

ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT EVALUASI KINERJA STRATEGIS PADA PT UNILEVER INDONESIA TBK**Adinda Tersya Roswel Sinlaeloe¹, Maria Goreti Malut ²**^{1,2} Universitas Katolik Widya Mandira, Kota Nusa Tenggara Timur , IndonesiaEmail: adindasinlaeloe291@gmail.com**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat evaluasi kinerja strategis pada PT Unilever Indonesia Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan mengandalkan data sekunder dari laporan keuangan, jurnal ilmiah, dan studi kasus sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC efektif dalam memberikan evaluasi holistik terhadap kinerja perusahaan melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan menunjukkan komitmen kuat dalam inovasi dan kualitas, terdapat tantangan signifikan seperti penurunan laba bersih, fluktuasi penerimaan kas dari pelanggan, penurunan produktivitas karyawan, dan ketidakefisienan proses operasional. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan strategis dalam pengelolaan keuangan, pemasaran berbasis pelanggan, transformasi operasional, serta investasi dalam pengembangan SDM dan teknologi. Dengan demikian, BSC terbukti sebagai alat yang tidak hanya mendiagnosis masalah, tetapi juga memberikan arahan strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Evaluasi Kinerja Strategis, PT Unilever Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance evaluation tool at PT Unilever Indonesia Tbk. The research method used is descriptive qualitative, relying on secondary data from financial reports, academic journals, and previous case studies. The results show that BSC is effective in providing a holistic evaluation of company performance through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The analysis reveals that although the company demonstrates a strong commitment to innovation and quality, there are significant challenges such as declining net profit, fluctuations in customer cash receipts, decreasing employee productivity, and operational inefficiencies. This study recommends strategic improvements in financial management, customer-centric marketing, operational transformation, and investment in human resource development and technology. Thus, BSC proves to be a tool that

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)**Copyright : author****Publish by : musytari**

This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

not only diagnoses problems but also provides strategic direction to enhance competitiveness and business sustainability.

Keywords: *Balanced Scorecard, Strategic Performance Evaluation, PT Unilever Indonesia*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian kinerja keuangan semata, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan yang berkontribusi terhadap keberlanjutan bisnis jangka panjang. Pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif menjadi krusial dalam mengevaluasi efektivitas strategi organisasi dan memastikan bahwa perusahaan bergerak menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Metode pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada indikator finansial dinilai tidak lagi memadai untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan dan prospek perusahaan di masa depan. Oleh karena itu, pendekatan Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 hadir sebagai solusi inovatif yang mengintegrasikan empat perspektif kinerja, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard telah menjadi instrumen manajemen strategis yang banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia karena kemampuannya dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian indikator kinerja yang terukur dan saling terintegrasi. Menurut penelitian Riski (2024), penerapan BSC pada perusahaan multinasional seperti PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama dan menyelaraskannya dengan strategi perusahaan dari empat perspektif yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa BSC bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga sistem manajemen strategis yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan mempertimbangkan berbagai dimensi kinerja secara holistik.

Di Indonesia, urgensi penerapan sistem evaluasi kinerja yang komprehensif semakin meningkat seiring dengan tuntutan transparansi dan akuntabilitas perusahaan publik, khususnya dalam konteks implementasi prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG). Berdasarkan survei Indonesia Business Council for Sustainable Development (IBCSO) tahun 2021, Indeks ESG Indonesia berada pada peringkat ke-36 dari 47 pasar modal di dunia, dan sekitar 40% perusahaan di Indonesia masih belum menyadari pentingnya penerapan ESG dalam operasional bisnis mereka. Kondisi ini mengindikasikan perlunya sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya mengukur aspek finansial, tetapi juga mampu mengakomodasi indikator-indikator keberlanjutan yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan. Balanced Scorecard, dengan kerangka kerjanya yang mencakup perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi, dapat menjadi jembatan yang efektif untuk mengintegrasikan aspek-aspek ESG ke dalam sistem manajemen kinerja perusahaan.

