

Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited

Dewanda Daffa Tegar Satriya^{1*}, Tiolina Evi Nausta Pardede², Annisa Fanani³, Annisa Ramadhani Hidayat⁴, Dewi Amartya Kemalasure⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Akuntansi, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia 12940

* E-mail korespondensi : dewanda.daffa93@perbanas.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai alat pengukuran kinerja pada Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited untuk periode tahun 2020-2023. *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan metode evaluasi kinerja yang menyeluruh dan komprehensif, yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, yang bertujuan untuk memberikan penilaian yang lebih mendalam terhadap keberhasilan perusahaan. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kualitatif, serta data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan untuk periode 2019 hingga 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard (BSC)* mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh dan membantu manajemen dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Analisis mendalam pada setiap perspektif *Balanced Scorecard (BSC)* memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan masih belum mencapai tingkat yang diharapkan secara konsisten dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi berkala dan upaya peningkatan berkesinambungan, terutama dalam menetapkan dan mencapai target di setiap perspektif *Balanced Scorecard (BSC)*. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan memperkuat posisinya dalam industri makanan ringan secara global.

Kata kunci:

Taokaenoi Food & Marketing Public Company
Balance Scorecard
Pengukuran Kinerja

Diterima: 14 Agustus 2024
Disetujui: 23 Oktober 2024
Diterbitkan: 30 Desember 2024

Penerbit:

Perbanas Institute



This work is licensed under Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

I. PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis global yang kini semakin kompetitif memberikan tantangan kepada perusahaan-perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka sambil terus meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang tepat menjadi aspek kritis dalam manajemen strategis, terutama untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Salah satu metode yang berkembang dan banyak digunakan dalam manajemen strategis adalah penerapan *Balance Scorecard (BSC)*, yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. *Balance*

Scorecard mengenalkan pendekatan komprehensif yang tidak hanya berfokus pada indikator keuangan untuk menilai kinerja perusahaan, namun melalui empat perspektif lainnya, yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Keempat perspektif ini memberikan kerangka kerja yang lebih holistik di mana selain kondisi keuangan, berbagai perspektif lain dapat mengevaluasi keberhasilan strategi perusahaan secara menyeluruh.

Menurut laporan dari Mordor Intelligence (2023), pasar makanan ringan global diproyeksikan akan tumbuh dengan CAGR sebesar 16,8% selama periode 2023-2028, yang mencerminkan peluang besar bagi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar mereka dalam industri makanan ringan. Taokaenoi *Food & Marketing Public Company Limited* merupakan salah satu perusahaan terkemuka di industri makanan ringan di Thailand. Perusahaan ini terkenal dengan produk camilan rumput lautnya yang mendominasi pasar di Asia Tenggara dan telah melakukan ekspansi ke pasar internasional. Taokaenoi telah berkembang pesat dari sebuah usaha kecil menjadi perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara di Asia dan bahkan di luar kawasan tersebut. Keberhasilan produk camilan rumput laut ini tidak terlepas dari strategi pemasaran yang cerdas dan kepekaan terhadap preferensi konsumen. Dengan mengolah bahan baku rumput laut menjadi produk yang lezat dan inovatif, Taokaenoi tidak hanya memenuhi kebutuhan konsumen akan camilan yang gurih, tetapi juga memperkenalkan bahan pangan lokal ke pasar internasional. Keberhasilan ini mengindikasikan bahwa Taokaenoi memiliki pemahaman yang mendalam tentang preferensi konsumen global dan mampu menyesuaikan produknya dengan tren pasar yang terus berubah.

