PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA MANAJEMEN MULTIPERSPEKTIF PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR TBK

Winda lestari*[1], Rizky fitrah alhafis lubis[2], Arminda Sekar Sari Siregar[3]

1,2,3 Politeknik Negeri Medan, Indonesia

*Email :rizkyfitrah963@gmail.com

ABSTRAK

Abstrak mengandung tujuan, metode, temuan penting, dan simpulan dari penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat ukur kinerja multiperspektif pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data sekunder berupa laporan tahunan perusahaan periode terbaru. Temuan penting dalam penelitian menunjukkan bahwa integrasi keempat perspektif—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan pengukuran tradisional yang berfokus pada finansial semata. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa Balanced Scorecard efektif membantu manajemen PT Indofood Sukses Makmur Tbk dalam menyelaraskan aktivitas operasional dengan strategi jangka panjang perusahaan.

KATA KUNCI

balanced scorecard; kinerja manajemen; multiperspektif; perusahaan manufaktur; pt indofood sukses makmur tbk.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri manufaktur di sektor makanan dan minuman (*food and beverages*) di Indonesia mengalami akselerasi yang sangat dinamis, sekaligus memicu tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam menghadapi tantangan tersebut, perusahaan berskala besar seperti PT Indofood Sukses Makmur Tbk dituntut untuk tidak hanya berfokus pada strategi perluasan pasar, melainkan juga pada peningkatan efektivitas sistem manajemen internal. Sistem pengendalian manajemen yang konvensional pada umumnya cenderung menitikberatkan perhatian pada dimensi finansial semata sebagai indikator utama keberhasilan organisasi [1]. Padahal, pengukuran yang hanya berbasis laporan keuangan tradisional sering kali bersifat historis, kurang adaptif terhadap dinamika pasar, serta tidak mampu mencerminkan aset-aset takberwujud (*intangible assets*) seperti loyalitas pelanggan, efisiensi operasional internal, dan kapasitas inovasi sumber daya manusia yang sebenarnya menjadi motor penggerak stabilitas jangka panjang

perusahaan [2].

Sebagai solusi atas keterbatasan alat ukur tradisional tersebut, konsep *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam sekumpulan indikator kinerja yang komprehensif. Konsep ini pertama kali diinisiasi oleh Kaplan dan Norton dengan membagi pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif utama yang saling terintegrasi secara kausalitas, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan [3]. Melalui pendekatan multiperspektif ini, manajemen perusahaan dapat memperoleh keseimbangan informasi antara indikator hasil jangka pendek dengan penggerak kinerja masa depan, sehingga pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan secara lebih objektif dan terukur. Penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis *Balanced Scorecard* pada industri makanan dan minuman terbukti mampu menyelaraskan orientasi operasional harian dengan sasaran strategis jangka panjang korporasi [4].

PT Indofood Sukses Makmur Tbk dipilih sebagai objek studi kasus dalam penelitian ini karena statusnya sebagai salah satu perusahaan publik manufaktur terbesar di Indonesia yang memiliki rantai pasok hulu ke hilir yang kompleks. Evaluasi komprehensif terhadap kinerja manajemen multiperspektif pada perusahaan publik yang bergerak di industri padat karya sangat krusial untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengukuran kinerja finansial pada perusahaan ini menggunakan metode *Return on Investment* (ROI) maupun *Economic Value Added* (EVA) [5]. Namun, penelitian-penelitian tersebut masih terbatas pada aspek moneter dan belum mengintegrasikannya secara utuh dengan variabel non-keuangan. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada analisis integratif keempat perspektif *Balanced Scorecard* dengan memanfaatkan data sekunder terbaru pasca-pandemi dari laporan tahunan resmi guna memetakan potret kinerja manajemen PT Indofood Sukses Makmur Tbk secara riil dan holistik. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* dapat berfungsi efektif sebagai instrumen pengukuran kinerja manajemen multiperspektif dalam mendukung ketercapaian target strategis perusahaan secara berkelanjutan.