Fenomena terkini yang menjadikan topik ini sangat relevan adalah penurunan kinerja signifikan yang dialami oleh PT Unilever Indonesia Tbk pada tahun 2024. Berdasarkan laporan keuangan yang dipublikasikan, laba bersih perseroan menurun hampir 30% atau tepatnya 29,83% menjadi Rp3,36 triliun dari Rp4,8 triliun pada tahun 2023. Selain itu, perusahaan juga mencatatkan penurunan penjualan bersih yang cukup tajam, yaitu sebesar 10,1% pada kuartal III-2024 dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Direktur Utama Unilever Indonesia, Benjie Yap, mengungkapkan bahwa penurunan kinerja tersebut didorong oleh tantangan ekonomi saat ini dan pangsa pasar perusahaan yang masih berada di bawah level tahun 2023. Kondisi ini menjadi alarm penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi menyeluruh

terhadap strategi bisnis dan sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan, sehingga dapat mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan langkah perbaikan yang tepat.

PT Unilever Indonesia Tbk, sebagai salah satu perusahaan multinasional terkemuka yang bergerak di bidang manufaktur, pemasaran, dan distribusi barang konsumsi, menjadi objek penelitian yang menarik dalam konteks penerapan Balanced Scorecard. Perusahaan ini memiliki portofolio produk yang luas dan pangsa pasar yang signifikan di Indonesia, sehingga dinamika kinerjanya dapat mencerminkan kondisi industri barang konsumsi secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan terhadap PT Unilever Indonesia Tbk untuk periode 2018-2021 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2019 dan 2020 cukup baik, namun mengalami penurunan pada tahun 2021, terutama pada perspektif keuangan dengan penurunan Return on Equity (ROE) yang tidak wajar. Hal ini mengindikasikan bahwa evaluasi kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari berbagai dimensi, bukan hanya dari sisi finansial semata.

Pentingnya penelitian ini semakin diperkuat oleh fakta bahwa banyak perusahaan di Indonesia yang masih menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang efektif. Penelitian Lestari et al. (2024) terhadap PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan perspektif Balanced Scorecard memberikan hasil yang berbeda-beda untuk setiap periode, di mana kinerja tahun 2020 dan 2021 lebih baik dibandingkan tahun 2022 pada perspektif keuangan yang diukur dengan ROA dan ROE. Temuan ini menggarisbawahi bahwa pengukuran kinerja yang holistik dan periodik sangat penting untuk mendeteksi perubahan tren dan mengantisipasi potensi penurunan kinerja sebelum berdampak signifikan terhadap keberlanjutan bisnis. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk yang tengah menghadapi tantangan penurunan kinerja, penerapan analisis Balanced Scorecard dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam tentang kondisi perusahaan serta area-area yang memerlukan perbaikan strategis.

Selain itu, fenomena pergeseran ekspektasi stakeholder terhadap perusahaan juga menjadi pendorong utama relevansi penelitian ini. Investor, konsumen, regulator, dan masyarakat kini semakin menuntut perusahaan untuk menunjukkan kinerja yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hanya 37% perusahaan publik di Indonesia yang telah menerbitkan laporan keberlanjutan sesuai dengan standar ESG pada tahun 2024, menandakan adanya kesenjangan yang perlu diatasi dalam transparansi dan akuntabilitas pelaporan kinerja. Dalam konteks ini, Balanced Scorecard dapat berfungsi sebagai kerangka kerja yang mengintegrasikan indikator-indikator keberlanjutan ke dalam sistem manajemen kinerja perusahaan, sehingga memfasilitasi perusahaan dalam memenuhi ekspektasi stakeholder sekaligus meningkatkan daya saing jangka panjang.

Penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard pada perusahaan consumer goods di Indonesia, khususnya PT Unilever Indonesia Tbk, menjadi sangat penting untuk dilakukan saat ini karena beberapa alasan strategis. Pertama, kondisi penurunan kinerja yang dialami perusahaan pada tahun 2024 memerlukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap penurunan tersebut dari berbagai perspektif, tidak hanya dari sisi finansial. Kedua, perusahaan consumer goods seperti Unilever menghadapi tantangan unik dalam mempertahankan loyalitas pelanggan di tengah persaingan yang ketat dan perubahan preferensi konsumen, sehingga perspektif pelanggan dalam BSC menjadi sangat relevan. Ketiga, efisiensi proses bisnis internal dan inovasi produk menjadi kunci keberlanjutan kompetitif, yang dapat dievaluasi melalui perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dalam BSC. Keempat, tuntutan akan praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab semakin meningkat, sehingga evaluasi kinerja yang komprehensif dapat membantu perusahaan dalam mengintegrasikan aspek-aspek ESG ke dalam strategi bisnisnya. Dengan demikian,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PT Unilever Indonesia Tbk dalam memperbaiki sistem evaluasi kinerja strategisnya, sekaligus memberikan kontribusi akademis berupa pengayaan literatur tentang penerapan Balanced Scorecard pada perusahaan multinasional di Indonesia dalam menghadapi tantangan bisnis kontemporer.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif untuk menganalisis Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja strategis pada PT Unilever Indonesia Tbk, dengan mengandalkan sintesis dari kumpulan jurnal penelitian terdahulu yang telah mengeksplorasi penerapan metode tersebut pada konteks serupa. Data sekunder dikumpulkan dari laporan keuangan tahunan perusahaan, publikasi akademik, dan studi kasus sebelumnya yang menyoroti empat perspektif utama Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan (melalui rasio seperti Return on Assets), perspektif pelanggan (seperti tingkat kepuasan dan retensi), perspektif proses bisnis internal (efisiensi operasional), serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (pengembangan karyawan dan inovasi), sebagaimana diterapkan dalam analisis kinerja PT Unilever Indonesia. Teknik pengumpulan data mencakup studi pustaka intensif dari jurnal-jurnal terkait, sementara analisis data dilakukan melalui triangulasi sumber untuk memastikan validitas interpretasi, mengikuti prinsip analisis tematik kualitatif yang menekankan penguraian data menjadi tema-tema strategis tanpa pengujian hipotesis statistik (Creswell, 2014). Pendekatan ini memungkinkan pemetaan mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan kinerja strategis perusahaan, menghasilkan rekomendasi berbasis bukti dari literatur empiris yang telah membuktikan efektivitas Balanced Scorecard dalam konteks perusahaan FMCG seperti Unilever.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Balanced Scorecard (BSC) telah berkembang dari sekadar kerangka pengukuran kinerja menjadi instrumen strategis yang komprehensif untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara holistik. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, BSC memfasilitasi evaluasi yang menyeimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data sekunder dari laporan keuangan tahunan (periode 2020-2023), jurnal ilmiah, dan studi kasus relevan. Melalui integrasi empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan BSC memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana perusahaan mengelola dan menyelaraskan berbagai aspek operasional untuk menciptakan keberlanjutan bisnis (Kaplan & Norton, 1996; Nastiti et al., 2025).

Pada perspektif keuangan, yang mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham, analisis terhadap PT Unilever menunjukkan hasil yang beragam. Indikator seperti Return on Equity (ROE) yang mencapai 5,8% pada 2023 mencerminkan kinerja yang cukup baik. Namun, tren yang lebih dalam mengungkapkan tantangan signifikan. Laba bersih mengalami penurunan dari Rp1.448,71 triliun (2024) menjadi Rp1.237,37 triliun (2025), sementara Return on Assets (ROA) konsisten bernilai negatif pada periode 2021-2023 (misalnya -1,6% di tahun 2023). Temuan ini didukung oleh penelitian Ananda dan Pandin (2023) yang juga menyoroti penurunan kinerja keuangan dalam periode sebelumnya. Peningkatan liabilitas dari Rp13.896,92 triliun (2024) menjadi Rp14.428,96 triliun (2025) mengindikasikan ketergantungan yang lebih besar pada pembiayaan eksternal (Rachman et al., 2025). Oleh karena itu, meskipun rasio keuangan secara umum sehat dan mencerminkan kemampuan menghasilkan laba (Khoerunisa et al., 2024), perusahaan perlu memperkuat strategi pengelolaan biaya operasional, mitigasi risiko, dan efisiensi penggunaan aset untuk mencapai stabilitas finansial jangka panjang.

