Perancangan Strategi Perbaikan Kinerja Terhadap Harga Saham Pt Unilever Indonesia Tbk Periode 2019-2023 Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

1st Zafira Putri Suerman
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
zafiraputrisuermann@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Sinta Aryani
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
sintatelu@telkomuniversity.ac.id

3rd Nanang Suryana
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
nanangsuryana@telkomuniversity.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi perbaikan kinerja PT Unilever Indonesia Tbk dengan menganalisis pengaruh variabel pertumbuhan penjualan, *Debt to Equity Ratio (DER), Return on Equity (ROE), Market to Book Ratio (MBR),* dan *Corporate Digital Transformation (CDT)* terhadap harga saham sebagai indikator utama nilai perusahaan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda menggunakan data sekunder periode 2019–2023, dilanjutkan dengan perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan pembobotan *Analytical Hierarchy Process (AHP).* Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel ROE berpengaruh positif dan signifikan terhadap harga sahaam, sedangkan pertumbuhan penjualan berpengaruh negatif signifikan. Model memiliki adjusted R^2 sebesar 97,1%, mengindikasikan kemampuan prediksi yang sangat baik. Berdasarkan hasil tersebut, dirancang strategi perbaikan melalui 4 perspektif *Balanced Scorecard* dengan 11 *Key Performance Indicators (KPI),* meliputi: peningkatan profitabilitas dan *revenue growth* (perspektif *financial*), optimalisasi pangsa pasar dan kepuasan pelanggan (perspektif *customer*), peningkatan efisiensi operasional dan program berkelanjutan (perspektif *internal business*), serta pengembangan kompetensi dan kapabilitas digital karyawan (perspektif *learning & growth*). Hasil simulasi pengukuran kinerja menunjukkan skor total sebesar 91,04% (kategori baik), dengan kontribusi terbesar dari perspektif financial (36,74%). Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan investor. Penelitian ini juga menyadari keterbatasan dalam bentuk asumsi kestabilan ekonomi makro dan keterbatasan data historis.

Kata kunci—pengukuran kinerja, harga saham, pertumbuhan penjualan, *Return on Equity, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process*

I. PENDAHULUAN

Perubahan ekonomi yang signifikan terjadi di Indonesia antara tahun 2019 dan 2023, dengan pandemi COVID-19 pada tahun 2020 yang berdampak pada pembangunan ekonomi. Akibat dampak pandemi, ekonomi Indonesia menyusut menjadi -2,07% pada tahun 2020 setelah tumbuh sebesar 5,02% pada tahun 2019. Namun ekonomi mulai pulih pada tahun 2021, tumbuh sebesar 3,69%, dan semakin kuat pada tahun 2022, meningkat menjadi 5,31%. Sebaliknya, inflasi berhasil dikendalikan hingga turun menjadi 2,61% pada tahun 2023 dari 5,51% pada tahun 2022, menunjukkan peningkatan stabilitas harga.

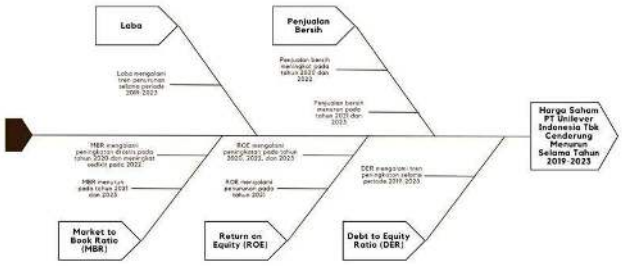
Mengingat permintaan kebutuhan yang konstan meskipun ada masalah eksternal, nilai saham barang konsumsi, seperti PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR), merupakan indikasi signifikan yang mendukung kemajuan ekonomi. PT Unilever Indonesia Tbk adalah perusahaan global yang khusus memproduksi barang konsumsi, seperti produk perawatan pribadi dan perlengkapan rumah tangga. Baik pilihan investasi maupun penilaian pasar terhadap nilai suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja keuangannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana rasio keuangan memengaruhi harga saham antara tahun 2019 dan 2023 guna mengembangkan rencana peningkatan kinerja untuk PT Unilever Indonesia Tbk.



GAMBAR 1
.Harga Saham PT Unilever Indonesia Tbk Periode 2019- 2023
Sumber: Data Historis Investing.com

Sejak tahun 2019, harga saham PT Unilever Indonesia Tbk mengalami penurunan signifikan, seperti yang terlihat pada Gambar I.1. Akibat ketidakpastian pasar yang disebabkan oleh pandemi COVID-19, harga saham anjlok tajam menjadi 5.650 per saham pada Maret 2020 dari puncaknya sebesar 9.800–10.000 per saham pada awal tahun 2019. Meskipun sempat pulih kembali menjadi 8.400 pada pertengahan tahun 2020, penurunan berlanjut hingga tahun 2021. Harga saham bervariasi antara 3.200 dan 5.500 per saham pada tahun 2022–2023, mencapai 3.530 pada akhir tahun 2023. Hal ini merupakan akibat dari tekanan berkelanjutan pada penjualan dan pergeseran opini investor terhadap prospek perusahaan. Penelitian ini menggunakan lima metrik kinerja keuangan: laba, penjualan bersih, return on equity (ROE), debt to equity ratio (DER), dan market to book ratio (MBR).

