

Efektivitas *Balanced Scorecard* dalam Mendorong Keberhasilan Organisasi

Linda Dwi Astuti¹, Darmanto², Sri Laksmi Pardanawati³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi Bisnis AAS Indonesia, Indonesia.

Alamat Email:

lindadwiastuti8@gmail.com¹, darnanto.pignateli@gmail.com², Laksmi.stie.aas@gmail.com³

Sitasi Artikel:

Astuti, L. D., Darmanto & Pardanawati, S. L., (2024). Efektivitas *Balanced Scorecard* dalam Mendorong Keberhasilan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Keuangan dan Akuntansi Bisnis*, 3(3), 613-621.

Abstract: This study aims to examine the impact of the balanced scorecard method on the company's performance, using PT Unilever Tbk as a case study. The research utilizes secondary data obtained from the company's financial statements, including balance sheets, income statements, and cash flow statements, from 2013 to 2022. The analysis was conducted using descriptive statistics and multiple linear regression to assess the influence of four perspectives from the balanced scorecard—financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective—on the company's performance. The results show that the internal business process perspective has a significant impact on performance, while the financial, customer, and learning and growth perspectives do not individually affect the company's performance. The study suggests that PT Unilever Tbk should focus on improving internal business processes for long-term sustainability and performance.

Keywords: *Balanced Scorecard, Company Performance, Internal Business Process, Financial Perspective, Customer Perspective.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh metode balanced scorecard terhadap kinerja perusahaan, dengan studi kasus pada PT Unilever Tbk. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan, termasuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas, dari tahun 2013 hingga 2022. Analisis dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan regresi linear berganda untuk menilai pengaruh empat perspektif dari balanced scorecard—perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan—terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara perspektif keuangan, pelanggan, dan pertumbuhan serta pembelajaran tidak berpengaruh secara individu terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini menyarankan agar PT Unilever Tbk lebih fokus pada peningkatan proses bisnis internal untuk keberlanjutan dan kinerja jangka panjang.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Proses Bisnis Internal, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan.*

1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang

komprehensif dan seimbang. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dianggap tidak lagi memadai untuk mencerminkan keseluruhan kinerja perusahaan. Model pengukuran kinerja tradisional, seperti



Return on Investment (ROI) atau Earnings Per Share (EPS), sering kali hanya menilai aspek keuangan jangka pendek tanpa memperhitungkan aspek non-keuangan yang dapat mempengaruhi keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang (Kaplan & Norton, 1992). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang mampu mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan dalam evaluasi kinerja perusahaan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah *Balanced scorecard* (BSC). Metode ini diperkenalkan pada tahun 1992 sebagai sistem manajemen kinerja yang menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan untuk mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi secara lebih komprehensif. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja serta menyusun strategi yang lebih tepat untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

PT Unilever Tbk merupakan salah satu perusahaan terkemuka di sektor Fast Moving Consumer Goods (FMCG) di Indonesia yang memiliki berbagai produk yang digunakan oleh jutaan konsumen setiap hari. Sebagai perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara, Unilever menghadapi tantangan dalam mempertahankan pertumbuhan bisnisnya, meningkatkan efisiensi operasional, serta menjaga kepuasan pelanggan dan loyalitas merek. Untuk itu, evaluasi kinerja yang berbasis pada *Balanced scorecard* menjadi relevan dalam mengukur keberhasilan strategi perusahaan dan memastikan bahwa setiap aspek bisnis berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Putri & Elvira, 2018).

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat beberapa masalah utama yang menjadi fokus dalam

penelitian ini: Pengukuran kinerja perusahaan sering kali masih berorientasi pada aspek keuangan saja, tanpa mempertimbangkan faktor non-keuangan yang dapat berdampak terhadap keberlanjutan bisnis. Tidak adanya evaluasi yang menyeluruh mengenai efektivitas strategi yang diterapkan oleh PT Unilever Tbk dalam meningkatkan kinerja berdasarkan perspektif *Balanced scorecard*. Masih terbatasnya penelitian mengenai penerapan *Balanced scorecard* pada perusahaan FMCG di Indonesia, khususnya PT Unilever Tbk, yang dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengelola kinerja bisnis mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Unilever Tbk berdasarkan pendekatan *Balanced scorecard*, dengan mempertimbangkan perspektif keuangan dan non-keuangan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menilai sejauh mana efektivitas strategi bisnis yang diterapkan oleh PT Unilever Tbk dalam meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif *Balanced scorecard* serta memberikan rekomendasi bagi PT Unilever Tbk dalam meningkatkan efektivitas strategi manajemen kinerja berbasis *Balanced scorecard* guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain bagi perusahaan sebagai referensi dalam mengevaluasi dan menyusun strategi peningkatan kinerja berbasis *Balanced scorecard* agar lebih optimal. Bagi akademisi, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori dan penelitian terkait pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced scorecard*, khususnya dalam konteks industri FMCG di Indonesia. Bagi praktisi bisnis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya pengukuran kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan untuk mendukung



pengambilan keputusan yang lebih efektif dan strategis.