Perspektif pelanggan berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan konsumen untuk menciptakan nilai berkelanjutan. PT Unilever menunjukkan komitmen kuat melalui strategi "winning with brand and innovation" dan penerapan prinsip Total Quality Management (TQM) untuk menjamin kualitas produk dan layanan. Namun, data kinerja menunjukkan fluktuasi. Penerimaan kas dari pelanggan mengalami penurunan masing-masing -6,4% (2021) dan -3,7% (2023), meski sempat naik 3,4% di 2022 (Nastiti et al., 2025). Fluktuasi ini, sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian terdahulu yang mengaitkannya dengan dampak pandemi terhadap perilaku konsumen, menegaskan pentingnya peningkatan strategi pemasaran dan kepuasan pelanggan. Studi pada sektor lain, seperti perbankan oleh Malut dkk. (2025), menunjukkan bahwa BSC efektif meningkatkan kepuasan melalui layanan yang responsif. Dalam konteks Unilever, BSC dapat menjadi alat untuk memantau brand loyalty dan respons konsumen terhadap inovasi produk, yang pada gilirannya mendorong pertumbuhan pendapatan dan stabilitas pangsa pasar (Ananda & Pandin, 2022; Setianingsih et al., 2024).

Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas operasional dalam menciptakan nilai. Analisis pada PT Unilever mengungkapkan tren yang memerlukan perhatian serius. Operating profit menunjukkan penurunan konsisten dengan nilai -18,7% (2021), -7,9% (2022), dan -11,2% (2023) (Nastiti et al., 2025). Hal ini mengindikasikan tantangan dalam efisiensi proses produksi, inovasi, dan manajemen risiko. Temuan Zikrilla (2019) tentang fluktuasi kinerja internal pada periode sebelumnya memperkuat bahwa area ini rentan terhadap ketidakstabilan. Studi serupa di PT Telkom Indonesia (Lestari dkk., 2023) membuktikan bahwa pengukuran melalui BSC membantu mengidentifikasi area perbaikan operasional. Bagi Unilever, optimalisasi rantai pasok, pengurangan waste, peningkatan kualitas produksi, dan penyeimbangan antara inovasi dengan efisiensi biaya menjadi hal krusial yang perlu dievaluasi melalui indikator BSC untuk mendukung daya saing (Sulistiarini & Ismail, 2025).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti fondasi organisasi jangka panjang, yaitu pengembangan SDM, teknologi, dan budaya organisasi. Sayangnya, analisis produktivitas karyawan (diukur dari laba bersih per karyawan) pada PT Unilever menunjukkan tren penurunan: -15,2% (2021), -4,9% (2022), dan -5,4% (2023). Ini mengindikasikan kontribusi individu yang belum optimal dan perlunya investasi lebih besar dalam pengembangan kompetensi. Tantangan internal seperti budaya kerja, fasilitas, dan kepuasan karyawan yang rendah juga dilaporkan menghambat kinerja organisasi (Rachman et al., 2025). Penelitian Man (2008) di sektor perbankan mengonfirmasi bahwa peningkatan produktivitas dan retensi karyawan berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat program pelatihan berkelanjutan, pengembangan karir, serta adopsi teknologi yang selaras dengan strategi bisnis untuk membangun kapabilitas adaptif dan inovatif (Kusuma Hati et al., 2025).

