

KAJIAN SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW TERHADAP IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PADA INDUSTRI MANUFAKTUR

lulukadindasafitri@gmail.com

Luluk Adinda Safitri¹, Intan Ayu Setiyani², Dhira Alifah Nazahra Putri³,
Adhelia Putri Paramita⁴, Dwi Firdayani⁵, Ninuk Riesmiyantiningtias⁶

¹Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

²Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

³Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

⁴Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

⁵Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

⁶Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

Abstrak

Dinamika lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang, yang tidak hanya berorientasi pada aspek keuangan. Oleh karena itu, Balanced Scorecard hadir sebagai pendekatan strategis yang mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini membandingkan hasil studi terdahulu yang membahas penerapan Balanced Scorecard pada industri manufaktur, khususnya pada dua perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* yang bertujuan menganalisis berbagai studi terdahulu secara sistematis. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang dikumpulkan dari sejumlah sumber akademik bereputasi seperti Google Scholar dan ResearchGate. Kajian difokuskan pada publikasi tahun 2021-2025 untuk memastikan relevansi terhadap tren penelitian terbaru. Hasil kajian menunjukkan adanya perbedaan strategi pengukuran seperti indikator yang digunakan, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menerapkan indikator pengukuran yang lebih komprehensif dengan menggunakan ROA, ROE serta menambahkan rasio NPM, sedangkan pada PT. Unilever Indonesia Tbk hanya menggunakan ROA dan ROE. Selain itu, terdapat perbedaan pengelolaan sumber daya internalnya, PT. Indofood lebih fokus pada efisiensi operasional dan berhasil menjaga tingkat produktivitas karyawan yang relatif stabil, sehingga kontribusi karyawan terhadap peningkatan pendapatan dapat dikatakan cukup efektif. Sedangkan PT. Unilever menghadapi kendala dalam pengendalian biaya operasional dan mengalami penurunan produktivitas tenaga kerja akibat pengurangan karyawan setiap tahunnya. Dengan demikian, PT. Indofood menunjukkan kinerja yang lebih unggul dan konsisten diseluruh perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga efektivitas penerapan Balanced Scorecard bergantung pada konsistensi strategi pengukuran dan optimalisasi sumber daya internal.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja Organisasi,
Systematic Literature Review

PENDAHULUAN

Setiap organisasi pada dasarnya berupaya untuk mencapai kinerja terbaiknya, namun tidak semua mampu mengukur keberhasilannya secara tepat. Banyak perusahaan yang hanya menilai kinerja dari sisi laba dan efisiensi keuangan, tanpa memahami sejauh mana strategi, proses, dan kemampuan sumber daya manusia berkontribusi terhadap hasil tersebut. Ketimpangan antara ukuran hasil dan proses inilah yang kemudian mendorong munculnya berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh, termasuk Balanced Scorecard (BSC).

Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan untuk mengintegrasikan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan agar pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada faktor-faktor yang mendorong keberhasilan jangka panjang. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi kendala dalam penerapan Balanced Scorecard (BSC) secara efektif, terutama dalam hal menyelaraskan indikator strategis dan operasional agar benar-benar mencerminkan tujuan perusahaan secara utuh.

Kondisi ini terlihat pada industri manufaktur, dimana penerapan Balanced Scorecard sering kali menunjukkan hasil yang beragam. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Riski (2024) menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk berhasil meningkatkan kinerja perusahaan, karena mampu mengidentifikasi indikator kinerja utama (KPI) yang selaras dengan strategi bisnis. Sebaliknya, penelitian oleh Ananda & Pandin (2023) terhadap PT. Unilever Indonesia Tbk mengungkapkan bahwa pada periode 2018-2021 perusahaan mengalami penurunan kinerja di seluruh perspektif Balanced Scorecard (BSC) baik keuangan, pelanggan, maupun proses bisnis internal.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam industri manufaktur belum bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti strategi perusahaan, kondisi pasar, serta kesiapan organisasi dalam menerapkan sistem pengukuran yang terintegrasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menelaah secara sistematis hasil-hasil penelitian terdahulu agar diperoleh gambaran komprehensif mengenai pola, tren, dan faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan implementasi Balanced Scorecard (BSC).