Balanced scorecard dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sebagai sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan pengukuran kinerja tradisional yang hanya berorientasi pada aspek keuangan. Konsep ini mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan yang mengukur sejauh mana strategi perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi operasional. Indikator yang digunakan dalam perspektif ini antara lain Return on Investment (ROI), Revenue Growth, dan Profit Margin (Kaplan & Norton, 1996). Perspektif pelanggan menilai kepuasan pelanggan, loyalitas merek, dan pangsa pasar sebagai faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis. Pengukuran dalam perspektif ini mencakup tingkat retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan citra merek (Putri & Elvira, 2018). Perspektif proses bisnis internal mengevaluasi efektivitas dan efisiensi proses bisnis internal yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Indikator dalam perspektif ini mencakup efisiensi operasional, tingkat inovasi, serta waktu siklus produksi (Widodo, 2010). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapabilitas karyawan, inovasi, serta penerapan teknologi untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Indikator dalam perspektif ini meliputi tingkat pelatihan karyawan, adopsi teknologi, dan budaya inovasi dalam perusahaan (Sari & Fitriani, 2023).

Dalam konteks PT Unilever Tbk, keempat perspektif ini sangat relevan dalam mengevaluasi efektivitas strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Sebagai perusahaan yang beroperasi di industri FMCG, Unilever menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan, meningkatkan efisiensi rantai pasokan, serta beradaptasi dengan perubahan tren konsumen. Oleh karena itu, penerapan *Balanced*

scorecard diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keberhasilan strategi perusahaan serta membantu dalam perumusan kebijakan yang lebih tepat guna.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja berbasis *Balanced scorecard* merupakan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan dengan metode pengukuran kinerja tradisional yang hanya berorientasi pada aspek keuangan. PT Unilever Tbk sebagai salah satu perusahaan FMCG terkemuka di Indonesia memerlukan sistem evaluasi kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan guna memastikan efektivitas strategi bisnis yang diterapkan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Unilever Tbk berdasarkan empat perspektif *Balanced scorecard* serta memberikan rekomendasi strategis guna meningkatkan daya saing perusahaan dalam industri FMCG.

2. Tinjauan Teoritis

Balanced scorecard (BSC) adalah sistem manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal 1990-an. Tujuan utama dari BSC adalah untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dengan mengintegrasikan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran kinerja yang seimbang, sehingga memberikan pandangan komprehensif terhadap kinerja organisasi (Kaplan & Norton, 2005).

Perspektif keuangan dalam BSC menekankan pentingnya pengukuran kinerja finansial sebagai indikator utama keberhasilan strategi perusahaan. Indikator yang umum digunakan meliputi Return on Investment (ROI), pertumbuhan pendapatan, margin laba bersih, dan efisiensi operasional. Pengukuran ini



membantu manajemen dalam menilai sejauh mana strategi yang diterapkan berkontribusi terhadap peningkatan nilai bagi pemegang saham. Namun, fokus yang berlebihan pada aspek keuangan dapat mengabaikan faktor-faktor lain yang juga krusial bagi keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, integrasi dengan perspektif non-keuangan menjadi esensial untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih holistic (Kaplan & Norton, 2005).

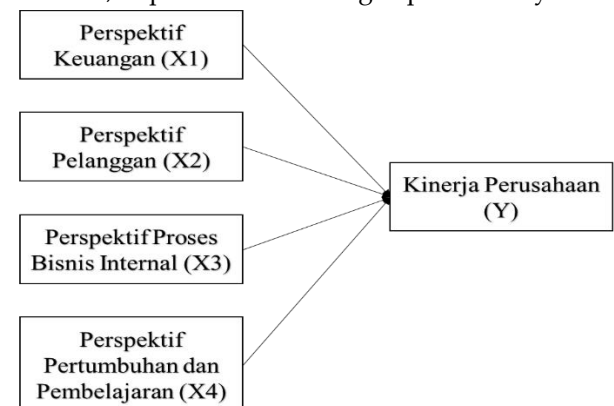
Perspektif pelanggan berfokus pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator kinerja yang digunakan antara lain tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan. Kinerja yang baik dalam perspektif ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan profitabilitas dan daya saing di pasar (Ananda & Pandin, 2023; Maharani et al., 2022). Dalam konteks industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG), seperti PT Unilever Tbk, menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan menjadi kunci utama dalam mempertahankan pangsa pasar dan menghadapi persaingan yang ketat.