Taokaenoi menawarkan berbagai produk camilan rumput laut dalam bentuk lembaran, gulungan, hingga camilan rumput laut yang dilapisi dengan rasa-rasa unik seperti rasa tom yam, pedas manis, hingga rasa keju. Produk-produk ini dijual di berbagai saluran distribusi, yaitu supermarket besar, toko serba ada, hingga platform *e-commerce* yang menjadikan mereka mudah diakses oleh konsumen di berbagai negara. Dengan produk yang telah menjangkau pasar internasional, Taokaenoi dihadapkan pada berbagai tantangan seperti: meningkatnya persaingan di pasar global, perubahan preferensi konsumen yang semakin peduli terhadap kesehatan, regulasi pemerintah yang semakin ketat terkait kandungan nutrisi produk, serta persaingan yang ketat dari produk-produk alternatif yang lebih sehat. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku, terutama rumput laut, dapat berdampak signifikan terhadap biaya produksi dan profitabilitas perusahaan. Untuk itu, Taokaenoi perlu terus mempertahankan kinerja unggulnya dan mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan. Penerapan BSC menjadi penting untuk menilai kinerja perusahaan dalam industri bersaing saat ini agar perusahaan tetap bertahan dalam pasar global yang semakin berkembang. Selain itu, penerapan BSC dapat membantu Taokaenoi mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin timbul dan mengembangkan strategi mitigasi yang efektif.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Muhammad Riski (2024), menyatakan bahwa PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk telah melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode BSC yang dapat dilihat dari keempat perspektif yang memiliki hasil yang cukup baik. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nurhaeda (2023) terhadap PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Kartini dengan metode BSC menghasilkan ukuran kinerja sangat baik karena perusahaan mampu mencapai dan bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan dalam keempat perspektif BSC.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penerapan metode BSC pada perusahaan merupakan hal penting untuk menilai kinerja perusahaan sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien. Dalam konteks industri makanan ringan, Taokaenoi sebuah perusahaan yang beroperasi di pasar dengan dinamika yang cepat dan persaingan yang ketat dapat menjangkau pasar internasional hanya dengan produk andalannya, yaitu snack rumput laut. Maka dari itu penulis tertarik untuk mengangkat hal di atas dalam sebuah karya ilmiah dalam bentuk jurnal atau artikel riset dengan judul "Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited".

II. KAJIAN TEORI

Balance scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang inovatif dan komprehensif dimana pengukurannya tidak hanya berfokus pada aspek keuangan semata, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor non-financial seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Penelitian ini akan menggunakan rasio-rasio laporan keuangan dan dipadukan dengan informasi mengenai perusahaan yang dapat menggambarkan empat perspektif *balance scorecard* sebagai berikut.

1.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berfokus pada kesehatan dan kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, akan digunakan rasio profitabilitas yang dapat menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba selama periode tertentu. Adapun rasio-rasio profitabilitas tersebut adalah sebagai berikut.

1.1.1. *Return on Asset* (ROA)

ROA adalah rasio profitabilitas yang mengukur tingkat pengembalian atas jumlah aktiva yang digunakan oleh perusahaan (Kasmir, 2019). Semakin tinggi rasio ROA, maka dapat diartikan bahwa semakin baik efektivitas penggunaan aktiva perusahaan untuk memperoleh laba. Adapun rumus perhitungan ROA adalah sebagai berikut:

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

1.1.2. *Return on Equity* (ROE)

ROE adalah rasio profitabilitas yang mengukur tingkat pengembalian atas jumlah modal sendiri (Kasmir, 2019). Semakin tinggi rasio ROE, maka dapat diartikan bahwa semakin baik efektivitas pengelolaan modal perusahaan untuk memperoleh laba. Adapun rumus perhitungan ROE adalah sebagai berikut:

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

1.1.3. *Net Profit Margin* (NPM)

NPM adalah rasio profitabilitas yang mengukur tingkat keuntungan dengan membandingkan laba bersih setelah pajak penghasilan dengan penjualan (Diana, 2018). Semakin tinggi nilai NPM, maka dapat diartikan bahwa kinerja perusahaan

semakin produktif, sehingga dapat meningkatkan mendorong kepercayaan investor untuk berinvestasi pada perusahaan. Adapun rumus NPM adalah sebagai berikut:

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

1.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dengan keberhasilan penjualan produk/jasa perusahaan yang dapat tercermin dalam penerimaan kas dari pelanggan. Semakin tinggi keberhasilan penjualan produk/jasa, maka tingkat penerimaan kas dari pelanggan juga semakin tinggi. Oleh karena itu, indikator yang dapat digunakan adalah Penerimaan Kas Pelanggan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Penerimaan Kas Pelanggan} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian Tahun } (n - 1)}{\text{Pencapaian Tahun } (n - 1)}$$

1.3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal menjelaskan terkait proses-proses internal yang dijalankan secara efektif dan efisien oleh perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta mencapai tujuan strategis perusahaan. Salah satu indikator kinerja yang digunakan dalam perspektif bisnis internal yaitu efisiensi penggunaan sumber daya dan meningkatnya kapasitas produksi. Efisiensi penggunaan sumber daya tergambar pada peningkatan laba yang diperoleh dengan meminimalkan sumber daya atau beban yang dikeluarkan. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai perspektif proses bisnis internal adalah *Operating Profit Margin* (OPM) dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$OPM = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Operating Profit} = \text{Laba Kotor} - \text{Beban Operasi}$$