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berjudul “Kajian *Systematic Literature Review* terhadap implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Organisasi pada Industri Manufaktur”. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan temuan-temuan empiris terkait penerapan Balanced Scorecard pada sektor manufaktur, khususnya pada dua perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar di Indonesia, serta mengidentifikasi variabel-variabel yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasinya. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif dan adaptif di lingkungan industri manufaktur. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Balanced Scorecard pada industri manufaktur berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu?

2. Apa saja perbedaan hasil penerapan Balanced Scorecard antara PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dan PT. Unilever Indonesia Tbk berdasarkan empat perspektif pengukuran (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan)?

Manajemen Kinerja

Menurut Udekusuma (dalam Bahiroh, 2024) manajemen kinerja merupakan proses manajerial yang dirancang untuk menyinergikan antara tujuan organisasi dan tujuan individu, sehingga keduanya dapat berjalan selaras. Melalui proses ini, karyawan tidak hanya mencapai sasaran pribadinya, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian target perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja mereka.

Secara fundamental, manajemen kinerja dapat dipahami sebagai suatu sistem terstruktur yang memastikan bahwa aktivitas organisasi, unit kerja, maupun individu berjalan searah dengan strategi yang telah ditetapkan. Proses ini meliputi tahapan perencanaan, pemantauan, penilaian, hingga pengembangan kinerja agar organisasi mampu mencapai hasil yang optimal dan berkelanjutan.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja merupakan penyempurnaan berkesinambungan yang berorientasi masa depan (Chaeroni, 2024). Menurut Oktosa (dalam Khubet & Iriani, 2022) adapun tujuan utama dari sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Untuk menilai kinerja keuangan sehingga perusahaan dapat melihat perkembangan keberhasilan strategi yang dijalankan.
2. Untuk memberikan pemahaman yang jelas bagi manajemen tingkat menengah serta membangun motivasi agar seluruh elemen organisasi memiliki relevansi dalam mencapai tujuan.
3. Berfungsi sebagai alat mencapai target melalui pendekatan yang logis dan rasional.

Model Pengukuran Kinerja

Untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang efektif, suatu organisasi membutuhkan model kinerja yang menyeluruh sebagai acuan. Menurut Vanani (dalam Asmike & Sari, 2022) mengemukakan beberapa model pengukuran kinerja di antaranya, yaitu:

1. *Balanced Scorecard (BSC)*

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC) memanfaatkan empat perspektif utama diantaranya keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sebagai landasan strategis dalam merancang sistem pendukung pengambilan keputusan (DSS).

2. *Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)*

Model ini merupakan perluasan dari Balanced Scorecard (BSC) dengan menambahkan dimensi sosial dan lingkungan. Model SBSC menekankan keterkaitan sebab-akibat antara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam organisasi.

3. *Model Cambridge*

Model Cambridge menyusun indikator kinerja berdasarkan kelompok produk. Dari setiap kelompok produk tersebut kemudian ditetapkan tujuan bisnis yang relevan, sehingga *Key Performance Indicators* (KPI) dapat dirumuskan secara spesifik.

Balanced Scorecard (BSC)

Balance scorecard (BSC) merupakan metode pengukuran kerja yang digunakan untuk mengukur performa organisasi secara komprehensif baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran tersebut didasarkan pada empat aspek utama yang saling berkaitan meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (Satria, 2022).

Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Menurut Mangkunegara (dalam Kusnadi & Rahayu, 2021) berikut empat perspektif dalam Balanced Scorecard:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan pengukuran kinerja yang dilihat dari sisi keuangan, yang dimana hal ini menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi meningkatkan keuntungan perusahaan secara substansial. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perbaikan-perbaikan terutama yang berkaitan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Dari sudut pandang keuangan, pengukuran kinerja didasarkan pada adanya langkah-langkah dari siklus kehidupan bisnis, yaitu pertumbuhan dan pemeliharaan. Setiap tahapan memiliki tujuan berbeda yang mengakibatkan pemasatan pengukuran yang berbeda pula.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menggaris bawahi pentingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Perspektif pelanggan merupakan sinyal yang menunjukkan tren yang akan terjadi di masa depan. Oleh karena itu, jika pelanggan tidak puas, maka pelanggan akan mencari produsen lain. Meskipun dalam kinerja keuangan terlihat baik, tetapi jika dalam kinerja perspektif ini buruk tentunya akan mengurangi jumlah pelanggan di masa depan. Perspektif pelanggan terdiri dari dua kelompok pengukuran.

