



# Analisa *Balance Scorecard* Dalam Peningkatan Kinerja Manajemen Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk Tahun 2020-2023

Hasanudin

Program Studi Akuntansi, Universitas Bina Sarana Informatika

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received: 2024-06-25

Revised: 2024-08-29

Accepted: 2024-10-20

Available Online: 2024-12-25

### Kata Kunci:

Kinerja Perusahaan; Balance scorecard; Empat Perspektif

### Keywords:

Company Performance; Balance scorecard; Four Perspectives.

### DOI:

<https://doi.org/10.38043/jiab.v9i2.5600>

## ABSTRAK

Tujuan studi ini ialah untuk mengerti bagaimana kinerja PT. Ultrajaya Milk Industri, Tbk melalui pendekatan *balance scorecard*. Metode deskriptif kualitatif ialah metode yang diterapkan dalam mengelola data studi ini yang berasal dari laporan keuangan tahunan periode 2020-2023 yang diperoleh secara tidak langsung. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan melihat Perspektif keuangan menggunakan indikator seperti NPM, ROA, dan ROE, dari Perspektif pelanggan dengan fokus penerimaan kas, sedangkan dari perspektif proses bisnis internal dengan mengacu pada laba bersih operasi, berikutnya dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mempertimbangkan laba bersih per karyawan. Hasil analisis dari perspektif keuangan mengalami turun naik, meliputi pencapaian NPM, ROA dan ROE perusahaan menunjukkan kinerja "Cukup Baik" dengan score 6, dengan score 6, namun mengalami penurunan pada 2021-2022 dengan score 3 dan naik Kembali menjadi skor 6 pada tahun 2022-2023. Dalam perspektif pelanggan memperlihatkan kinerja yang stabil dengan score 2 pada semua periode. Hal ini menunjukkan kekonsistenan pelayanan Perusahaan terhadap pelanggan yang dinilai baik. Perspektif proses bisnis internal mencatat score 2 pada 2020-2021, tetapi menurun menjadi 1 pada 2021-2022 dan naik Kembali ke angka 3 pada tahun 2022-2023. Hal ini menunjukkan bisnis perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Kemudian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2020-2021 dinilai cukup baik, sedang tahun 2021-2022 dinilai kurang baik mendapatkan skor 1 dan tahun 2022-2023 naik Kembali dengan skor 2 dan dinilai cukup baik.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to understand how the performance of PT Ultrajaya Milk Industri, Tbk through the *balance scorecard* approach. Qualitative descriptive method is the method applied in managing the data of this study which comes from the annual financial statements for the period 2020-2023 which are obtained indirectly. In this study, the analysis was carried out by looking at the financial perspective using indicators such as NPM, ROA, and ROE, from a customer perspective with a focus on cash receipts, while from an internal business process perspective with reference to operating net profit, next from a learning and growth perspective by considering net profit per employee. The results of the analysis from a financial perspective have fluctuated, including the achievement of NPM, ROA and ROE, the company shows a "Good Enough" performance with a score of 6, with a score of 6, but has decreased in 2021-2022 with a score of 3 and returned to a score of 6 in 2022-2023. In the customer perspective, it shows stable performance with a score of 2 in all periods. This shows the consistency of the Company's service to customers which is considered good. The internal business process perspective recorded a score of 2 in 2020-2021, but decreased to 1 in 2021-2022 and rose back to 3 in 2022-2023. This shows that the company's business has been running effectively and efficiently. Then from the perspective of learning and growth in 2020-2021 it is considered quite good, while in 2021-2022 it is considered not good enough to get a score of 1 and in 2022-2023 it goes back up with a score of 2 and is considered quite good.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## 1. PENDAHULUAN

Di tengah berkembangnya dunia bisnis yang kompetitif dan banyaknya persaingan yang terus bertambah membuat perusahaan kesulitan dalam menjaga kinerja yang stabil. Dengan memastikan keterjangkauan terhadap keterlibatan dan motivasi karyawan serta menerapkan strategi dalam kegiatan operasional merupakan hal umum dibidang industri. Selain itu, adanya perbedaan antara prioritas dan tujuan manajemen membuat terjadinya pemahaman yang kurang tepat terhadap *Balance Scorecard*. Permasalahan umum yang sering dihadapi perusahaan, seperti ketidakselarasan strategi dengan operasional, pengukuran kinerja yang tidak komprehensif, dan kurangnya mekanisme *feedback* untuk pembelajaran, dapat diatasi melalui penerapan *balance scorecard*.

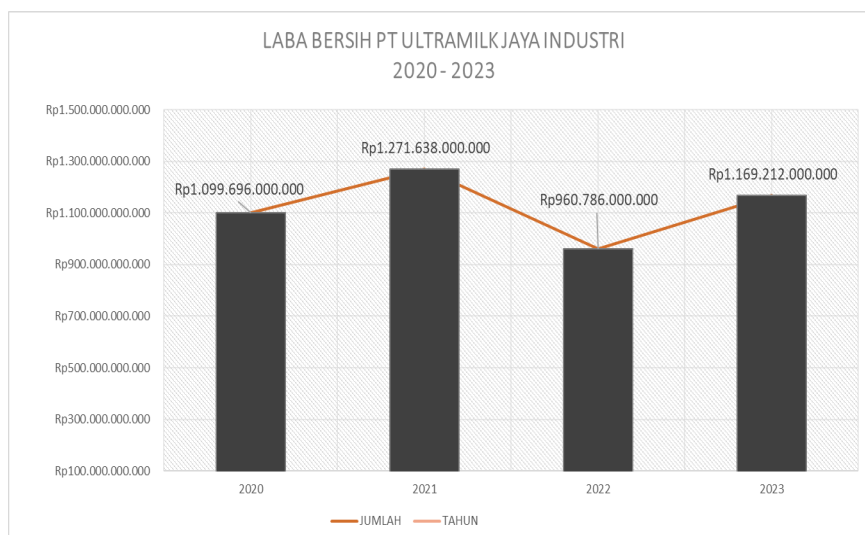
Menurut Jaswita et al (2023) “*balance scorecard* adalah pengukuran manajemen terhadap pengukuran kinerja manajemen untuk dapat membantu perusahaan memahami proses bisnis berjalan (Jaswita et al., 2023).