1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan bagaimana perusahaan mengelola karyawannya sebagai sumber daya yang berperan penting dalam organisasi. Pengelolaan karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Meningkatnya produktivitas kerja karyawan sebanding dengan meningkatnya kontribusi karyawan kepada pendapatan perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menggunakan rasio antara peningkatan net income terhadap total biaya yang digunakan untuk pelatihan pegawai dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Kontribusi Pegawai} = \frac{\text{Peningkatan Net Income}}{\text{Total Biaya Pelatihan Pegawai}} \times 100\%$$

Pengukuran rasio ini membutuhkan acuan biaya yang digunakan untuk mendapatkan kategori nilai sehingga dapat dilakukan perbandingan capaian kinerja antar periode. Range yang digunakan yaitu persentase kenaikan atau penurunan indikator di keempat perspektif *balance scorecard*. Berikut range kinerja yang digunakan, yaitu:

Persentase Peningkatan Indikator	Rate	Kategori Tingkat Kinerja
<0%	D	Tidak Baik
0-50%	C	Cukup Baik
51-100%	B	Baik
>100%	A	Sangat Baik

III. METODE

Penelitian ini dilakukan pada Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited dengan menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yang dilaksanakan bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan secara akurat, sistematis, dan terperinci mengenai objek penelitian. Dalam penelitian ini, penggunaan desain deskriptif bertujuan untuk mengetahui penerapan *balance scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan Taokaenoi Food & Marketing. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan Taokaenoi Food & Marketing yang diperoleh dari website perusahaan. Data yang akan digunakan yaitu data terkait objek penelitian yang termuat dalam laporan keuangan periode tahun 2019 sampai dengan 2023. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif menurut Sugiyono (2018) merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang menggambarkan suatu fenomena dengan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kalimat secara objektif. Data yang telah terkumpul akan disajikan dalam bentuk uraian yang menjelaskan dan menggambarkan penerapan *balance scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan Taokaenoi Food & Marketing.

IV. HASIL DAN DISKUSI

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited akan dimulai dari perspektif keuangan. Perspektif keuangan berfokus pada kesehatan dan kinerja keuangan perusahaan, yang dilakukan penilaian menggunakan rasio profitabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba selama periode tertentu. Rasio yang digunakan yaitu *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Net Profit Margin (NPM)*.

Return on Asset (ROA) mengukur efektivitas penggunaan aktiva perusahaan untuk memperoleh laba, berikut perhitungan ROA Taokaenoi Food & Marketing.

Tabel 1 Hasil Perhitungan ROA Periode 2019 - 2023

No	Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROA	Persentase Perubahan ROA
1	2019	361.841.282	3.706.575.248	10%	-
2	2020	241.871.995	3.480.921.328	7%	(29%)
3	2021	180.965.212	3.454.220.836	5%	(25%)
4	2022	434.663.156	3.211.280.329	14%	158%
5	2023	747.466.307	3.233.995.216	23%	71%

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Perhitungan ROA Taokaenoi Food & Marketing pada tabel di atas menunjukkan bahwa terjadi penurunan nilai ROA perusahaan di tahun 2020 dan 2021. Sedangkan pada tahun 2022 dan 2023, nilai ROA meningkat cukup pesat. Hal ini menunjukkan bahwa di tahun 2020 dan 2021 penggunaan aktiva oleh perusahaan kurang efektif dalam proses bisnisnya sehingga aktiva yang dimiliki tidak optimal menghasilkan laba bagi perusahaan. Pada tahun 2022, terdapat kenaikan nilai ROA yang cukup tinggi mencapai 158% dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan nilai ROA juga terjadi di 2023 mencapai 71%. Kenaikan nilai ROA tersebut mencerminkan bahwa penggunaan aktiva oleh perusahaan sudah efektif dalam proses bisnisnya memperoleh laba. Efektivitas penggunaan aktiva dalam perolehan laba sebanding dengan kinerja perusahaan di tahun tersebut. Kinerja perusahaan salah satunya dinilai dari usaha perusahaan dalam memaksimalkan sumber daya yang tersedia untuk memperoleh laba maksimal.

