemen dalam mengetahui posisi keuangan perusahaan yang terdiri dari harta, kewajiban serta modal yang ada dan juga yang digunakan pada masa berikutnya. Sedangkan laporan laba rugi diperuntukkan untuk mengetahui hasil penjualan, beban biaya yang harus ditanggung perusahaan dan juga mengetahui besarnya laba ataupun rugi yang dialami oleh perusahaan. Pada Pembahasan ini, hanya difokuskan pada *Return on Investment* (ROI) dan juga *Net Profit Margin* (NPV).

### Return on Investment (ROI)

*Return on Investment* (ROI) merupakan salah satu ukuran kinerja keuangan yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh perusahaan untuk setiap investasi yang dilakukan, berikut adalah perhitungan *Return on Investment* (ROI) Pada Tahun 2014-2017:

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

**Tabel 9**  
**Presentasi ROI**  
**PT Prima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROI (%)	Growth (%)
2014	Rp128.290.160	Rp1.980.179.640	6,48	
2015	Rp190.182.730	Rp2.872.927.010	6,62	0,14
2016	Rp259.506.140	Rp5.972.801.910	4,34	(2,28)
2017	Rp450.878.430	Rp7.283.660.221	6,19	1,85

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

### Net Profit Margin

*Net Profit Margin* adalah salah satu ukuran kinerja perusahaan pada sektor keuangan untuk mengukur rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. Jika *Net Profit Margin* perusahaan mengalami kenaikan, maka dapat diketahui pula bahwa keuntungan perusahaan akan semakin bertambah pula. Perhitungan ini sangat penting bagi perusahaan untuk mengendalikan biaya yang digunakan oleh perusahaan. Berikut ini adalah perhitungan *Net Profit Margin* pada tahun 2014-2017:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

**Tabel 10**  
**Presentase Net Profit Margin**  
**PT Prima Citra Nutrindo**  
**Periode 2014-2017**

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan	Net Profit Margin (%)	Growth (%)
2014	Rp128.290.160	Rp10.585.212.482	1,21	
2015	Rp190.182.730	Rp13.304.510.000	1,43	0,22
2016	Rp259.506.140	Rp17.678.950.307	1,47	0,04
2017	Rp450.878.430	Rp22.886.423.702	1,97	0,50

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan pada PT Prima Citra Nutrindo sebagai analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan penerapan *balanced scorecard* pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2017, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada PT Prima Citra Nutrindo sudah selaras dengan visi dan misi perusahaan. Bahwa kinerja perusahaan yang dilakukan oleh PT Prima Citra Nutrindo telah mendapatkan nilai yang baik dan maksimal.

## Saran

Berdasarkan pembahasan dan juga simpulan yang diperoleh, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut: (1) Dalam penerapan visi, misi dan juga nilai strategi perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard* pada PT Prima Citra Nutrindo, diharapkan dapat didukung oleh semua jajaran dan manajemen dalam struktur organisasi perusahaan, serta dapat dipahami dan dilaksanakan secara nyata dan berkelanjutan oleh semua unsur yang ada dalam perusahaan; (2) Berdasarkan data penelitian ini, Penerapan strategi perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* pada PT Prima Citra Nutrindo telah mendapatkan hasil yang Baik, sehingga perusahaan perlu memberi apresiasi seperti penghargaan terhadap para karyawan yang telah membantu dalam mencapai target perusahaan, hal ini untuk menjaga dan juga mempertahankan hasil yang baik serta dalam meningkatkan kualitas PT Prima Citra Nutrindo.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., K. H. Chen, Cokins, Gary, dan Thomas. 2007. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Mahsun, M., F. Sulistyowati, dan H. A. Purwanugraha. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2010. *Evaluasi Kerja Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Aditama. Bandung.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosdakarya. Bandung.
- Prawirosentono, S. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.