Pengaplikasian *balanced Scorecard* dapat menggunakan konsep pemikiran terhadap sebuah sistem untuk menilai kinerja dan strategi perusahaan sehingga dapat mengavaluasi hasil penilaian kinerja tersebut. Sedangkan menurut Amin Widjaja dalam Fauzan et al., (2023) “*balanced scorecard* merupakan laporan yang mempunyai 4 perspektif sebagai berikut: Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Fauzan et al., 2023)

Menurut Afandi dalam Sagala & Siagian (2021) “kinerja adalah hasil yang dicapai untuk dapat mewujudkan cita-cita perusahaan terhadap pandangan, delegasi, dan target”. (Sagala & Siagian, 2021).

Dalam penelitian ini, ingin mengetahui dan menjawab tantangan usaha minuman susu segar dari segi penilaian manajemen melalui analisis *balanced scorecard*, penekanan pada semua segi penilaian baik dari segi keuangan, bisnis perusahaan, pelayanan konsumen dan pengembangan usahanya. Sebagaimana diketahui, semakin banyak usaha jenis ini. Apabila hasil analisis kurang baik, maka bukan tidak mungkin produk susu perusahaan akan ditinggalkan beralih ke produk susu yang lain.

PT Ultrajaya Milk Industry & Trading merupakan sebuah perusahaan *go public* yang ada di Indonesia pada sektor produksi dan distribusi produk susu serta minuman kemasan. Sebagai pemain kunci di industri ini. PT Ultrajaya Milk Industry & Trading berusaha menjaga daya saingnya dengan meningkatkan kinerja manajemen. Salah satu indikatornya yaitu kinerja keuangan yang penting bagi PT Ultrajaya adalah laba bersih perusahaan selama empat tahun terakhir. Penelitian di perusahaan ini penting dilakukan dikarenakan perusahaan sudah lama berdiri dan tetap eksis sampai saat ini sehingga tertarik untuk mengetahui kinerja manajemennya melalui analisa *balanced scorecard*. Berikut adalah perkembangan pendapatan bersih perusahaan dari tahun 2020-2023



Sumber: Data diolah 2024

**Gambar 1.** Hasil Laba Bersih PT. Ultramilk Jaya Industri 2020-2023

Pada gambar di atas menunjukkan bahwa berdasarkan hasil laba bersih PT Ultramilk Jaya Industri di tahun 2021 tercatat penambahan sebesar Rp. 1.271.638.000.000. Sedangkan ditahun 2022 terjadi degrassi menjadi Rp. 960.786.000.000. Hal ini perlu adanya kewaspadaan terhadap tantangan yang mungkin muncul dari berbagai persektif yang tercantum dalam Balance scorecard. Untuk mempertahankan laba bersih yang stabil selama empat tahun terakhir perusahaan harus terus mengidentifikasi dan mengatasi masalah dengan cepat dan tepat serta mengambil tindakan proaktif untuk menjaga pertumbuhan yang berkelanjutan dengan menerapkan *balance scorecard*. Menurut Satish Kumar et all (2023) keberlanjutan analisis *Balanced Scorecard* merupakan agenda global dan tantangan besar untuk memperoleh pemahaman mutakhir mengenai tren, perkembangan, dan arah masa depan BSC(Kumar et al., 2024).

### Laporan Keuangan

Menurut Kartika Prdana Suryatimur et all., (2020) dalam Sari dan Hidayat (2022) penyajian laporan keuangan yang sistematis mencerminkan prestasi finansial dan status keuangan entitas analisis dari laporan – laporan tersebut memungkinkan mendapatkan pemahaman yang lebih kompherensif tentang keadaan finansial Perusahaan dengan mengevaluasi dokumen berupa neraca serta laopran laba rugi, Ini sangat penting dalam proses pengambilan Keputusan (Sari & Hidayat, 2022). Sedangkan menurut Vitah Diah dkk (2022), : Laporan keuangan

merupakan keluaran dari kegiatan akuntansi yang biasanya dipergunakan sebagai penghubung antara data keuangan dengan kegiatan usaha perusahaan dan digunakan oleh seluruh pemangku kepentingan dalam menggunakan data keuangan dan kegiatan di dalam perusahaan. Laporan laba rugi mencerminkan hasil dan biaya yang telah digunakan untuk operasional perusahaan” (Sukmawati et al., 2022)

Terdapat dua jenis metode analisis laporan keuangan yaitu dinamis (horizontal) dan statis (vertikal) (Cahyono, 2015) : (1) Metode analisis dinamis (horizontal): digunakan untuk menilai serta membandingkan informasi keuangan dari Perusahaan yang diambil dari rentang waktu tertentu; (2) analisis statis (vertikal): ialah prosedur analitis yang digunakan dalam memeriksa laporan keuangan untuk tahun atau waktu tertentu dengan kata lain, pos-pos di laporan keuangan yang sama dibandingkan satu sama lain.

### **Kinerja**

Kinerja merupakan unsur yang memiliki peranan krusial dalam setiap Perusahaan atau organisasi sebab sangat memengaruhi kesuksesan dan kelangsungan bisnis. Menurut (Silaen et al., 2021) Kinerja adalah catatan hasil (*Outcomes*), ialah pencatatan dari hasil yang diperoleh melalui kegiatan atau tugas yang dilakukan selama periode waktu yang ditentukan (Wahid et al., 2023) Tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan mencapai sasaran menentukan kinerja seseorang disebut kinerja.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai prestasi yang berhasil dilakukan oleh seseorang, organisasi atau entitas dari tugas maupun kegiatan tertentu pada waktu *tertentu*. Definisi ini mencakup pencapaian tujuan serta tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas. sehingga, baik dalam (Wahid et al., 2023) maupun (Silaen et al., 2021) kinerja menentukan hasil dan keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu.