Tabel 2 Penilaian Scorecard Perspektif Keuangan Berdasarkan ROA

No	Tahun	Persentase Perubahan ROA	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
1	2020	(29%)	<0%	D	Tidak Baik
2	2021	(25%)	<0%	D	Tidak Baik
3	2022	158%	>100%	A	Sangat Baik
4	2023	71%	51-100%	B	Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Analisis perubahan nilai ROA yang terdapat di Tabel 2 menggambarkan kinerja Taokaenoi Food & Marketing. Pada tahun 2020 dan 2021, kinerja perusahaan dinilai "Tidak Baik" karena terdapat penurunan nilai ROA. Selanjutnya di tahun 2022, kinerja Taokaenoi Food & Marketing "Sangat Baik". Pada tahun 2022 tersebut, nilai ROA meningkat pesat yang menandakan terjadinya efisiensi penggunaan aset untuk memperoleh laba. Tahun 2023, terjadi peningkatan nilai ROA kembali. Walaupun peningkatan yang terjadi tidak

signifikan tahun 2022, namun kinerja perusahaan masih dinilai “Baik” karena peningkatan yang terjadi berada di rentang 51-100%.

Return on Equity (ROE) mengukur efektivitas pengelolaan modal perusahaan untuk memperoleh laba, berikut perhitungan ROE Taokaenoi Food & Marketing.

Tabel 3 Hasil Perhitungan ROE Periode 2019 - 2023

No	Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE	Persentase Perubahan ROE
1	2019	361.841.282	2.141.202.659	17%	-
2	2020	241.871.995	2.022.566.895	12%	(29%)
3	2021	180.965.212	1.995.555.251	9%	(24%)
4	2022	434.663.156	2.079.627.525	21%	130%
5	2023	747.466.307	2.233.043.932	33%	60%

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Berdasarkan perhitungan ROE pada Tabel 3, Taokaenoi Food & Marketing mengalami penurunan nilai ROE pada tahun 2020 dan 2021. Sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 terjadi peningkatan nilai ROE. ROE menggambarkan bagaimana perusahaan memanfaatkan ekuitas atau modal yang dimilikinya untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi nilai ROE, maka semakin efisien penggunaan modal oleh perusahaan dalam menghasilkan laba. Pada tahun 2020 dan 2021, dimana perusahaan mengalami penurunan nilai ROE, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang efektif dalam mengelola modal yang dimiliki jika dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya. Penurunan efektivitas pengelolaan modal mencerminkan terjadinya penurunan kinerja dari perusahaan. Sedangkan pada tahun 2022 dan 2023, perusahaan mengalami peningkatan nilai ROE yang cukup signifikan, yang menjelaskan bahwa perusahaan sudah lebih efektif dalam mengelola modal yang dimiliki, sehingga dapat memperoleh laba yang optimal, serta terjadi perbaikan kinerja perusahaan.

Tabel 4 Penilaian Scorecard Perspektif Keuangan Berdasarkan ROE

No	Tahun	Persentase Perubahan ROE	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
1	2020	(29%)	<0%	D	Tidak Baik

No	Tahun	Persentase Perubahan ROE	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
2	2021	(24%)	<0%	D	Tidak Baik
3	2022	130%	>100%	A	Sangat Baik
4	2023	60%	51-100%	B	Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Tabel 4 menggambarkan penilaian kinerja Taokaenoi Food & Marketing. Pada tahun 2020 dan 2021, kinerja perusahaan dinilai “Tidak Baik” karena terjadi penurunan nilai ROE. Penurunan nilai ROE mengartikan bahwa terdapat penurunan kinerja perusahaan yang menyebabkan menurunnya efektivitas pengelolaan modal untuk menghasilkan laba. Kemudian pada tahun 2022, perusahaan mengalami peningkatan nilai ROE mencapai 130%, hal ini menggambarkan kinerja perusahaan yang “Sangat Baik”. Modal yang dimiliki digunakan dengan optimal untuk mendapatkan laba dan perusahaan dinilai berhasil memperbaiki kinerjanya dibanding tahun lalu. Peningkatan nilai ROE dipertahankan pada tahun 2023 yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan nilai ROE sebesar 60%, sehingga kinerja perusahaan dinilai “Baik” dan terus melakukan peningkatan kinerja.