Perspektif ini menilai efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan meliputi inovasi produk, kualitas produk, efisiensi rantai pasok, dan waktu siklus produksi. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan perbaikan proses dan inovasi agar dapat merespons perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar dengan cepat. Efisiensi dalam proses bisnis internal tidak hanya mengurangi biaya operasional tetapi juga meningkatkan kualitas produk dan layanan, yang pada akhirnya memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Penelitian pada perusahaan FMCG di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan BSC membantu dalam perancangan program kerja yang selaras dengan strategi perusahaan, sehingga meningkatkan efisiensi proses bisnis internal (Putri, et al., 2020; Supriyadi

et al., 2021; Zin, et al., 2013).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan kapabilitas organisasi. Indikator yang digunakan mencakup tingkat kepuasan karyawan, investasi dalam pelatihan dan pengembangan, adopsi teknologi baru, dan budaya inovasi. Pengembangan berkelanjutan dalam perspektif ini memastikan bahwa perusahaan memiliki fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Alimudin, et al., 2019; Irawan, 2019; Nugrahayu & Retnani, 2025). Bagi perusahaan seperti PT Unilever Tbk, investasi dalam pengembangan karyawan dan teknologi menjadi faktor penentu dalam menjaga relevansi dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan global.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dibahas, dapat disusun kerangka pemikiran yaitu:



Gambar 1. Kerangka konseptual

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

- H1: *Perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.*
- H2: *Perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.*
- H3: *Perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.*
- H4: *Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif



untuk menganalisis pengaruh metode balanced scorecard terhadap kinerja perusahaan. Data yang digunakan merupakan data sekunder, yang diperoleh dari laporan keuangan PT Unilever Tbk yang mencakup neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas selama periode 2013 hingga 2022. Sampel penelitian ini terdiri dari 40 kuartal laporan keuangan yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi data yang tersedia digunakan sebagai sampel.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, dan analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara empat perspektif dalam balanced scorecard (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran) terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, dilakukan juga uji asumsi klasik, termasuk uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, untuk memastikan kelayakan model regresi yang digunakan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji F untuk mengetahui kelayakan model secara keseluruhan dan uji t untuk menguji pengaruh setiap variabel independen terhadap kinerja perusahaan secara parsial.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Di mana:

Y = Kinerja perusahaan

X1 = Perspektif keuangan

X2 = Perspektif pelanggan

X3 = Perspektif proses bisnis internal

X4 = Perspektif pertumbuhan

β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

e = Error term (kesalahan residual)

Hasil analisis regresi akan digunakan untuk menarik kesimpulan apakah X1, X2, X3, dan X4 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian. Berikut adalah hasil analisis deskriptif dari variabel yang digunakan:

Tabel 1. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Perspektif Keuangan (X1)	40	0,08	0,48	0,2310	0,1147
Perspektif Pelanggan (X2)	40	0,01	1,23	0,2068	0,3831
Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	40	0,00	1,48	0,5442	0,6004
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)	40	19,45	21,49	20,5533	0,5524
Kinerja Perusahaan (Y)	40	0,01	1,68	0,6418	0,6784

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan dengan perspektif lainnya, yang mengindikasikan bahwa aspek ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi syarat kelayakan. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa data terdistribusi secara normal. Multikolinearitas diuji dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan tolerance. Hasilnya sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Ket
X1	0,230	4,357	Tidak terjadi multikolinearitas
X2	0,724	1,382	Tidak terjadi multikolinearitas
X3	0,676	1,480	Tidak terjadi multikolinearitas
X4	0,230	4,354	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Karena semua nilai VIF di bawah 10 dan tolerance di atas 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model penelitian ini.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik scatterplot. Hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak baik di atas maupun di bawah sumbu nol. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Untuk menguji hipotesis penelitian, dilakukan analisis regresi linear berganda, uji F, dan uji t. Berdasarkan hasil regresi, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 1,705 + 0,400X_1 - 0,065X_2 - 0,123X_3 - 0,081X_4 + e$$