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja adalah sebuah evaluasi karyawan dan perusahaan untuk memastikan tingkat keefektifitasan kinerja untuk memastikan tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan dalam jangka waktu periode yang ditetapkan. Margaret Njeri Muriuki et al (2021) dalam jurnalnya menyatakan Para pakar memiliki pandangan yang berbeda mengenai penilaian kinerja terkait dengan performa karyawan, dan karyawan dari berbagai organisasi juga memiliki persepsi yang berbeda tentang penilaian kinerja. Bukti menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak signifikan terhadap performa karyawan. Namun, terdapat kelemahan dalam penilaian kinerja yang berkaitan dengan struktur organisasi, serta kelemahan lainnya yang terkait dengan prosesnya. (Muriuki & Wanyoike, 2021)

Menurut Kasmir dalam Sagala & Siagian (2021) tujuan kinerja meliputi peningkatan kualitas tugas yang dilakukan, penyesuaian antara kemampuan individu dengan jabatan yang diemban, penentuan arah karier, mengidentifikasi keperluan pelatihan serta pengembangan, pertimbangan dalam pemberian kompensasi, pencatatan data keahlian dan kemampuan pegawai, pengamatan terhadap komunikasi hierarki, serta pembentukan budaya kerja yang efektif. (Sagala & Siagian, 2021). Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh seorang pengusaha yang memiliki pakabilitas, Menurut Lani Diana Wijaya dan Virgo siamora (2022) “kapabilitas inovasi sebagai kemampuan yang dimiliki oleh pelaku usaha dalam menciptakan dan mengembangkan inovasi terbaru yang berkualitas pada suatu produk serta dapat mengatasi berbagai tantangan dalam pasar” (Wijaya & Simamora, 2022).

### **Balanced Score Card**

Menurut Pandaleke et al (2021) “*Balanced scorecard* adalah instrument manajemen kinerja ini berperan dalam mendukung pencapaian target Perusahaan serta menyediakan analisis komprehensif terhadap performa Perusahaan, termasuk aspek finansial dan non-finansial” . (Pandaleke et al., 2021). Sedangkan menurut Funam Islamidina & Eoi Ftriah (2022) “*balanced scorecard* adalah alat ukur yang melengkapi pengukuran kinerja unit bisnis secara konvensional. Kartu skor menunjukkan langkah-langkah yang diambil untuk mengukur berbagai aspek kinerja perusahaan. (Funam Islamidina & Epi Fitriah, 2022).

Menurut Ahmed Deghas (2018) dalam jurnalnya *Balanced Scorecard Application and its Challenges* menjelaskan analisis ini sebagai alat manajemen strategis yang penting untuk meningkatkan dan mengembangkan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan organisasi, dan dianggap sebagai alat manajemen strategis yang penting untuk meningkatkan dan mengembangkan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan organisasi. (Deghash, 2019)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *balance scorecard* merupakan metode yang digunakan untuk evaluasi kinerja dan membantu mencapai tujuan organisasi dan termasuk manajemen strategis. *Balanced scorecard* memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan, dari persektif finansial serta aspek – aspek non finansial. Selain itu, dengan menyediakan berbagai tahapan

pengukuran kinerja unit bisnis secara konvensional. Oleh karena itu, *balanced scorecard* menjadi alat penting untuk mengelola strategis bisnis.

## 1. Perspektif Keuangan

### a. Net Profit Margin (NPM)

*Net Profit Margin*, juga dikenal sebagai Margin Laba Bersih, adalah rasio keuangan yang digunakan untuk menghitung presentase laba bersih untuk menentukan keuntungan perusahaan dalam pendapatan penjualan. Menurut kasmir dalam Tommy Supriadi et al (2021) menyatakan bahwa ahwa Net Profit Margin (NPM) merupakan ukuran keuntungan yang didasarkan pada perbandingan laba setelah bunga dan pajak dengan penjualan. Perbandingan ini menyatakan bahwa semakin besar rasio akan semakin semakin baik. Hal ini disebabkan kinerja perusahaan yang baik dapat menghasilkan laba bersih yang signifikan melalui kegiatan penjualannya sehingga sahamnya banyak diminati oleh investor dan meningkatkan nilai harga saham tersebut. (Supriyadi, 2021). Berikut adalah rumus dari *Net Profit Margin (NPM)*:

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

### b. Return On Asset (ROA)

*Return On Asset*, juga dikenal sebagai rasio pengembalian asset adalah cara untuk mengukur seberapa baik sebuah perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari semua aset yang dimilikinya. Menurut Munawir dalam Jufri Sani Akbar (2021) menyatakan Besarnya Return on Assets dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: a) Turnover from Operating Assets (tingkat perputaran aktiva yang digunakan untuk memperoleh laba usaha), b) Profit Margin, yaitu besarnya laba usaha yang dinyatakan dalam persentase dan total penjualan bersih. Profit Margin mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam hubungannya dengan penjualannya. (Jufri Sani Akbar, 2021). Berikut adalah rumus dari *Return On Asset (ROA)*:

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

### c. Return On Equity (ROE)

*Return On Equity*, juga disebut pengembalian ekuitas, adalah pengukuran kinerja perusahaan terhadap keuntungan dan dibandingkan dengan modal terhadap ekuitas pemegang saham. Menurut Ceria D. Simanullang et al (2021) bahwa "*Return On Asset* merupakan salah satu rasio profitabilitas yang dapat digunakan untuk mengukur besarnya laba bersih tahun berjalan dibandingkan dengan Total Ekuitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perusahaan tidak berhasil meningkatkan kinerja keuangan dalam mengoptimalkan nilai emiten melalui peningkatan laba dari waktu ke waktu. Hal ini dapat dilihat dari nilai ROE yang cenderung cenderung kecil dan tidak optimal". (Simanullang et al., 2021). Berikut adalah rumus dari *Return On Equity (ROE)*:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

## 2. Perspektif Pelanggan/Customer

Manajer harus membuat strategi untuk bersaing di segmen pasar dari perspektif pelanggan. Untuk mendapatkan segi segmen pasar yang baik, strategi manajer harus memasukkan berbagai ukuran utama, seperti retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan keluhan pelanggan. Dengan demikian, manajer dapat mencapai keberhasilan yang menguntungkan secara finansial dan dari segmen pasar. (Hasyim et al., 2020)

## 3. Perspektif Bisnis Internal

Untuk menjamin daya saing di pasar, manajer dan karyawan harus memprioritaskan kebutuhan pelanggan dan segmen pasar melalui perspektif bisnis internal. Perspektif ini menekankan penetapan tujuan dan perencanaan strategis untuk bersaing secara efektif dengan perusahaan lain. cara yang dapat digunakan untuk menggapai hal tersebut dengan cara mengembangkan produk inovatif dengan menarik perhatian pelanggan. Menurut Kiswara dalam (Anggi Mayasari Lubis et al., 2022) menguraikan tiga tahapan berbeda untuk proses bisnis internal yakni:

### a. Proses Inovasi

Untuk terciptanya proses inovasi perlu adanya peningkatan manfaat untuk konsumen, dengan begitu inovasi harus efektif dalam ketepatan waktu dan proses sehingga adanya efisien terhadap biaya.

### b. Proses Operasi

Proses operasi adalah adanya operasi struktur dalam pembuatan produk baru dan meningkatkan kinerja jasa.

**c. Proses Pelayanan Purna Jual**

Dalam tahap ini, dilakukan terhadap layanan konsumen sesudah terjadinya transaksi jual beli seperti proses pembayaran produk, proses mengklaim garansi produk, memberikan pelayanan terhadap keluhan pelanggan terhadap produk.

Menurut Tursunaliev (2024), dalam jurnalnya menyatakan bahwa dengan mengidentifikasi dan mengukur indikator proses internal utama, seperti waktu siklus dan tingkat kesalahan, organisasi berhasil mengidentifikasi hambatan dan area untuk perbaikan. (Tursunaliev, 2024)

**2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Menurut perspektif ini, meningkatkan sumber daya milik Perusahaan dapat berdampak pada kemajuan perusahaan dan nilai guna jangka panjang. Menurut Atefa Sonya Memon dan Nazish Baladi dalam jurnalnya *Learning and growth perspective: Banking sectors evidence* menyatakan pembelajaran dan pertumbuhan ini dapat disimpulkan bahwa menyebarkan kesadaran di antara para karyawan akan memberikan hasil yang lebih baik yang akan membantu pertumbuhan karyawan lebih lanjut. Selain itu, fokus perhatian pada karyawan akuntabilitas dan akurasi akan semakin meningkatkan kinerja karyawan secara efektif. (Memon & Baladi, 2020).

**Penentuan Skor Range Kinerja Balance scorecard**

Menurut (Yuliya Ahmad, Bernhard Tewal, 2017) untuk melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* diterapkan melalui perbandingan hasil kinerja dari satu waktu tertentu dengan sebelumnya. Berikut adalah rumus dan klasifikasi range kinerja berdasarkan *balance scorecard* :

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Kinerja Periode (n)} - \text{Pencapaian Kinerja Periode (n-1)}}{\text{Pencapaian Kinerja Periode (n-1)}}$$

**Table 1.** Penentuan *Score Balance scorecard* Berdasarkan Range Hasil Penilaian Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score
<0%	D	1
0-50%	C	2
50%=100%	B	3
>100%	A	4

Sumber : data diolah 2024

Dengan table tersebut di atas, penilaian score 1-4 dapat dinilai dengan range kriteria A-D, Dimana A dinilai sangat baik, B dinilai Baik, C dinilai cukup baik dan D dinilai kurang baik

**2. METODE**

Metode penelitian yang diterapkan pada studi ini berupa analisis kualitatif deskriptif. Menurut Rusandi & Muhammad Rusli (2021) “penelitian kualitatif deskriptif ialah dimana kajian mempunyai strategi dalam menyelidiki suatu kejadian dan fenomena dalam kehidupan individu dan sekelompok individu untuk menceritakan kehidupan mereka” (Rusandi & Muhammad Rusli, 2021).

Cakupan yang sedang dianalisis menggunakan data tidak langsung Sumber data yang dipakai berasal dari laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk periode 2020-2023 yang dikeluarkan melalui media perantara yaitu website resmi Bursa Efek Indonesia.