Net Profit Margin (NPM) merupakan ukuran penting untuk melihat seberapa efektif perusahaan dalam mengelola biaya dan menghasilkan keuntungan dari penjualan. NPM dihitung dari laba bersih setelah pajak dibagi dengan total pendapatan, dan menunjukkan persentase keuntungan dari setiap penjualan. NPM yang tinggi berarti perusahaan berhasil mengendalikan biaya dan tetap kompetitif di pasar. Dalam laporan keuangan Taokaenoi Food & Marketing tahun 2023, NPM memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam mengelola pendapatan dan biaya untuk mencapai laba yang optimal.

Tabel 5 Hasil Perhitungan NPM Periode 2019 - 2023

No	Tahun	Laba Bersih	Penjualan	NPM	Persentase Perubahan NPM
1	2019	361.841.282	5.266.779.496	6,87%	-
2	2020	241.871.995	3.983.113.688	6,07%	(11,64%)
3	2021	180.965.212	3.610.932.723	5,01%	(17,47%)
4	2022	434.663.156	4.366.643.548	9,95%	98,61%
5	2023	747.466.307	5.323.373.542	14,04%	41,09%

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Hasil perhitungan Net Profit Margin (NPM) Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited dari tahun 2019 hingga 2023 menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan dalam kinerja keuangan perusahaan. Pada tahun 2019, NPM tercatat sebesar 6,87%

dengan laba bersih sebesar 361.841.282 baht dan penjualan mencapai 5.266.779.496 baht. Namun, pada tahun 2020, terjadi penurunan NPM menjadi 6,07% akibat penurunan laba bersih menjadi 241.871.995 baht, yang mencerminkan tantangan yang dihadapi perusahaan di tengah kondisi pasar yang sulit. Tren penurunan berlanjut pada tahun 2021 dengan NPM mencapai 5,01%, meskipun penjualan tidak mengalami penurunan yang signifikan. Tahun 2022 menunjukkan pemulihan, di mana NPM meningkat menjadi 9,95% dengan laba bersih melonjak ke 434.663.156 baht, menunjukkan perbaikan strategi manajerial dan pemulihan pasar. Puncaknya terjadi pada tahun 2023 dengan NPM mencapai 14,04%, didukung oleh laba bersih tertinggi sebesar 747.466.307 baht dan penjualan yang kembali meningkat. Hal ini mencerminkan efektivitas strategi bisnis yang diterapkan dan peningkatan daya saing perusahaan di pasar. Meskipun Taokaenoi menghadapi tantangan pada tahun-tahun awal, perusahaan berhasil menunjukkan pemulihan yang signifikan dengan tren peningkatan NPM yang konsisten, yang mencerminkan kinerja keuangan yang semakin solid dan prospek yang lebih cerah di masa depan.

Tabel 6 Penilaian Scorecard Perspektif Keuangan Berdasarkan NPM

No	Tahun	Persentase Perubahan NPM	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
1	2020	(11,64%)	<0%	D	Tidak Baik
2	2021	(17,47%)	<0%	D	Tidak Baik
3	2022	98,61%	51-100%	B	Baik
4	2023	41,09%	0-50%	C	Cukup Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan Net Profit Margin (NPM) dari tahun 2019 hingga 2023, terlihat bahwa perusahaan mengalami fluktuasi kinerja dalam mengelola biaya dan pendapatan. Pada tahun 2020 dan 2021, perusahaan mencatatkan penurunan NPM masing-masing sebesar 11,64% dan 17,47%, yang mengindikasikan bahwa efisiensi dalam menghasilkan laba menurun secara signifikan, dan masuk dalam kategori "Tidak Baik" menurut scorecard. Namun, pada tahun 2022, terdapat peningkatan NPM sebesar 98,61%, yang menempatkan kinerja perusahaan pada kategori "Baik." Di tahun 2023, meskipun peningkatan NPM melambat menjadi 41,09%, perusahaan tetap berada dalam kategori "Cukup Baik." Dari data ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu memperbaiki kinerja setelah penurunan di tahun-tahun sebelumnya, meskipun laju pertumbuhannya melambat pada tahun terakhir.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja menggunakan indikator penerimaan kas dari pelanggan sebagai cerminan dari penjualan produk atau jasa yang berhasil. Semakin tinggi penerimaan kas dari pelanggan, semakin baik performa dari perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja menggunakan indikator penerimaan kas dari pelanggan sebagai cerminan dari penjualan produk atau jasa yang

berhasil. Semakin tinggi penerimaan kas dari pelanggan, semakin baik performa dari perspektif pelanggan.