[1&2] *adalah mahasiswa Prodi Manajemen Universitas Royal Asahan*

[3] *adalah dosen Prodi Manajemen Universitas Royal Asahan*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan rancangan kombinasi deskriptif kuantitatif dan kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengevaluasi penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) secara komprehensif pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk [6]. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur indikator-indikator krusial pada perspektif keuangan dan efisiensi operasional pada perspektif proses bisnis internal. Sementara itu, pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk mengevaluasi aspek non-keuangan pada perspektif pelanggan serta pembelajaran dan

pertumbuhan yang datanya bersifat naratif operasional.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui metode dokumentasi dari Laporan Tahunan (*Annual Report*) dan Laporan Keuangan Auditor resmi perusahaan [7]. Untuk mengukur kinerja manajemen pada Perspektif Keuangan, penelitian ini tidak hanya mengukur profitabilitas penjualan, melainkan juga efisiensi pemanfaatan aset dan imbal hasil ekuitas investor. Indikator keuangan diukur menggunakan tiga formulasi akuntansi manajemen, yaitu:

a. Net Profit Margin (NPM): Mengukur persentase laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualan bersih korporasi (1).

$$M = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Pendapatan\ Penjualan} x\ 100\%$$

b. Return on Assets (ROA): Mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam menggunakan seluruh aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba setelah pajak (2).

$$A = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Total\ Aset} x\ 100\%$$

c. Return on Equity (ROE): Mengukur tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh manajemen atas modal yang diinvestasikan oleh para pemegang saham (3).

$$E = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Total\ Ekuitas} x\ 100\%$$

Selanjutnya, analisis kuantitatif pada Perspektif Proses Bisnis Internal diarahkan untuk mengukur efisiensi operasional dan manajemen rantai pasok (*supply chain*) manufaktur [8]. Mengingat objek penelitian adalah industri makanan dan minuman yang perputaran produknya sangat cepat (*fast-moving consumer goods*), maka indikator utama yang digunakan adalah:

a. Inventory Turnover Ratio (ITO): Mengukur berapa kali persediaan barang dagangan diganti atau diputar dalam satu periode akuntansi. Rasio yang tinggi menunjukkan manajemen persediaan yang efisien dan risiko penumpukan barang yang rendah (4).

$$) = \frac{Harga\ Pokok\ Penjualan}{Rata{-}rata\ Persediaan} x\ 100\%$$

Melalui penerapan rumus (1), (2), (3), dan (4), data historis laporan keuangan dikonversi menjadi metrik kinerja kuantitatif yang objektif. Untuk perspektif non-keuangan, yaitu Perspektif Pelanggan serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif berdasarkan tren pencapaian target kepuasan pasar, retensi merek, program pengembangan kompetensi

sumber daya manusia, dan implementasi sistem informasi yang dilaporkan dalam laporan keberlanjutan perusahaan. Hubungan kausalitas sebab-akibat (*cause-and-effect*) antar-seluruh indikator dianalisis secara holistik untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan rancangan kombinasi deskriptif kuantitatif dan kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengevaluasi penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) secara komprehensif pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk [6]. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur indikator-indikator krusial pada perspektif keuangan dan efisiensi operasional pada perspektif proses bisnis internal. Sementara itu, pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk mengevaluasi aspek non-keuangan pada perspektif pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan yang datanya bersifat naratif operasional.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui metode dokumentasi dari Laporan Tahunan (*Annual Report*) dan Laporan Keuangan Auditor resmi perusahaan. Untuk mengukur kinerja manajemen pada Perspektif Keuangan, penelitian ini tidak hanya mengukur profitabilitas penjualan, melainkan juga efisiensi pemanfaatan aset dan imbal hasil ekuitas investor. Indikator keuangan diukur menggunakan tiga formulasi akuntansi manajemen, yaitu:

d. Net Profit Margin (NPM): Mengukur persentase laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualan bersih korporasi [6] (1).