Menurut Chang dalam Thales Botelho de Sousa et al (2020) analisis *balanced scorecard* mengevaluasi kinerja dengan mempertimbangkan enam dimensi integrasi: (1) pelanggan, (2) proses internal, (3) pengukuran, (4) hubungan, (5) layanan pemasok dengan pasokan material, dan (6) teknologi dengan perencanaan. (de Sousa et al., 2020)

Sesuai dengan hal tersebut, pada studi ini menerapkan teknik analisis data berupa analisis kinerja manajemen PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk menerapkan metode *balance scorecard* dimana didasari oleh 4 perspektif yakni perspektif keuangan dengan menggunakan indikator NPM, ROA, ROE, perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator perbandingan total kas yang diperoleh dari pelanggan dari tahun yang telah berlalu,

perspektif bisnis internal menerapkan indikator perbandingan *operating profit* dari periode sebelumnya, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan indikator Komparasi *Net income* per individu pegawai.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Perspektif Keuangan diukur melalui indikator NPM, ROA, ROE

Berikut hasil penilaian *Balanced Score Card* Persepektif Keuangan:

**Tabel 2.** Hasil Penilaian Perspektif Keuangan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk 2020 – 2023

INDIKATOR	SCORE		
	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Perspektif Keuangan	6	3	6
Perspektif Pelanggan	2	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	2	1	2
Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	2	1	2
<b>TOTAL SCORE</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

sumber : data diolah

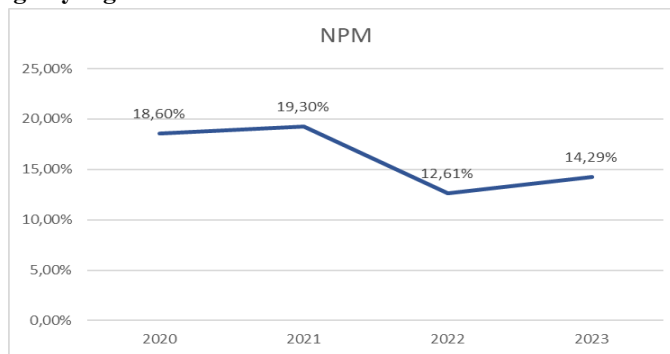
Adapun penilaian perspektif keuangan dapat disimpulkan dari tabel berikut:

**Tabel 3.** Hasil penilaian *Balance scorecard* perspektif keuangan

INDIKATOR	<i>BALANCHED SCORE CARD</i>					
	2021-2020	SCORE	2022-2021	SCORE	2023-2022	SCORE
<i>Return of Assets</i>	36%	C	-24%	D	20%	C
<i>Return of Equity</i>	7%	C	-33%	D	7%	C
<i>Operating Profit Margin</i>	4%	C	-35%	D	13%	C
<b>TOTAL SCORECARD</b>		<b>6</b>		<b>3</b>		<b>6</b>

Sumber : data diolah

#### a. Perspektif keuangan yang diukur melalui indikator NPM

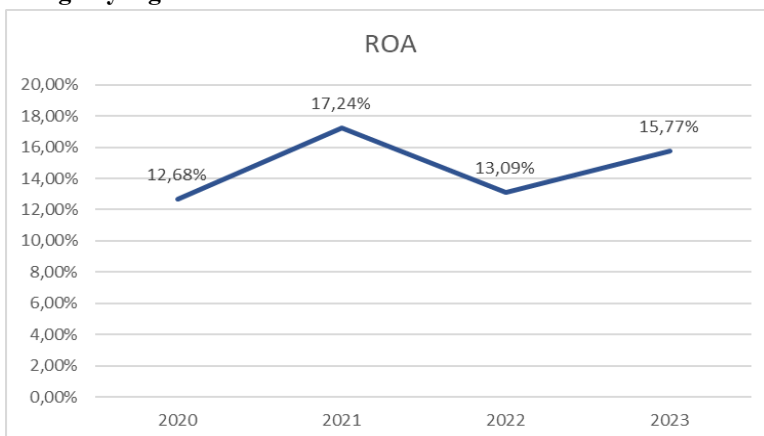


Sumber : data diolah 2024

**Gambar 2.** Hasil penilaian NPM PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk

Pada gambar 2. Menunjukkan hasil analisa perhitungan NPM pada perusahaan PT Ultrajaya Milk Industri Tbk berdasarkan laporan keuangan periode 2020 – 2023. Pada tahun 2020 mengalami kondisi kenaikan dengan hasil 18,60% ke 19,30% pada tahun 2021 dengan puncak kenaikan yang stabil namun pada tahun 2022 mengalami penurunan dengan hasil 12,61%, dan mampu Kembali naik lagi pada tahun 2023 dengan hasil 14,29%. Berdasarkan perhitungan *Balance scorecard* dalam indikator NPM tahun 2021-2020 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 2, pada tahun 2022-2021 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 1, pada tahun 2023-2022 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 2.

**b. Perspektif keuangan yang diukur melalui indikator ROA**

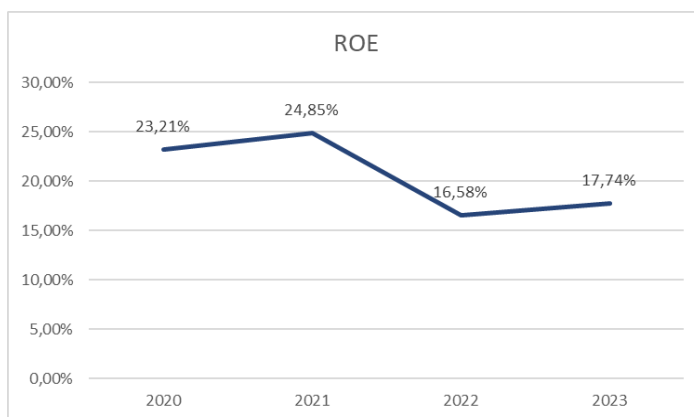


Sumber : data diolah 2024

**Gambar 3.** Hasil penilain ROA PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk

Pada gambar 3. Menunjukkan hasil analisa perhitungan ROA pada perusahaan PT Ultrajaya Milk Industri Tbk berdasarkan laporan keuangan periode 2020 – 2023. Pada tahun 2020 mengalami kondisi kenaikan dengan hasil 12,68% ke 17,24% pada tahun 2021 dengan puncak kenaikan yang stabil namun pada tahun 2022 mengalami penurunan dengan hasil 13,09%, dan mampu kenaikan Kembali pada tahun 2023 dengan hasil 15,77%. Berdasarkan perhitungan *balance scorecard* dalam indikator ROA tahun 2021-2020 mendapatkan range kinerja dengan score 2, pada tahun 2022-2021 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 1, pada tahun 2023-2022 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 2.