Dari laporan keuangan Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited, untuk melakukan analisis perspektif pelanggan, kita dapat menggunakan data terkait "Revenue from Sales" yang menunjukkan total penjualan sebagai ukuran dari penerimaan kas.

Tabel 7 Penerimaan Kas dari Pelanggan Periode 2019 - 2023

Keterangan	Tahun				
	2019	2020	2021	2022	2023
Penerimaan kas dari pelanggan	5.266.779.496	3.983.113.688	3.610.932.723	4.366.643.548	5.323.373.542

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Perspektif pelanggan pada kinerja Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited dapat dilihat dari data penerimaan kas yang menunjukkan fluktuasi selama periode 2019 hingga 2023. Pada 2019, penerimaan kas sebesar 5,26 miliar, namun turun drastis di 2020 dan 2021, masing-masing menjadi 3,98 miliar dan 3,61 miliar. Setelah itu, penerimaan kas kembali meningkat pada 2022 menjadi 4,36 miliar, dan naik signifikan di 2023 hingga mencapai 5,32 miliar. Hal ini mengindikasikan pemulihan positif dalam penjualan dari sisi kepuasan pelanggan.

Tabel 8 Penilaian Scorecard Perspektif Pelanggan

No	Tahun	Persentase Perubahan Penerimaan Kas dari Pelanggan	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
1	2020	(24,37%)	<0%	D	Tidak Baik
2	2021	(9,34%)	<0%	D	Tidak Baik
3	2022	20,93%	0-50%	C	Cukup Baik
4	2023	21,91%	0-50%	C	Cukup Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Berdasarkan analisis perspektif pelanggan terhadap kinerja Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited dari tahun 2019 hingga 2023, terlihat adanya fluktuasi dalam penerimaan kas dari pelanggan. Pada 2020 dan 2021, penerimaan kas mengalami penurunan signifikan, masing-masing sebesar -24,37% dan -9,34%, yang dikategorikan sebagai kinerja Tidak Baik (D). Namun, pada 2022 dan 2023, terjadi pemulihan dengan peningkatan penerimaan kas sebesar 20,93% dan 21,91%, yang masuk dalam kategori

Cukup Baik (C) dengan rentang kinerja 0-50%. Tren ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu bangkit dari penurunan yang terjadi pada awal periode dengan peningkatan kinerja dari sisi pelanggan di dua tahun terakhir. Meskipun sempat mengalami penurunan, perusahaan menunjukkan pemulihan yang cukup baik, namun masih perlu meningkatkan strategi agar mencapai kategori kinerja yang lebih tinggi.

Perspektif Bisnis Internal

Dalam mengukur kinerja perusahaan Taokaenoi Food & Marketing pada perspektif proses bisnis internal, dilakukan perhitungan menggunakan rumus *operating profit margin* berikut:

Tabel 9 Hasil Perhitungan OPM Periode 2019 - 2023

No	Tahun	Operating Profit	Penjualan	OPM	Persentase Perubahan OPM
1	2019	399.185.526	5.266.779.496	7,58%	-
2	2020	291.135.993	3.983.113.688	7,31%	(3,56%)
3	2021	203.994.702	3.610.932.723	5,65%	(22,71%)
4	2022	485.753.957	4.366.643.548	11,12%	96,81%
5	2023	807.354.152	5.323.373.542	15,17%	36,42%

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif internal bisnis internal melalui perhitungan *operating profit margin* seperti tabel di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 perusahaan mendapat rasio 7,31%, lalu pada tahun 2021 mendapat rasio sebesar 5,65%, pada tahun 2022 mendapat nilai rasio sebesar 11,12%, dan pada tahun 2023 mendapat rasio sebesar 15,17%. Selanjutnya dilakukan penilaian *Scorecard* atas hasil kenaikan atau penurunan rasio *operating profit margin* untuk perspektif proses bisnis internal sebagaimana berikut:

Tabel 10 Penilaian Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Tahun	Persentase Perubahan OPM	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
1	2020	(3,56%)	<0%	D	Tidak Baik
2	2021	(22,71%)	<0%	D	Tidak Baik
3	2022	96,81%	51-100%	B	Baik
4	2023	36,42%	0-50%	C	Cukup Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Setelah dilakukan penelitian *scorecard* atas perspektif proses bisnis internal Taokaenoi Food & Marketing periode 2020-2023, pada periode 2020-2021 mendapatkan range kinerja negatif <0% dengan rate D. Hal ini menandakan bahwa kinerja perusahaan dalam proses bisnis internal khususnya kegiatan operasionalnya “Tidak Baik”. Namun, terjadi peningkatan pada periode selanjutnya, pada periode 2022 mendapatkan range kinerja 50-100% dengan rate B dan berada di tingkat hubungan “Sangat Baik”. Hal ini mengartikan bahwa perusahaan berada pada kondisi proses bisnis internal sangat baik dan dapat mengelola laba dari kegiatan operasionalnya dengan “Baik”. Namun, terjadi penurunan pada periode 2023 dimana perusahaan mendapatkan range kinerja 0-50% dengan rate C dan tapi masih berada di tingkat hubungan “Cukup Baik”. Hal ini dapat diartikan bahwa, walaupun menurun dari periode sebelumnya, kinerja perusahaan dalam proses bisnis internal khususnya dalam kegiatan operasionalnya masih dapat dikatakan cukup baik yang tergambar dalam kriteria cukup baik pada penilaian *scorecard* proses bisnis internal perusahaan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam mengukur kinerja perusahaan Taokaenoi Food & Marketing pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilakukan perhitungan berdasarkan rasio biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka pertumbuhan dan pembelajaran pegawai agar dapat bekerja mencapai tujuan usaha di masa depan sebagaimana perhitungan pada tabel berikut:

Tabel 11 Hasil Perhitungan Rasio Pertumbuhan dan Pembelajaran Periode 2019 - 2023

No	Tahun	Peningkatan Net Income	Biaya Pelatihan Pegawai	Rasio Kontribusi Pegawai	Persentase Perubahan Rasio Kontribusi Pegawai
1	2019	(94.516.591)	3.400.000	(3,5973%)	-
2	2020	(119.969.287)	3.750.000	(3,1258%)	13,11%
3	2021	(60.906.783)	1.590.000	(2,6105%)	16,49%
4	2022	253.697.944	3.190.000	1,2574%	148,17%
5	2023	312.803.151	2.470.000	0,7896%	(37,20%)

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui perhitungan rasio biaya pelatihan terhadap peningkatan laba perusahaan seperti tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 perusahaan mendapat rasio negatif 3,1258% lalu pada tahun 2021 mendapat rasio negatif sebesar 2,6105%, pada tahun 2022 mendapat nilai rasio positif sebesar 1,2574%, dan pada tahun 2023 mendapat rasio positif

sebesar 0,7896%. Selanjutnya dilakukan penilaian *Scorecard* atas hasil rasio tersebut untuk mengetahui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagaimana berikut:

Tabel 12 Penilaian Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Tahun	Rasio Perubahan Pembelajaran dan Pertumbuhan Pegawai	Range Kinerja	Rate	Tingkat Hubungan
1	2020	13,11%	0-50%	C	Cukup Baik
2	2021	16,49%	0-50%	C	Cukup Baik
3	2022	148,17%	>100%	A	Sangat Baik
4	2023	(37,20%)	<0%	D	Tidak Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Setelah dilakukan penelitian scorecard atas perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Taokaenoi Food & Marketing periode 2020-2023, pada periode 2020-2021 rasio perubahan pertumbuhan dan pembelajaran pegawai perusahaan bernilai negatif yang berada pada range kinerja 0-50% dengan rate C dan dinilai "Cukup Baik" dalam melakukan pertumbuhan dan pembelajaran kepada pegawainya. Namun, pada periode 2022 terjadi kenaikan yang signifikan dimana nilai rasio pertumbuhan dan pembelajaran pegawai naik menjadi berada di rate A dengan range kinerja >100%. Hal ini menandakan bahwa perusahaan "Sangat Baik" dalam mengelola biaya yang dilakukan pelatihan kepada pegawainya terhadap kenaikan laba perusahaan. Namun, pada periode 2023 terjadi penurunan rasio ke dalam rate D dengan range kinerja <0%. Perusahaan dikatakan "Tidak Baik" dalam mengelola mengelola biaya pelatihan pegawainya terhadap laba perusahaan meskipun sehingga terjadi penurunan bahkan menjadi nilai terburuk dibandingkan dengan tiga periode sebelumnya. Biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka pertumbuhan dan pembelajaran dinilai berpengaruh terhadap pertumbuhan laba perusahaan dari tahun ke tahun, karena setiap tahunnya perusahaan Taokaenoi merekrut pegawai baru (harian maupun bulanan) sehingga diperlukan pelatihan untuk peningkatan wawasan dan pengetahuan pegawai baru. Hal ini menyebabkan adanya penurunan terhadap laba perusahaan karena adanya kenaikan beban pegawai.