Secara keseluruhan, implementasi Balanced Scorecard pada PT Unilever Indonesia Tbk telah membuktikan efektivitasnya sebagai alat evaluasi kinerja strategis yang komprehensif. BSC berhasil mengidentifikasi kekuatan dan tantangan di setiap perspektif, sekaligus berfungsi sebagai kerangka komunikasi strategis yang menyelaraskan tujuan dengan operasional (Nastiti et al., 2025; Khoerunisa et al., 2024). Sintesis dari berbagai penelitian mengonfirmasi bahwa BSC bukan sekadar alat pengukuran, tetapi kerangka manajemen strategis yang membimbing perusahaan dalam menavigasi dinamika pasar dan mengoptimalkan sumber daya (Hartini & Habibi, 2023; Fanesintya et al., 2025). Namun, keberhasilan penerapannya ke depan memerlukan komitmen manajemen dan ketersediaan data yang akurat. Untuk meningkatkan keberlanjutan, PT Unilever perlu melakukan langkah-langkah konkret berupa perbaikan efisiensi pengelolaan aset dan biaya, penguatan strategi pemasaran berbasis kepuasan pelanggan, optimalisasi proses operasional, serta investasi yang lebih besar dalam pengembangan SDM dan teknologi. Dengan demikian, integrasi BSC yang konsisten dengan

budaya organisasi akan memperkuat kapasitas adaptasi dan inovasi perusahaan dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompleks.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat evaluasi kinerja strategis pada PT Unilever Indonesia Tbk, dapat disimpulkan beberapa hal mendasar sebagai berikut:

1. Efektivitas Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Komprehensif: Penelitian ini membuktikan bahwa Balanced Scorecard merupakan instrumen yang efektif dan relevan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara holistik, tidak hanya terbatas pada aspek finansial. Kerangka empat perspektif BSC (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) berhasil memetakan kondisi strategis PT Unilever secara multidimensional, mengidentifikasi baik kekuatan maupun area kritis yang memerlukan intervensi perbaikan. BSC berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang vital untuk menyelaraskan tujuan jangka panjang dengan operasional harian.
2. Profil Kinerja Strategis yang Beragam dengan Tantangan Mendasar: Analisis terhadap setiap perspektif menunjukkan profil kinerja yang beragam:
 - Perspektif Keuangan: Meski menunjukkan rasio seperti ROE yang masih tergolong sehat, perusahaan menghadapi tren yang mengkhawatirkan berupa penurunan laba bersih, ROA yang konsisten negatif, dan peningkatan liabilitas. Hal ini mengindikasikan tekanan pada profitabilitas dan efisiensi penggunaan aset, menuntut perhatian pada penguatan manajemen biaya, mitigasi risiko, dan optimalisasi struktur pendanaan.
 - Perspektif Pelanggan: Komitmen pada inovasi merek dan kualitas melalui TQM patut diacungi jempol. Namun, fluktuasi dan tren penurunan penerimaan kas dari pelanggan mengungkap kerentanan dalam menjaga loyalitas dan kepuasan konsumen di tengah persaingan ketat dan perubahan perilaku pasar. Diperlukan strategi pemasaran dan pengalaman pelanggan yang lebih responsif dan adaptif.
 - Perspektif Proses Bisnis Internal: Penurunan operating profit yang konsisten merupakan sinyal kuat adanya tantangan dalam efisiensi dan efektivitas operasional. Isu-isu seperti optimalisasi rantai pasok, pengurangan pemborosan (waste), manajemen inovasi produk, dan penyeimbangan antara kualitas dengan biaya produksi menjadi hal krusial yang harus segera ditangani untuk memulihkan daya saing.
 - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Tren penurunan produktivitas karyawan serta temuan mengenai tantangan budaya kerja dan kepuasan karyawan yang rendah mengungkap kelemahan pada fondasi organisasi jangka panjang. Hal ini menyiratkan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi SDM, teknologi pendukung, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi belum optimal.
3. Rekomendasi Strategis untuk Peningkatan Keberlanjutan: Untuk mengatasi tantangan yang teridentifikasi dan memastikan keberlanjutan bisnis, PT Unilever Indonesia Tbk perlu melakukan langkah-langkah perbaikan yang terintegrasi:
 - Memperkuat Fondasi Keuangan melalui strategi pengelolaan aset dan biaya yang lebih agresif, serta diversifikasi pendanaan.
 - Mengintensifkan Strategi Berbasis Pelanggan dengan memanfaatkan data dan umpan balik konsumen untuk meningkatkan loyalitas merek dan pangsa pasar.
 - Melakukan Transformasi Operasional dengan fokus pada efisiensi proses, inovasi yang terukur, dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