**c. Perspektif keungan yang diukur melalui indikator ROE**



Sumber : data diolah 2024

**Gambar 4.** Hasil Penilaian ROE PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk

Pada gambar 4. Menunjukkan hasil analisa perhitungan ROE pada perusahaan PT Ultrajaya Milk Industri Tbk berdasarkan laporan keuangan periode 2020 – 2023. Pada tahun 2020 mengalami kondisi kenaikan dengan hasil 23,21% ke 24,85% pada tahun 2021 dengan puncak kenaikan yang stabil namun pada tahun 2022 mengalami penurunan dengan hasil 16,58%, dan mampu kenaikan kembali pada tahun 2023 dengan hasil 17,74%. Berdasarkan perhitungan *balance scorecard* dalam indikator ROE tahun 2021-2020 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 2, pada tahun 2022-2021 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 1, pada tahun 2023-2022 mendapatkan *range* kinerja dengan skor 2.

Secara garis besar hasil dari penilaian terhadap kinerja manajemen PT Ultrajaya Milk Industri Tbk berdasarkan persektif keuangan yang diukur melalui NPM, ROA, ROE dapat dilihat pada tahun 2021 – 2020 mendapatkan skor 6 hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada tahun tersebut mendapatkan kategori “Cukup Baik” yang membuktikan bahwa selama tahun 2021 – 2020 pencapaian terhadap NPM, ROA, ROE dengan keadaan stabil. Untuk tahun 2022 – 2021 mendapatkan skor 3 hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada tahun tersebut

mendapatkan kategori “Kurang Baik” yang membuktikan bahwa selama tahun 2022 - 2021 pencapaian terhadap NPM, ROA, ROE dengan keadaan yang tidak stabil. Untuk tahun 2023 – 2022 mendapatkan score 6 hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada tahun tersebut mendapatkan kategori “Cukup Baik” yang membuktikan bahwa selama tahun 2023 – 2022 pencapaian terhadap NPM, ROA, ROE dengan keadaan stabil.

**Perspektif pelanggan diukur melalui indikator penerimaan kas dari pelanggan**

Dalam penilaian perspektif pelanggan yang diukur berdasarkan penerimaan kas, dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.** Hasil Penilaian penerimaan kas dari pelanggan perspektif pelanggan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk (dalam jutaan rupiah)

INDIKATOR	2020	2021	2022	2023	AVERAGE
<i>Penerimaan Kas dari Pelanggan</i>	Rp6.601.124	Rp7.214.907	Rp6.508.099	Rp9.136.603	Rp7.860.183

Sumber : Laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk. 2020-2023

**Tabel 5.** Hasil penilaian *Balance Scorecard* perspektif pelanggan

INDIKATOR	BALANCED SCORE CARD					
	2021-2020	SCORE	2022-2021	SCORE	2023-2022	SCORE
<i>Penerimaan Kas dari Pelanggan</i>	9%	C	18%	C	7%	C
Total Scorecard		2		2		2

Sumber : data diolah 2024

Pada tabel 5. memberikan hasil dari penilaian *balance scorecard* terhadap perspektif pelanggan pada PT Ultrajaya Milk Industri pada tahun 2021-2020, 2022-2021, hingga 2023-2022 mendapatkan hasil skor yang sama yaitu C yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Cukup Baik” ini mengidentifikasi dimana pendapatan kas dari konsumen meningkat berdasarkan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan.

**Perspektif Proses bisnis internal yang diukur melalui Operating profit**

Berikut adalah hasil penilaian perspektif bisnis internal, sebagai berikut:

**Tabel 6.** Hasil penilaian Operating profit perspektif proses bisnis internal PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk (dalam jutaan rupiah)

INDIKATOR	2020	2021	2022	2023	AVERAGE
<i>Operating Profit</i>	Rp1.364.261	Rp1.627.958	Rp1.302.854	Rp1.474.777	Rp1.442.463

Sumber : Laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk. 2020-2023

**Tabel 7.** Hasil penilaian *Balance scorecard* perspektif proses bisnis internal

INDIKATOR	BALANCED SCORE CARD					
	2021-2020	SCORE	2022-2021	SCORE	2023-2022	SCORE
<i>Operating Profit</i>	19%	C	-20%	D	13%	C
Total Scorecard		2		1		2

Sumber : data diolah 2024

Pada tabel 7. memberikan hasil dari penilaian *balance scorecard* terhadap perspektif proses bisnis internal pada PT Ultrajaya Milk Industri pada tahun 2021-2020 mendapatkan hasil skor yaitu C yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Cukup Baik” ini mengidentifikasi dimana proses bisnis perusahaan dapat membangun efisiensi serta efektivitas terhadap kinerjanya. Pada tahun 2022-2021 mendapatkan hasil skor yaitu D yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Kurang Baik” hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis Perusahaan harus membangun keunggulan dengan menciptakan inovasi baru supaya meningkatkan nilai hasil pencapaiannya. Pada tahun 2023-2022 mendapatkan peningkatan Kembali dengan hasil skor C yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Cukup Baik” hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan harus mampu membangun kembali proses bisnis yang lebih baik supaya dapat menciptakan hasil yang lebih unggul kedepannya.