Penilaian Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard* Periode 2020-2023

Berdasarkan pengukuran kinerja di atas yang telah diukur dengan 4 (empat) perspektif *balance scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited selama periode tahun 2020-2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 13 Penilaian Scorecard Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tahun	Perspektif Keuangan			Perspektif Pelanggan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan
	ROA	ROE	NPM	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Operating Profit	Rasio Kontribusi Pegawai
2020	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup Baik
2021	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup Baik
2022	Sangat Baik	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik
2023	Baik	Baik	Cukup Baik	Cukup Baik	Cukup Baik	Tidak Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel tersebut, dapat terlihat bahwa Perspektif Keuangan, yang dinilai dengan ROA, ROE, dan NPM, telah menunjukkan kinerja yang relatif semakin meningkat di setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat hubungan yang semula “Tidak Baik” mulai bergerak ke arah “Sangat Baik” dan “Baik”. Artinya, kesehatan dan kinerja keuangan perusahaan semakin dijaga oleh perusahaan. Dari Perspektif Pelanggan, perusahaan memiliki tingkat hubungan yang “Tidak Baik” di tahun 2020 dan 2021 dan mengalami sedikit peningkatan menjadi “Cukup Baik” di tahun 2022 dan 2023.

Dari Perspektif Proses Bisnis Internal, terdapat tingkat hubungan yang “Tidak Baik” di tahun 2020 dan 2021 namun meningkat menjadi “Baik” di tahun 2022 dan kembali menurun menjadi “Cukup Baik” di tahun 2023. Artinya, perusahaan belum dapat secara konsisten menjaga efektivitas dan efisiensi proses bisnis internalnya sehingga perusahaan perlu mengevaluasi kembali proses bisnis internal yang saat ini dijalankan agar efektif dan efisien.

Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, terdapat tingkat hubungan yang fluktuatif, yakni “Cukup Baik” selama tahun 2020 dan 2021, bergerak menjadi “Sangat Baik” di tahun 2022, dan menurun cukup tajam menjadi “Tidak Baik” di tahun 2023. Artinya, perusahaan belum secara konsisten dan optimal dalam mengelola karyawannya. Padahal, pengelolaan karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Untuk itu, perusahaan sebaiknya meningkatkan perhatian terhadap karyawannya, baik dari sisi pendidikan dan pelatihan maupun dari sisi kesejahteraan.

Jika dilihat pada Tabel 13, perusahaan memiliki kinerja yang kurang memuaskan pada tahun 2020 dan 2021. Hal ini disebabkan karena adanya pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia sehingga berdampak pula pada bisnis Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited. Namun, perusahaan mulai menunjukkan kinerja yang relatif meningkat di tahun 2022 dan 2023. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa perusahaan mulai melakukan

perbaikan pada strategi dan proses bisnisnya yang diiringi pula dengan mulai meredanya pandemi Covid-19 di tahun-tahun tersebut.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited dapat menerapkan *balance scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan. Berdasarkan keempat perspektif *balance scorecard*, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan dan pembelajaran, Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited belum memiliki kinerja yang baik secara konsisten dari tahun ke tahunnya. Hal ini diduga karena adanya kejadian pandemi Covid-19 yang melanda di tahun 2020 dan 2021. Untuk itu, Taokaenoi Food & Marketing Public Company Limited perlu melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan agar berkinerja secara optimal dan dapat menghadapi segala situasi yang ada di masa yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

- Diana, Shinta Rahma. (2018). Analisis Laporan Keuangan. Bogor: Penerbit In Media.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press
- Kasmir. (2019). Analisis Laporan Keuangan. Depok: Rajawali Pers.
- Mordor Intelligence. (2023). *Global Snack Food Market - Growth, Trends, and Forecasts (2023 - 2028)*.
- Nurhaeda, Z., Azzahra, Q., Suriyanti, Mahfudnurnajahuddin. (2023). Analisis Penerapan Kinerja Perbankan menggunakan Balance Scorecard. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 4(1), 512.
- Riski, Muhammad. (2024). Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, 4(2), 1046-1047.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.