a. Pengukuran inti pelanggan terdiri dari beberapa komponen pengukuran:

- 1) Persentase pasar, yang menunjukkan bagian pasar yang dikuasai perusahaan, yang mencakup jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan
- 2) Pertahanan pelanggan, yang menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan.
- 3) Penerimaan pelanggan, yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan yang berkaitan dengan langkah pertama yang harus dilakukan untuk menumbuhkan kesetiaan.

b. Proposal nilai pelanggan, yang merupakan pemicu kinerja yang didasarkan pada proporsi nilai utama berikut ini:

- 1) Produk, jasa, dan keuntungan, yang mencakup fungsi produk, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda terhadap produk yang ditawarkan.
- 2) Hubungan pelanggan yaitu menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan akan lebih mudah meningkatkan nilai retensi pelanggan
- 3) Citra dan reputasi, dimana perusahaan memiliki reputasi yang baik akan membantu mencapai keberhasilan perusahaan dan organisasi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Rumangu, 2023) perspektif proses bisnis internal merupakan identifikasi proses-proses utama yang harus dijalankan perusahaan secara efektif yang dapat memberikan nilai bagi pelanggan dan mencapai tujuan finansial. Proses ini terdiri dari kegiatan inovasi, operasional, serta pelayanan purna jual yang berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan. Melalui pengelolaan proses internal yang baik, perusahaan dapat memperkuat daya saing dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Rumangu, 2023), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi dan budaya organisasi yang dapat mendukung inovasi serta peningkatan kemampuan karyawan. Perspektif ini merupakan dasar untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan bagi perusahaan melalui peningkatan kompetensi dan kesiapan menghadapi perubahan.

Sebagai implementasi dari keempat perspektif tersebut, organisasi perlu melakukan pengukuran kinerja untuk menilai sejauh mana peningkatan kemampuan dan efektivitas kerja telah tercapai. Dalam melakukan pengukuran kinerja, digunakan acuan rentang kinerja untuk mendapatkan *rate* (nilai), sehingga pencapaian suatu periode dapat dievaluasi terhadap periode sebelumnya. Menurut Riski (2024) berikut tabel rentang kinerja yang dapat digunakan untuk menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja:

Rentang Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Kinerja
<0%	D	1	Kurang Baik
0-50%	C	2	Cukup Baik
51-100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

Tabel 1. Rentang Kinerja

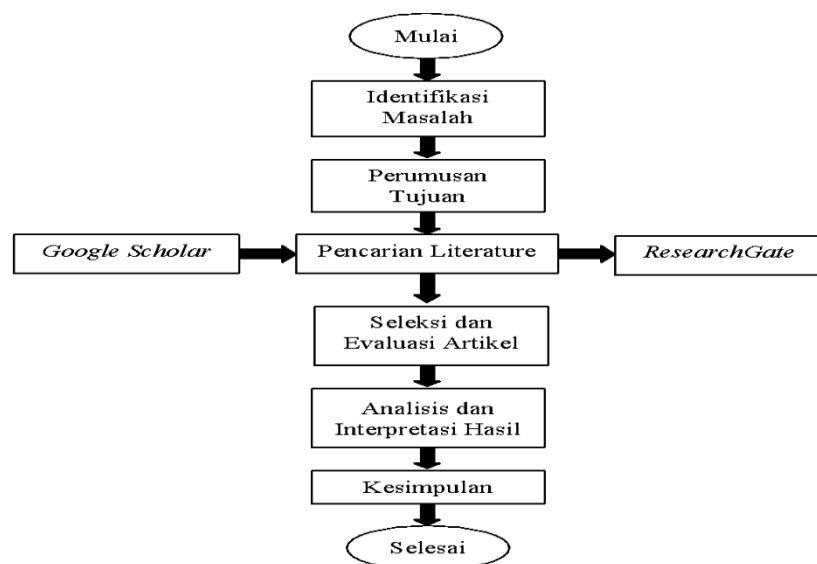
Implementasi Balanced Scorecard dalam Industri Manufaktur

Implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam suatu perusahaan merupakan sebuah proses yang cukup kompleks dan komprehensif, karena mengharuskan adanya perubahan mendasar dalam pola organisasi menjalankan strategi dan mengelola kinerjanya. Penerapan Balanced Scorecard (BSC) tidak hanya berfokus pada capaian keuangan, tetapi juga menuntut perusahaan untuk menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas di seluruh lini agar kinerja dapat terukur secara komprehensif.