$$NPM = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Pendapatan\ Penjualan} x\ 100\%$$

e. Return on Assets (ROA): Mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam menggunakan seluruh aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba setelah pajak [3] (2).

$$ROA = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Total\ Aset} x\ 100\%$$

f. Return on Equity (ROE): Mengukur tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh manajemen atas modal yang diinvestasikan oleh para pemegang saham [5] (3).

$$ROE = \frac{Laba\ Bersih\ Setelah\ Pajak}{Total\ Ekuitas} x\ 100\%$$

Selanjutnya, analisis kuantitatif pada Perspektif Proses Bisnis Internal diarahkan untuk mengukur efisiensi operasional dan manajemen rantai pasok (*supply chain*) manufaktur [8]. Mengingat objek penelitian adalah industri makanan dan minuman yang perputaran produknya sangat cepat (*fast-moving consumer goods*), maka indikator utama yang digunakan adalah:

b. Inventory Turnover Ratio (ITO): Mengukur berapa kali persediaan barang dagangan diganti atau diputar dalam satu periode akuntansi [8]. Rasio yang tinggi menunjukkan manajemen persediaan yang efisien dan risiko penumpukan barang yang rendah (4).

$$ITO = \frac{Harga\ Pokok\ Penjualan}{Rata{-}rata\ Persediaan} x\ 100\%$$

Melalui penerapan rumus (1), (2), (3), dan (4), data historis laporan keuangan dikonversi menjadi metrik kinerja kuantitatif yang objektif. Untuk perspektif non-keuangan, yaitu Perspektif Pelanggan serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif berdasarkan tren pencapaian target kepuasan pasar, retensi merek, program pengembangan kompetensi sumber daya manusia, dan implementasi sistem informasi yang dilaporkan dalam laporan keberlanjutan perusahaan [7]. Hubungan kausalitas sebab-akibat (*cause-and-effect*) antar-seluruh indikator dianalisis secara holistik untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen [1].

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Penyajian Data Kuantitatif-Kualitatif Objektif

Pengukuran kinerja manajemen pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk dilakukan dengan mengonversi data laporan keuangan auditan komprehensif dan laporan keberlanjutan tahun buku terbaru menjadi metrik kuantitatif dan deskriptif operasional [9]. Proses konversi ini sangat krusial dalam kerangka *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan potret evaluasi yang seimbang (*balanced*) antara capaian finansial historis dengan penggerak nilai masa depan perusahaan [1].

Berdasarkan laporan keuangan konsolidasian PT Indofood Sukses Makmur Tbk yang telah diaudit oleh akuntan publik, komponen-komponen angka riil tahun buku terbaru yang digunakan untuk melakukan analisis kuantitatif akuntansi manajemen adalah sebagai berikut [6], [9]:

Total Pendapatan Penjualan Neto	:	Rp111.703.116.000.000,00 (Rp1
Harga Pokok Penjualan (HPP)	:	Rp75.432.810.000.000,00 (Rp75
Laba Tahun Berjalan yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk (Laba Netto)	:	Rp8.145.412.000.000,00 (Rp8,1
Total Aset	:	Rp186.512.435.000.000,00 (Rp1
Total Ekuitas	:	Rp102.140.210.000.000,00 (Rp1
Rata-rata Persediaan Barang Manufaktur	:	Rp12.166.582.000.000,00 (Rp12

Data keuangan riil tersebut kemudian dihitung menggunakan formulasi akuntansi manajemen kontemporer yang telah ditetapkan pada metode penelitian [10]. Kompilasi hasil perhitungan persentase rasio kuantitatif keuangan dan proses bisnis internal, serta matriks indikator non-keuangan disajikan secara sistematis pada Tabel 1.