**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sementara itu, penilaian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 8.** Hasil penilaian Tingkat produktivitas karyawan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk (dalam jutaan rupiah)

INDIKATOR	2020	2021	2022	2023	AVERAGE
Net Income	Rp1.096.696	Rp1.271.638	Rp970.786	Rp1.169.122	Rp1.125.333
Total Karyawan	1.101	1.036	970	1.013	1.030
Net Income/Total karyawan	Rp999	Rp1.227	Rp991	Rp1.154	Rp1.093

Sumber : Laporan keuangan PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk. 2020-2023

**Tabel 9.** Hasil penilaian *Balance scorecard* perspektif pertumbuhan dan pengembangan

INDIKATOR	BALANCHED SCORE CARD					
	2021-2020	SCORE	2022-2021	SCORE	2023-2022	SCORE
Net Income/Total karyawan	23%	C	-19%	D	17%	C
Total Scorecard		2		1		2

Sumber : data diolah 2024

Pada tabel 9. memberikan hasil dari penilaian *balance scorecard* terhadap perspektif pertumbuhan dan pengembangan pada PT Ultrajaya Milk Industri pada tahun 2021-2020 mendapatkan hasil skor yaitu C yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Cukup Baik” ini mengidentifikasi dimana kompetensi bisnis perusahaan harus Bisa memberikan kelampauan lebih besar agar mendapatkan keunggulan proses internal sehingga mampu menciptakan nilai yang baik bagi pemegang saham dan pelanggan. Pada tahun 2022-2021 mendapatkan hasil skor yaitu D yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Kurang Baik” hal ini menunjukkan bahwa kompetensi bisnis Perusahaan tidak mampu memberikan kelampauan yang lebih besar sehingga keunggulan tersebut tidak mampu menciptakan nilai yang baik. Pada tahun 2023-2022 mendapatkan peningkatan kembali dengan hasil skor C yang berarti penilaian tersebut masuk kategori “Cukup Baik” ini mengidentifikasi dimana kompetensi bisnis perusahaan harus bisa memberikan hasil lebih besar agar mendapatkan keunggulan proses internal sehingga mampu menciptakan nilai yang baik bagi pemegang saham dan pelanggan dan perusahaan harus mampu mempertahankan nilai kinerja tersebut supaya mendapatkan hasil yang seimbang setiap tahunnya.

**Rangkuman Hasil Penerapan Pendekatan *Balance scorecard* PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk.**

Berikut rangkuman hasil kineja manajemen PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk yang menerapkan pendekatan *balance scorecard* yang dinilai dengan hasil laporan keuangan melalui 4 perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

**Table 10.** Total *Balance scorecard* PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk periode 2020-2023

INDIKATOR	SCORE		
	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Perspektif Keuangan	6	3	6
Perspektif Pelanggan	2	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	2	1	2
perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	1	2
Total <i>Balanced Scorecard</i>	12	7	12

Sumber : data diolah 2024

**4. SIMPULAN**

Menurut data penelitian diatas memperlihatkan hasil analisis kinerja manajemen PT. Ultrajaya Milk Industri Tbk yang menerapkan pendekatan *balance scorecard* dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan: Pada periode 2020 – 2021 serta 2022-2023, memperoleh score yang sama yaitu 6, menunjukkan kinerja perusahaan yang “Cukup baik”. Sebaliknya, periode 2021-2022 yang hanya memperoleh skor 3, yang berarti terjadi penurunan kinerja. Hal ini disebabkan oleh penurunan laba bersih pada periode tersebut, yang kemungkinan akibat dari peningkatan biaya operasional atau penurunan penjualan.
2. Perspektif pelanggan: Pada periode 2020-2021, 2021-2022 serta 2022-2023 perusahaan memperoleh skor yang konsisten yaitu 2 mengindikasikan kinerja yang “Cukup baik”. Ini terlihat dari penerimaan kas dari pelanggan yang tetap stabil, menandakan perusahaan berhasil mempertahankan basis pelanggannya dan menjaga Tingkat kepuasan pelanggan yang memadai.
3. Perspektif proses bisnis internal: Pada periode 2020-2021 serta 2022-2023 juga memperoleh skor yang sama yaitu 2 menunjukkan kinerja yang “cukup baik”. Namun, periode 2021-2022 hanya memperoleh skor 1, mengindikasikan adanya penurunan efisiensi operasional atau masalah dalam proses bisnis yang mempengaruhi profitabilitas dan produktifitas perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Pada periode 2020-2021 serta 2022-2023 juga memperoleh score yang sama yaitu 2 mencerminkan kinerja yang “cukup baik”. Pada periode 2021-2022 skor turun menjadi 1, menunjukkan adanya penurunan dalam pengembangan sumber daya manusia atau inisiatif inovasi. Penurunan ini dapat mengindikasikan kurangnya investasi dalam pelatihan atau pengembangan

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, & Putria Nurjanah. (2022). ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.516>
- Cahyono, K. E. (2015). *Keuangan Analisis Laporan*. 374.
- de Sousa, T. B., Melo, I. C., de Oliveira, P. H., Lourenço, C. M., Guerrini, F. M., & Esposto, K. F. (2020). Balanced scorecard for evaluating the performance of supply chains: A bibliometric study. *Journal of Engineering Research (Kuwait)*, 8(1), 294–313. <https://doi.org/10.36909/jer.v8i1.4406>
- Deghash, H. (2019). Balanced Scorecard Application and its Challenges. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 2(1), 33–58. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v2i1.41>
- Funam Islamidina, & Epi Fitriah. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 144–153. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>
- Jufri Sani Akbar. (2021). The Effect Of Return On Assets Snd Return On Equity On Price To Book Value On Banking Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 1–23. <http://www.jurnal.stie-aas/ijebar>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Memon, A. S., & Baladi, N. (2020). Learning and growth perspective: Banking sectors evidence. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 6(01), 9–14. <https://doi.org/10.22219/jiko.v0i0.11477>
- Muriuki, M. N., & Wanyoike, R. (2021). Performance Appraisal and Employee Performance. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 265–272. [https://iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i10\\_265\\_272.pdf](https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_265_272.pdf)
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244.
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2),