- Berinvestasi Besar-besaran pada SDM dan Teknologi melalui program pelatihan dan pengembangan karir yang berkelanjutan, serta adopsi teknologi yang selaras dengan kebutuhan bisnis untuk membangun kapabilitas adaptif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa analisis Balanced Scorecard tidak hanya mengonfirmasi adanya penurunan kinerja di beberapa aspek vital PT Unilever Indonesia Tbk, tetapi juga secara tegas menunjuk pada akar permasalahan strategis dan operasional yang perlu menjadi fokus perbaikan. Penerapan BSC secara konsisten dan holistik diharapkan dapat menjadi kompas strategis bagi perusahaan untuk menavigasi tantangan, memulihkan kinerja, dan membangun ketahanan serta daya saing yang berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i2.1026>
- Fanesintya, D., Alvia, R., Febriana, R., Akzail Ilham S, M., Herawati, A., & Adiyanto, M. R. (2025). Analisis penerapan balance scorecard (BSC) untuk meningkatkan kinerja UMKM (studi kasus pada UMKM mie ayam dan bakso Cak No). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 251-263.
- Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan kinerja berbasis balanced scorecard. **Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3*(2), 198-209. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.156>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Khoerunisa, S. A. S., Supiah, S., Suhendar, M. N. A., Rofigi, I. R., Dari, T. U., Ramdani, S. A., Hasanah, E. Y., & Anwar, S. (2024). Konsep dan penerapan Balanced Scorecard pada perusahaan di Indonesia. *Karimah Tauhid*, 3(7), 7712-7725.
- Kusuma Hati, A., Al Aziz, M. S., Nisa, A. L., Aliyah, F., & Setianingrum, N. (2025). Evaluasi kinerja: Langkah strategis meningkatkan produktivitas karyawan yang efektif. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 63-69.
- Lestari, D., Sutardi, S., Hamzah, R., & Lestyaningrum, A. P. (2023). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan Balanced Scorecard pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. **JAPA-ALMATAMA*, 2*(1), 1-19.
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. W. (2025). Integrasi transformasi digital melalui pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 6(4), 963-975.
- Man, S. (2008). Analisis kinerja manajemen Bank: suatu pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Bank Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 6(3), 270-284.
- Nastiti, H., Tinambunan, A. K., Diaz, K. F., Fahira, N., & Sakeru, N. (2025). Implementasi metode Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Manajemen Strategis*, 1-15.
- Nissa, R. R., Affaful, S., Aulia, S. N., Saprudin, S., Robbiansa, R., Maulana, R. A., Prambudini, F. F., Kusumaningsih, C. W., Kurniawan, R., & Safftri, S. (2025). Analisis profitabilitas strategis PT Unilever Indonesia Tbk tahun 2021-2023: Evaluasi kinerja dan implikasi strategi bisnis. *Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), 235-250.
- Novanditya, I., Nugraha, H. S., & Hidayat, W. (2013). Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada CV. Roda Mas Jaya Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(1), 103-112.
- Rachman, A., Saputra, G. M., & Kusumaningrum, H. (2025). Analisis kritik atas kesesuaian strategi dan eksekusi Balanced Scorecard: Implementasi Balanced Scorecard di perusahaan

- Unilever. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 3(5), 162-177. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i5.2071>
- Setianingsih, R. S., Faturoman, M. I., & Pratama, A. Y. (2024). Evaluasi kinerja organisasi perusahaan hospitality menggunakan pendekatan balance scorecard. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 7206-7222.
- Sulistiarini, I., & Ismail, I. (2025). Metode penilaian kinerja dalam manajemen kinerja. *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2547-2561.
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran kinerja perusahaan PT Unilever Tbk menggunakan metode Balanced Scorecard*. Institut Agama Islam Negeri Batusangkar. https://repo.uinmybatusangkar.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/11936/1563507440926_SKRIPSI%20DAN%20SCAN%20-%20Copy.pdf?sequence=1&isAllowed=y