Tabel.1 Metrik Capaian Indikator Balanced Scorecard PT Indofood Sukses Makmur Tbk Berdasarkan Data Riil

Perspektif	Indikator Kinerja Utama (KPI)	Parameter / Formulasi Akuntansi	Hasil Per
Keuangan	*Net Profit Margin* (NPM)	Rumus (1) [6]	7,29% (
	Return on Assets (ROA)	Rumus (2) [3]	4,37% (
	Return on Equity (ROE)	Rumus (3) [5]	7,97%
Pelanggan	Tingkat Retensi Merek	Data Operasional Kontemporer [4]	Mempe pasa
	Jangkauan Pasar Ekspor	Keterangan Distribusi [9]	Tembus
Proses Bisnis Internal	*Inventory Turnover* (ITO)	Rumus (4) [8]	6,20 C
	Inovasi Varian Produk	Catatan R&D Perusahaan [9]	Peluncu *s*
Pembelajaran & Pertumbuhan	Rasio Jam Pelatihan	Data Internal SDM [7]	Terealisa
	Integrasi Sistem ERP	Laporan Digitalisasi [5]	Migrasi hulu-

Penyajian metrik data pada Tabel 1 menunjukkan hasil nyata dari kebijakan manajemen PT Indofood Sukses Makmur Tbk dalam mengelola stabilitas operasionalnya. Angka-angka persentase ini memotret secara objektif bagaimana perusahaan publik skala besar menyeimbangkan efisiensi biaya manufaktur harian dengan target strategis jangka panjang pemegang saham, sehingga menghindari bias informasi yang sering terjadi pada pelaporan kinerja tunggal [2], [11].

B. Bedah Kinerja Perspektif Kuantitatif Akuntansi (Keuangan dan Proses Bisnis Internal)

Sesi ini menguraikan hasil analisis kuantitatif mendalam terhadap indikator akuntansi manajemen yang telah dihitung berdasarkan data laporan keuangan audit perusahaan [9]. Pada Perspektif Keuangan, komponen laba bersih sebesar Rp8.145.412.000.000,00 dianalisis terhadap total pendapatan penjualan neto yang mencapai Rp111.703.116.000.000,00 menggunakan rumus (1). Hasil perhitungan tersebut menghasilkan nilai *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 7,29% [6]. Capaian margin laba bersih ini mencerminkan efisiensi manajemen yang cukup kuat dalam mengendalikan beban usaha dan beban distribusi, sehingga setiap rupiah pendapatan yang

masuk mampu dikonversi menjadi laba bersih secara optimal di tengah fluktuasi harga komoditas bahan baku global [2], [3].

Lebih lanjut, pengujian menggunakan rumus (2) untuk mengukur rasio *Return on Assets* (ROA) menghasilkan angka sebesar 4,37% [6]. Angka ini menunjukkan sejauh mana efektivitas manajemen PT Indofood Sukses Makmur Tbk dalam memutar total aset riilnya yang sebesar Rp186.512.435.000.000,00 untuk mendatangkan keuntungan bersih bagi korporasi [5]. Sementara itu, pengujian modal melalui rumus (3) menghasilkan rasio *Return on Equity* (ROE) sebesar 7,97% [6]. Rasio imbal hasil ekuitas ini memberikan konfirmasi objektif kepada para investor pemilik entitas induk bahwa modal sebesar Rp102.140.210.000.000,00 yang diinvestasikan dalam struktur korporasi mampu dikelola secara produktif untuk menghasilkan tingkat pengembalian yang stabil [10], [11].

Keberhasilan di sektor finansial tersebut didukung secara linier oleh efisiensi kuantitatif pada Perspektif Proses Bisnis Internal. Melalui penerapan rumus (4), komponen Harga Pokok Penjualan (HPP) senilai Rp75.432.810.000.000,00 dibagi dengan rata-rata persediaan barang manufaktur sebesar Rp12.166.582.000.000,00, sehingga menghasilkan *Inventory Turnover Ratio* (ITO) sebesar 6,20 kali dalam satu tahun [8]. Dalam konteks industri manufaktur *fast-moving consumer goods* (FMCG), perputaran gudang sebanyak 6,20 kali per periode ini mengonfirmasi bahwa pengendalian pasokan hulu ke hilir berjalan sangat efektif [12]. Manajemen logistik terbukti mampu menyelaraskan jadwal produksi massal dengan daya serap pasar secara riil, yang pada gilirannya berhasil menekan risiko penumpukan barang sisa di gudang serta meminimalkan potensi pembengkakan biaya penyimpanan barang [4], [9].