Selain itu, penerapan Balanced Scorecard (BSC) membutuhkan komitmen manajemen, sistem informasi yang memadai, serta budaya perusahaan yang mendukung transparansi dan akuntabilitas. Ketika seluruh elemen organisasi terlibat dan memahami arah strateginya, Balanced Scorecard (BSC) dapat membantu perusahaan dalam memantau kemajuan, memperbaiki proses bisnis, dan memastikan setiap kegiatan berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang perusahaan (Subhan, 2024).

METODE PENELITIAN

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur secara sistematis (*Systematic Literature Review*). *Systematic Literature Review* merupakan pendekatan penelitian yang dilakukan melalui proses penelusuran, seleksi, dan analisis literatur secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang utuh, menyeluruh, dan berbasis bukti terhadap suatu topik penelitian. Pada penelitian ini *Systematic Literature Review* digunakan untuk menganalisis dan membandingkan efektivitas dalam penerapan Balanced Scorecard di industri manufaktur. Adapun tahapan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Tahapan Analisis *Systematic Literature Review*

Selanjutnya batasan dalam penelitian ini, berfokus pada “Kajian Systematic Literature Review terhadap Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Organisasi pada Industri Manufaktur”. Sampel dalam penelitian ini mencakup dua perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) terbesar di Indonesia, yaitu PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dan PT. Unilever Indonesia Tbk. Penelitian ini secara khusus menelaah dan membandingkan hasil-hasil studi terdahulu yang membahas penerapan Balanced Scorecard (BSC) pada kedua perusahaan tersebut. Cakupan kajian ini meliputi analisis terhadap pendekatan yang digunakan, dimensi dan indikator kinerja yang diukur, serta hasil implementasi Balance Scorecard yang berkaitan dengan aspek finansial maupun non-finansial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa Balanced Scorecard (BSC) telah banyak diimplementasikan pada industri manufaktur sebagai alat strategis yang digunakan untuk mengukur, mengendalikan, dan menyelaraskan kinerja organisasi dengan tujuan jangka panjang. Sebagian besar penelitian menegaskan bahwa penggunaan Balanced Scorecard (BSC) membantu perusahaan manufaktur dalam

menghubungkan kinerja operasional dengan strategi bisnis terutama melalui empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundoro (2024) yang menjelaskan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan keempat perspektif Balanced Scorecard (BSC) terbukti efektif dalam menilai dan memantau pencapaian strategi organisasi secara komprehensif, sehingga perusahaan dapat lebih mudah untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Selaras dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2025) juga menegaskan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) mampu memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja perusahaan. Melalui pendekatan empat perspektifnya, Balanced Scorecard (BSC) tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai alat manajemen strategis yang relevan dalam mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang. Hal ini berarti bahwa Balanced Scorecard berperan penting dalam membantu perusahaan manufaktur mengevaluasi efektivitas strategi serta memastikan keselarasan antara tujuan operasional dan visi organisasi.

Keberhasilan Balanced Scorecard (BSC) dalam memberikan gambaran yang komprehensif terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari implementasi keempat perspektifnya. Dengan menggunakan indikator yang spesifik pada masing-masing perspektif, perusahaan mampu menilai efektivitas strategi, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta menjaga keunggulan kompetitifnya. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pencapaian tujuan finansial, tetapi juga memastikan keseimbangan antara kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga strategi perusahaan dapat dieksekusi secara konsisten dan terukur. Untuk memperjelas hasil penerapan Balanced Scorecard (BSC). Berikut tabel perbandingan yang menyajikan hasil pengukuran kinerja menggunakan perspektif Balanced Scorecard (BSC) pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dan PT. Unilever Indonesia Tbk:

Perspektif BSC	PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (Indikator)	Skor	Tingkat Kinerja	PT. Unilever Indonesia Tbk (Indikator)	Skor	Tingkat Kinerja
Keuangan	ROA, ROE, NPM	2	Cukup Baik	ROA dan ROE	1	Kurang Baik
Pelanggan	Tingkat Penerimaan Kas dari Pelanggan	2	Cukup Baik	Tingkat Penerimaan Kas dari Pelanggan	1	Kurang Baik
Proses Bisnis Internal	<i>Operating Profit</i>	3	Baik	<i>Operating Profit</i>	1	Kurang Baik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Persentase Kontribusi Karyawan terhadap Laba Perusahaan	2	Cukup Baik	Tingkat Produktivitas Karyawan	1	Kurang Baik
Total Skor		9			4	
Link Jurnal	https://ejurnal.stetrianandra.ac.id/index.php/jumia/article/view/1026			https://jurnal.itscience.org/index.php/jebma/article/view/4102		

Tabel 2. Analisis Komparatif Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard pada Dua Perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG)

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa perbandingan melalui perspektif keuangan menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara kedua perusahaan. Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam periode pengamatan pada PT. Unilever Indonesia Tbk mencakup masa pra dan saat pandemi COVID-19 (2018-2021), yang berdampak cukup signifikan terhadap penurunan kinerja keuangannya. Sementara itu, pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode pengamatan dilakukan saat pandemi COVID-19 (2020-2023). Selain itu, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menggunakan indikator pengukuran yang lebih lengkap, yaitu dengan menambahkan rasio Net Profit Margin (NPM). Sehingga hasil perbandingan menunjukkan bahwa PT. Indofood mampu mengelola aset dan modal secara lebih efisien serta mempertahankan tingkat profitabilitas yang relatif stabil dibandingkan PT. Unilever Indonesia Tbk.

Selanjutnya jika dilihat dari perbandingan perspektif pelanggan, dimana kedua perusahaan menggunakan indikator penerimaan kas dari pelanggan, yang mencerminkan tingkat kepuasan, loyalitas, serta nilai yang dirasakan pelanggan terhadap produk perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, terdapat perbedaan konsistensi kinerja antara kedua perusahaan. PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menunjukkan tingkat penerimaan kas yang relatif stabil dengan kategori cukup baik selama periode analisis. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan mampu menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui strategi pemasaran yang efektif, variasi produk yang luas, dan kemampuan mempertahankan permintaan pasar meskipun menghadapi tekanan ekonomi saat pandemi. Sebaliknya PT. Unilever Indonesia Tbk mengalami penurunan kinerja secara bertahap, dimana penerimaan kas dari pelanggan menurun hingga mencapai skor 1 dengan kategori kurang baik pada tahun 2021. Penurunan ini menunjukkan adanya ketidakstabilan loyalitas pelanggan, yang salah satunya disebabkan oleh daya beli konsumen menurun serta pergeseran perilaku belanja ke produk dengan harga yang lebih terjangkau.

Beralih dari perspektif pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan menilai efisiensi operasional serta kemampuan dalam pengelolaan biaya produksi untuk menghasilkan laba. Berdasarkan indikator *operating profit* yang digunakan oleh kedua perusahaan, terlihat adanya perbedaan signifikan dalam kinerja masing-masing perusahaan. Dari perbedaan kinerja tersebut, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk berhasil menunjukkan kinerja yang stabil dan baik dengan perolehan skor 3, hal tersebut menandakan kemampuan perusahaan dalam menjaga kontrol biaya produksi, optimalisasi proses, dan efektivitas operasional. *Operating profit* yang seimbang dengan biaya operasi menunjukkan bahwa strategi produksi, pengendalian rantai pasok, dan manajemen sumber daya internal dijalankan secara efektif. Sehingga hal ini memungkinkan perusahaan tidak hanya mempertahankan laba, tetapi juga meningkatkan efisiensi, yang menjadi keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Namun sebaliknya, PT. Unilever Indonesia Tbk menghadapi penurunan kinerja internal secara bertahap dengan perolehan skor 1, dimana *operating profit* tidak sebanding dengan biaya operasionalnya. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakefisienan dalam pengelolaan biaya produksi.