145–149. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i2.11269>

- Sari, P. A., & Hidayat, I. (2022). Analisis Laporan Keuangan. *Eureka Media Aksara*, 1(69), 5–24.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Mahriani, M. R. S. E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Masyuroh, A. H. A., Satriawan, D. G., Arifudin, A. S. L. O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan. WIDINA BHA KTI PERSADA BANDUNG*.
- Simanullang, C. D., Edward, Y. R., Ginting, R. R., & Simorangkir, E. N. (2021). The Effect of Return On Assets (ROA) and Return On Equity (ROE) On Company Value With Capital Structure As Moderating Variables In Banking Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(6), 129–134. [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)
- Sukmawati, D., Soviana, H., Ariyantina, B., Citradewi, A., & Profitabilitas, R. (2022). *KINERJA KEUANGAN DITINJAU DARI ANALISIS RASIO PROFITABILITAS ( STUDI PADA PT ERAJAYA SWASEMBADA PERIODE 2018-2021 )*. 7(2), 189–206.
- Supriyadi, T. (2021). Effect of Return on Assets (Roa), Return on Equity (Roe), and Net Profit Margin (Npm) on the Company'S Value in Manufacturing Companies Listed on the Exchange Indonesia Securities Year 2016-2019. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(04), 219–228. [www.ijebmr.com](http://www.ijebmr.com)
- Tursunaliyev, I. U. (2024). Organization of Balanced Scorecard System in the Management Accounting of the Enterprise. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 12(01), 347–354. <https://giirj.com/index.php/giirj/article/view/6315%0Ahttps://giirj.com/index.php/giirj/article/download/6315/6210>
- Wahid, M. P., Ali, A. B. D. M., Zaena, R. N. R. R., Syarif, Putri, L. P. S., Kriseka, M., Tarigan, R. B., Rochaendi, E. J. W. E., Herlina, Sukemi, A. R., Marzuki, A. W. F., Syamsiyah, A. S. | I. R. R. R. | N., & Penerbit. (2023). *MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)*. In Hartini (Ed.), *Экономика Региона. CV. MEDIA SAINS INDONESIA*.
- Wijaya, L. D., & Simamora, V. (2022). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Strategi Dan Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 7(1), 51–65. <https://doi.org/10.38043/jiab.v7i1.3474>
- Yuliyah Ahmad, Bernhard Tewal, R. N. T. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42–53.
- Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, & Putria Nurjanah. (2022). ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.516>
- Cahyono, K. E. (2015). *Keuangan Analisis Laporan*. 374.
- de Sousa, T. B., Melo, I. C., de Oliveira, P. H., Lourenço, C. M., Guerrini, F. M., & Esposto, K. F. (2020). Balanced scorecard for evaluating the performance of supply chains: A bibliometric study. *Journal of Engineering Research (Kuwait)*, 8(1), 294–313. <https://doi.org/10.36909/jer.v8i1.4406>
- Deghash, H. (2019). Balanced Scorecard Application and its Challenges. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 2(1), 33–58. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v2i1.41>
- Funam Islamidina, & Epi Fitriah. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 144–153. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>
- Jufri Sani Akbar. (2021). The Effect Of Return On Assets Snd Return On Equity On Price To Book Value On Banking Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economics*,

- Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 1–23. <http://www.jurnal.stie-aas/ijebar>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Memon, A. S., & Baladi, N. (2020). Learning and growth perspective: Banking sectors evidence. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 6(01), 9–14. <https://doi.org/10.22219/jiko.v0i0.11477>
- Muriuki, M. N., & Wanyoike, R. (2021). Performance Appraisal and Employee Performance. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 265–272. [https://iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i10\\_265\\_272.pdf](https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_265_272.pdf)
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244.
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145–149. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i2.11269>
- Sari, P. A., & Hidayat, I. (2022). Analisis Laporan Keuangan. *Eureka Media Aksara*, 1(69), 5–24.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Mahriani, M. R. S. E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Masyurroh, A. H. A., Satriawan, D. G., Arifudin, A. S. L. O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.
- Simanullang, C. D., Edward, Y. R., Ginting, R. R., & Simorangkir, E. N. (2021). The Effect of Return On Assets (ROA) and Return On Equity (ROE) On Company Value With Capital Structure As Moderating Variables In Banking Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(6), 129–134. [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)
- Sukmawati, D., Soviana, H., Ariyantina, B., Citradewi, A., & Profitabilitas, R. (2022). *KINERJA KEUANGAN DITINJAU DARI ANALISIS RASIO PROFITABILITAS ( STUDI PADA PT ERAJAYA SWASEMBADA PERIODE 2018-2021 )*. 7(2), 189–206.
- Supriyadi, T. (2021). Effect of Return on Assets (Roa), Return on Equity (Roe), and Net Profit Margin (Npm) on the Company’S Value in Manufacturing Companies Listed on the Exchange Indonesia Securities Year 2016-2019. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(04), 219–228. [www.ijebmr.com](http://www.ijebmr.com)
- Tursunaliev, I. U. (2024). Organization of Balanced Scorecard System in the Management Accounting of the Enterprise. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 12(01), 347–354. <https://giirj.com/index.php/giirj/article/view/6315%0Ahttps://giirj.com/index.php/giirj/article/download/6315/6210>
- Wahid, M. P., Ali, A. B. D. M., Zaena, R. N. R. R., Syarif, Putri, L. P. S., Kriseka, M., Tarigan, R. B., Rochaendi, E. J. W. E., Herlina, Sukemi, A. R., Marzuki, A. W. F., Syamsiyah, A. S. | I. R. R. R. | N., & Penerbit. (2023). *MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)*. In Hartini (Ed.), *Экономика Региона*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Wijaya, L. D., & Simamora, V. (2022). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Strategi Dan Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 7(1), 51–65. <https://doi.org/10.38043/jiab.v7i1.3474>
- Yuliya Ahmad, Bernhard Tewel, R. N. T. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42–53.