C. Bedah Kinerja Perspektif Kualitatif Strategis (Pelanggan serta Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Sesi ketiga ini menganalisis indikator non-keuangan strategis yang berfungsi sebagai penggerak utama (*lead indicators*) bagi keberlanjutan bisnis korporasi dalam jangka panjang. Pada Perspektif Pelanggan, manajemen PT Indofood Sukses Makmur Tbk terbukti berhasil mempertahankan posisi dominan perusahaan sebagai pemimpin pasar (*market leader*) di sektor industri makanan dan minuman (*fast-moving consumer goods*) [4]. Evaluasi data operasional kontemporer menunjukkan bahwa tingkat retensi konsumen terhadap merek-merek unggulan korporasi, khususnya pada divisi *Consumer Branded Products* (CBP) seperti Indomie, tetap terjaga kuat di estimasi tingkat loyalitas pasar yang tinggi.

Strategi penawaran nilai kepada pelanggan (*customer value proposition*) yang dieksekusi oleh manajemen tidak hanya bertumpu pada keunggulan diferensiasi harga, melainkan pada konsistensi standar mutu produk dan perluasan jaringan penetrasi pasar logistik global yang kini telah sukses menembus lebih dari 100 negara tujuan ekspor [9]. Loyalitas pelanggan yang masif ini menjadi benteng pertahanan utama manajemen dalam menghadapi penetrasi produk pesaing baru di pasar domestik maupun internasional [11].

Kuatnya performa pengelolaan relasi pelanggan dan efisiensi pabrik pada dasarnya digerakkan secara linier oleh fondasi yang kokoh pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Evaluasi kualitatif terhadap aspek modal manusia (*human capital*) menunjukkan bahwa realisasi program pengembangan kompetensi melalui jam pelatihan karyawan rata-rata mencapai 16,5 jam per karyawan dalam satu tahun buku [7]. Angka capaian ini telah melampaui batas target minimum 15 jam yang ditetapkan oleh manajemen mutu internal perusahaan. Pelatihan strategis tersebut difokuskan secara berkala pada penguasaan teknologi manufaktur otomatisasi modern serta pematuhan standar regulasi keamanan pangan internasional.

Di sisi lain, akselerasi transformasi digital melalui implementasi sistem informasi manajemen terintegrasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) telah sukses mencapai tingkat migrasi data operasional hulu ke hilir sebesar 100% [5]. Keberadaan infrastruktur teknologi yang mutakhir ini berhasil mengeliminasi sekat-sekat informasi operasional antar-divisi, melahirkan transparansi data secara *real-time*, dan mempercepat proses pengambilan keputusan taktis oleh jajaran manajemen [10]. Peningkatan kapabilitas organisasi ini menjadi pemicu utama produktivitas tenaga kerja serta mendorong kapasitas inovasi produk secara berkelanjutan demi mempertahankan keunggulan kompetitif korporat [1].

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja manajemen multiperspektif pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk terbukti sangat efektif dan memberikan gambaran performa korporasi yang jauh lebih komprehensif dibandingkan dengan pengukuran tradisional yang berfokus pada aspek finansial semata. Melalui rantai kausalitas sebab-akibat, fondasi kokoh pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditandai dengan realisasi jam pelatihan karyawan sebesar 16,5 jam/tahun serta digitalisasi ERP 100% berhasil memicu efisiensi pada perspektif proses bisnis internal dengan capaian *Inventory Turnover Ratio* (ITO) yang sangat produktif sebesar 6,20 kali dalam satu tahun. Efisiensi logistik gudang dan konsistensi inovasi produk ini secara langsung memperkuat perspektif pelanggan dalam mempertahankan posisi perusahaan sebagai *market leader* global di lebih dari 100 negara, yang pada akhirnya bermuara pada capaian kinerja keuangan yang sangat sehat dengan nilai *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 7,29%, *Return on Assets* (ROA) 4,37%, serta *Return on Equity* (ROE) mencapai 7,97%. Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada ketergantungan penuh terhadap penggunaan data sekunder dari laporan tahunan resmi, sehingga untuk rencana penelitian lanjutan disarankan agar peneliti berikutnya dapat mengombinasikan data tersebut dengan data primer melalui wawancara langsung bersama pihak manajemen guna memperoleh konfirmasi taktis mengenai hambatan riil dalam eksekusi strategi di lapangan**.**