Perspektif Keuangan (X1) memiliki koefisien positif 0,400, yang berarti jika perspektif keuangan meningkat, maka kinerja perusahaan juga meningkat. Perspektif Pelanggan (X2) memiliki koefisien negatif -0,065, yang menunjukkan bahwa peningkatan perspektif pelanggan tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) memiliki koefisien negatif -0,123, yang berarti jika perspektif ini menurun, maka kinerja perusahaan juga mengalami penurunan. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4) memiliki koefisien negatif -0,081, yang menunjukkan bahwa faktor ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} = 8,256$ dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini dinyatakan layak digunakan. Hasil uji t disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Regresi

Variabel	t	Sig	Ket
X1	1,257	0,217	Tidak berpengaruh
X2	-1,212	0,233	Tidak berpengaruh
X3	-3,461	0,001	Berpengaruh signifikan
X4	1,234	0,225	Tidak berpengaruh

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Dari hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa hanya perspektif proses bisnis internal (X3) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan tiga variabel lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Selanjutnya Nilai Adjusted $R^2 = 0,427$, yang berarti bahwa 42,7% variasi dalam kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh keempat perspektif *balanced scorecard*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja PT Unilever Tbk. Pengelolaan proses bisnis yang efisien dan efektif telah lama diakui sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja perusahaan yang unggul.

Kaplan dan Norton (2005) dalam teori mereka tentang *balanced scorecard* menyatakan bahwa pengelolaan proses bisnis internal yang optimal adalah kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan. Proses ini meliputi pengelolaan rantai pasokan yang efisien, inovasi produk, dan perbaikan dalam manajemen produksi yang secara langsung berdampak pada kinerja finansial dan operasional perusahaan. Selain itu, Porter (1985) juga menekankan bahwa inovasi dalam proses bisnis internal seperti pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas dapat meningkatkan daya saing perusahaan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Malagueño, et al., (2018) yang menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan-perusahaan kecil dan menengah (UKM) di India juga memperlihatkan bahwa proses bisnis internal memiliki kontribusi besar terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa PT Unilever Tbk perlu terus memfokuskan perhatian pada pengoptimalan proses bisnis internal agar dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di pasar global.

Namun, meskipun perspektif keuangan sering dianggap sebagai indikator utama dalam menilai kinerja perusahaan, penelitian ini menemukan bahwa perspektif keuangan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Unilever Tbk. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketergantungan yang terlalu besar pada ukuran keuangan yang lebih bersifat retrospektif daripada proaktif. Kaplan dan Norton (2005) dalam kajian mereka tentang *balanced scorecard* menyatakan bahwa ukuran kinerja keuangan hanya memberikan gambaran tentang hasil yang telah dicapai, bukan tentang tindakan yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Oleh karena itu, meskipun PT Unilever menunjukkan hasil keuangan yang baik, hal



tersebut tidak sepenuhnya mencerminkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi operasional perusahaan, seperti inovasi dan efisiensi operasional yang lebih berkelanjutan. Oyewo, et al., (2022) juga menemukan bahwa pengukuran kinerja keuangan di sektor manufaktur lebih berfokus pada hasil masa lalu, sementara aspek lainnya seperti proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan lebih memberikan dampak signifikan terhadap kinerja jangka panjang.

Selain itu, meskipun perspektif pelanggan dianggap sebagai faktor penting dalam strategi pemasaran dan pengembangan bisnis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara langsung. Heskett, (1997) dalam studi mereka tentang service profit chain menyatakan bahwa meskipun kepuasan pelanggan berperan penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dan retensi, dampaknya terhadap kinerja finansial perusahaan sering kali bersifat tidak langsung. Hal ini bisa disebabkan oleh faktor eksternal yang lebih mempengaruhi kepuasan pelanggan, seperti perubahan ekonomi dan persaingan pasar yang ketat. Rust et al. (2004) juga menekankan bahwa meskipun perusahaan memiliki basis pelanggan yang besar dan loyal, kinerja finansial tetap sangat bergantung pada integrasi antara produk, layanan, dan efisiensi operasional. Oleh karena itu, dalam konteks PT Unilever, meskipun perusahaan memiliki pelanggan yang loyal, kinerja yang lebih baik tetap memerlukan fokus pada proses bisnis internal yang mendukung kualitas produk dan inovasi.

Terkait dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, meskipun penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan meningkatkan sumber daya manusia serta teknologi yang diperlukan, penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif ini tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka pendek. Darwin (2017) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi adalah faktor kunci dalam

menciptakan inovasi dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan, namun dampaknya mungkin tidak langsung terlihat dalam jangka waktu yang singkat. Hal ini sejalan dengan Senge (2006) yang menyatakan bahwa perusahaan yang memfokuskan diri pada pembelajaran dan inovasi perlu memastikan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi terintegrasi dengan strategi perusahaan yang lebih luas, termasuk dalam proses bisnis internal yang dapat mendukung kinerja perusahaan secara lebih langsung.