Berikutnya perbandingan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan perolehan skor 2 pada periode tahun 2020-2023. Hal ini menandakan bahwa perusahaan berhasil menjaga tingkat produktivitas karyawan yang relatif stabil, sehingga kontribusi karyawan terhadap peningkatan pendapatan dapat dikatakan cukup efektif, walaupun belum mencapai kriteria baik. Sebaliknya, PT. Unilever Indonesia Tbk memperoleh skor 1 pada periode 2018-2021, dimana hal ini masuk dalam kategori kurang baik. Kondisi ini mencerminkan rendahnya kontribusi karyawan terhadap peningkatan pendapatan, yang disebabkan karena adanya pengurangan karyawan pada PT. Unilever Indonesia Tbk setiap tahun.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dari perbandingan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC), dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) pada industri manufaktur, khususnya pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dan PT. Unilever Indonesia Tbk, memberikan gambaran yang berbeda terkait kinerja perusahaan. PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menunjukkan kinerja yang lebih unggul dan konsisten diseluruh perspektif baik keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara itu, PT. Unilever Indonesia Tbk menghadapi penurunan kinerja terutama pada periode pandemi.

Temuan ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan strategi pengukuran seperti indikator yang digunakan, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menerapkan indikator pengukuran yang lebih komprehensif dengan menggunakan ROA, ROE serta menambahkan rasio Net Profit Margin (NPM), sedangkan pada PT. Unilever Indonesia Tbk hanya menggunakan ROA dan ROE. Selain itu, terdapat perbedaan pengelolaan sumber daya internalnya, PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk lebih fokus pada efisiensi operasional dan berhasil menjaga tingkat produktivitas karyawan yang relatif stabil, sehingga kontribusi karyawan terhadap peningkatan pendapatan dapat dikatakan cukup efektif.

Sedangkan PT. Unilever Indonesia Tbk menghadapi kendala dalam pengendalian biaya operasional dan mengalami penurunan produktivitas tenaga kerja akibat pengurangan karyawan setiap tahunnya. Dengan demikian, efektivitas penerapan Balanced Scorecard (BSC) sangat bergantung pada konsistensi strategi pengukuran, optimalisasi sumber daya internal, dan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Oleh karena itu, dalam penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk memperluas sektor penelitian, periode pengamatan pasca pandemi untuk melihat bagaimana keefektifan penerapan Balanced Scorecard (BSC) tanpa adanya tekanan ekonomi dari pandemi, atau dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode lain misalnya dengan menggunakan Sustainable Balanced Scorecard (SBSC). SBSC merupakan perluasan dari Balanced Scorecard (BSC) dengan menambahkan dimensi sosial dan lingkungan, dimana metode ini menekankan keterkaitan sebab-akibat antara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ananda, N., & Pandin, R. Y. M. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia TBK. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 1(2), 42–58.

Asmike, M., & Sari, O. P. (2022). *MANAJEMEN KINERJA “Meningkatkan Keunggulan Bersaing”* (M. Asmike, Ed.). UNIPMA PRESS. www.kwu.unipma.ac.id

Bahiroh, E. (2024). *MANAJEMEN KINERJA* (A. Supriadi, Ed.). CV TAHTA MEDIA GROUP.

Chaeroni, M. A., Masiva, R. B., Firdausiyah, F., & Sodiq, A. (2024). PENGUKURAN KINERJA. *Sultra Journal of Economic and Business*, 5(1), 145–157. <https://doi.org/10.54297/sjeb.v5i1.589>

Khabet, F. A., & Iriani. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di PT. MGI Gresik. *Juminten: Jurnal Manajemen Industri Dan Teknologi*, 03(01), 85–96.

Kusnadi, P. O. B., & Rahayu, Y. (2021). Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(1), 2–15.

Lestari, T. P. (2025). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. XYZ*.

Riski, M. (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), 1037–1048. <https://doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102>

Rumangu, M., Manossoh, H., & Rondonuwu, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT Alhas Jaya Group. *EMBA*, 11, 464–475.

Satria, A. H. K., Wati, N. L., & Oktavia. (2022). Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis Di PT Hutama Karya Persero. *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN*, 12(1), 15–32. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>

Subhan, H. (2024). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7). <https://doi.org/10.58344/jig.v2i6>

Sundoro, D., Nuryatno, J. Y., Delyuzar, A. R., Sase, A. F., & Annida, R. (2024). Analisis Kinerja Perusahaan Metode Balanced Scorecard pada PT XYZ (Maufaktur Injeksi Plastik) Periode 2021-2023. *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 739–754.