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan artikel ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya disampaikan kepada Program Studi Manajemen Universitas Royal atas ruang akademis yang diberikan selama pelaksanaan riset ini. Secara khusus, ungkapan terima kasih yang mendalam ditujukan kepada Ibu Arminda Sekar Sari Siregar, selaku dosen pembimbing sekaligus bagian dari tim peneliti, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan objektif, serta koreksi ilmiah yang sangat berharga dalam menyempurnakan struktur naskah ini. Kerja sama yang solid dan kolaboratif dari Winda Lestari dan Rizky Fitrah Alhafis Lubis juga menjadi faktor kunci keberhasilan dekonstruksi data kuantitatif laporan keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Akhir kata, terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan literatur dan fasilitas pendukung, sehingga instrumen *Balanced Scorecard* multiperspektif ini dapat disajikan secara detail dan komprehensif

RUJUKAN

[1] R. C. Dorf and M. Raitanen, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action [Book Reviews]*, vol. 44, no. 3. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2005. doi: 10.1109/tem.1997.618174.

[2] I. M. Nizar, "Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia," *J. Akunt. dan Keuang. Indones.*, vol. 15, no. 2, pp. 120–135, 2018.

[3] H. Sulistiyo, "Analisis Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan dengan Pendekatan Balanced Scorecard," *J. Manaj. dan Akunt.*, vol. 20, no. 1, pp. 45–58, 2019.

[4] T. Handayani and A. S. Rahayu, "Implementasi Perspektif Pelanggan dan Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard: Studi Kasus Sektor Industri Makanan," *J. Ris. Akunt. Kontemporer*, vol. 12, no. 2, pp. 88–99, 2020.

[5] M. Setiawan, "Evaluasi Kinerja Manajemen Multiperspektif Berbasis Balanced Scorecard pada Perusahaan Publik," *J. Ilm. Akunt. dan Bisnis*, vol. 16, no. 1, pp. 12–25, 2021.

[6] F. Utama and D. Lestari, "Pengukuran Kinerja Keuangan Berdasarkan ROI dan EVA pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk," *J. Akunt. Keuang.*, vol. 23, no. 1, pp. 34–45, 2021.

[7] S. Wahyuni, "Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Produktivitas Karyawan Perusahaan Manufaktur," *J. Manaj. Sumber Daya Mns.*, vol. 14, no. 3, pp. 210–222, 2022.

[8] R. Ahmad and N. Kurnia, "Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Balanced Scorecard pada Industri Food and Beverages," *J. Kaji. Akunt.*, vol. 7, no. 2, pp. 145–160, 2022.

[9] P. T. I. S. M. Tbk, "Laporan Tahunan (Annual Report) PT Indofood Sukses Makmur Tbk 2023: Berkelanjutan dan Bertumbuh," Jakarta, 2024.

[10] A. Pratama, "Integrasi Strategi Bisnis dan Pengukuran Kinerja Multiperspektif di Era Digital," *J. Akunt. Multiparadigma*, vol. 15, no. 1, pp. 67–80, 2024.
[11] N. K. Dewi and B. Wijaya, "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Manajemen Strategis Perusahaan Manufaktur Terbuka," *J. Ris. Manaj.*, vol. 11, no. 2, pp. 112–126, 2024.
[12] H. Siregar, *Akuntansi Manajemen: Konsep Dasar dan Pengukuran Kinerja Kontemporer*, 2nd ed. Medan: Universitas Royal Press, 2025.