Penelitian sebelumnya oleh Shahul Hameed, et al., (2022) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa meskipun pembelajaran dan pertumbuhan penting untuk menciptakan kapasitas adaptif dalam organisasi, tanpa disertai dengan perbaikan dalam proses bisnis internal, hasil dari investasi tersebut tidak akan optimal. Dalam hal ini, meskipun PT Unilever telah berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi, hasil yang diperoleh akan lebih maksimal jika diintegrasikan dengan proses bisnis yang efisien dan responsif terhadap perubahan pasar.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa manajemen PT Unilever Tbk harus lebih fokus pada proses bisnis internal yang efisien, sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan Porter (2008) yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai tidak hanya melalui kinerja keuangan dan pelanggan, tetapi juga melalui pengelolaan proses bisnis internal yang optimal. Dengan fokus pada peningkatan efisiensi operasional, inovasi produk, dan manajemen rantai pasokan, PT Unilever dapat lebih siap menghadapi tantangan di pasar yang semakin kompetitif.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh metode *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan PT Unilever Tbk. Hasil penelitian menunjukkan



bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, menegaskan pentingnya efisiensi operasional, inovasi produk, dan pengelolaan rantai pasokan dalam meningkatkan daya saing jangka panjang. Di sisi lain, perspektif keuangan tidak menunjukkan pengaruh signifikan, yang mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja keuangan cenderung bersifat retrospektif dan kurang mencerminkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja jangka panjang. Selain itu, perspektif pelanggan dan pertumbuhan serta pembelajaran juga tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja yang berkelanjutan, PT Unilever Tbk perlu lebih fokus pada peningkatan proses bisnis internal dan integrasi antara perspektif *balanced scorecard* lainnya.

6. Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan PT Unilever Tbk selama periode 2013 hingga 2022, sehingga temuan yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi terkini perusahaan. Kedua, hanya empat perspektif dari *balanced scorecard* yang dianalisis, sedangkan faktor eksternal lainnya, seperti perubahan pasar, teknologi, dan kebijakan pemerintah, yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas cakupan data dengan menggunakan sampel yang lebih luas dan variabel yang lebih beragam, termasuk faktor eksternal dan perubahan dinamis dalam industri. Selain itu, disarankan untuk melakukan penelitian dengan pendekatan yang lebih komprehensif, seperti wawancara atau survei, guna mendapatkan perspektif langsung dari manajer atau karyawan terkait implementasi *balanced scorecard* di PT Unilever atau perusahaan sejenis.

Daftar Pustaka

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1-17.
- Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). Metode *Balanced scorecard* (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 42-58.
- Darwin, C. (2017). Building a learning organization. *Knowledge solutions*, 57(54), 78-99.
- Heskett, J. L. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free press.
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 4(3), 1069-1084.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard business review.
- Maharani, D., Haris, H., Aprillia, N., Marthin, R., Flowerensia, D., Cuandra, F., & Zai, I. (2022). Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Operasional Perusahaan Dan Kendala Procurement Sistem Erp Pada Pt Unilever Indonesia Tbk. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(3), 113-126.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). *Balanced scorecard* in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*



- (JIRA), 4(10).
- Oyewo, B., Moses, O., & Erin, O. (2022). *Balanced scorecard usage and organizational effectiveness: Evidence from manufacturing sector. Measuring Business Excellence*, 26(4), 558-582.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Putri, E. Y., Hayyin, F., & Saefullah, S. (2020). Penerapan metode *Balanced scorecard* dalam industri pariwisata pasca Pandemi Covid-19: Literature Review. *Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 12(2), 240-247.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer-centered brand management. *Harvard business review*, 82(9), 110-120.
- Shahul Hameed, N. S., Salamzadeh, Y., Abdul Rahim, N. F., & Salamzadeh, A. (2022). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight*, 24(5), 637-655.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Supriyadi, R., Imtihan, M., & Pahmi, M. A. (2021). Perancangan *balanced scorecard* dan penjabaran aktivitas program kerja study case di Perusahaan FMCG. *Teknosains: Jurnal Sains, Teknologi Dan Informatika*, 8(1), 39-44.
- Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., & Nawawi, A. (2013). Performance measurement and *balanced scorecard* implementation: Case evidence of a government-linked company. *Procedia Economics and Finance*, 7, 197-204.