Akar permasalahan penyebab kecenderungan penurunan harga saham PT Unilever Indonesia Tbk tahun 2019 sampai 2023 dapat dilihat pada diagram fishbone di bawah ini.



GAMBAR 2
Fishbone Akar Permasalahan

Fishbone diagram pada Gambar I.7 menunjukkan beberapa ketidaksesuaian dalam kondisi keuangan PT Unilever Indonesia. Laba bersih perusahaan mengalami penurunan setiap tahun, mengindikasikan sinyal negatif bagi investor. Penjualan bersih yang seharusnya stabil malah fluktuatif, mencerminkan hilangnya pangsa pasar atau menurunnya daya beli konsumen. *Debt to Equity Ratio (DER)* terus meningkat, menandakan ketergantungan tinggi pada utang dan risiko keuangan yang lebih besar. Volatilitas pengembalian atas ekuitas (ROE) pada tahun 2021 menunjukkan penurunan efektivitas manajemen ekuitas, yang membuat investasi menjadi kurang menarik. Perubahan rasio pasar terhadap nilai buku menunjukkan kurangnya kepercayaan investor terhadap prospek perusahaan karena harga saham turun di bawah nilai buku, yang mencerminkan volatilitas pasar terkait nilai intrinsik perusahaan.

PT Unilever Indonesia Tbk harus menghadapi sejumlah kesulitan, seperti persaingan yang ketat, fluktuasi nilai tukar mata uang, biaya bahan baku yang tidak stabil, dan pergeseran preferensi pelanggan yang lebih sadar akan isu lingkungan dan kesehatan. Pandemi COVID-19 menurunkan daya beli masyarakat dan mengganggu rantai pasokan, sementara perubahan pola konsumsi mengarah pada produk yang lebih praktis dan ekonomis.

Untuk mengatasi tantangan ini, Unilever perlu membangun kembali citra perusahaan dan menjaga hubungan baik dengan konsumen. Indonesia memiliki kapasitas untuk berkembang melalui inovasi dan investasi di industri-industri kunci, meskipun menghadapi berbagai hambatan besar. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja keuangan PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan ukuran keuangan guna mengidentifikasi variabel-variabel yang memengaruhi harga saham dan menawarkan saran taktis untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

II. KAJIAN TEORI

A. Harga Saham

Harga saham adalah nilai yang ditentukan oleh permintaan dan penawaran di pasar saham pada waktu tertentu. (Henao-Londono et al., 2020) menyatakan bahwa harga saham ditentukan oleh interaksi permintaan dan penawaran di pasar modal yang mencerminkan informasi publik, ekspektasi investor, serta faktor fundamental dan teknikal yang memengaruhi perusahaan. Selain itu, harga saham juga merupakan hasil dari proses penilaian yang dilakukan oleh para pelaku pasar terhadap prospek dan kinerja suatu perusahaan. Faktor-faktor ini yang akan membentuk persepsi investor mengenai nilai wajar dari saham tersebut dan menjadi salah satu indikator penting bagi investor untuk menilai kinerja perusahaan. (Zhang et al., 2025) menjelaskan bahwa perubahan harga saham seringkali merupakan respons langsung terhadap transaksi jual-beli (*trading activity*) yang mengindikasikan adanya dampak jangka pendek atau jangka panjang dari keputusan investor terhadap harga aset dan menandakan hubungan erat antara tindakan investor dan fluktuasi harga saham.

Pada dasarnya, kesuksesan perusahaan yang lebih baik tercermin dalam harga saham yang lebih tinggi. Faktor-faktor makroekonomi termasuk pertumbuhan ekonomi, suku bunga, nilai tukar mata uang, inflasi, dan kebijakan pemerintah juga berdampak pada nilai saham. Dengan menggunakan harga penutupan harian dari tahun 2019 hingga 2023, studi ini meneliti dampak fundamental perusahaan terhadap harga saham UNVR.

B. Regresi Linear Berganda

Hubungan antara satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen dapat dimodelkan secara statistik menggunakan regresi linier berganda. Analisis efek simultan dari beberapa faktor independen pada variabel dependen dimungkinkan dengan pendekatan ini. Persamaan matematika tertentu digunakan dalam regresi linier berganda untuk menilai dampak faktor independen pada variabel dependen. Ada sejumlah manfaat menggunakan regresi linier berganda untuk memprediksi variabel dependen dalam analisis data yang mencakup banyak variabel independen.

Bentuk model regresi linear berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta0 + \beta1\ X1 + \beta2\ X2 + \beta3\ X3 + \beta4\ X4 + \beta5\ X5 + \epsilon$$

Penjelasan Komponen:

Y : Harga Saham
X1 : Pertumbuhan Penjualan
X2 : *Debt to Equity Ratio (DER)*
X3 : *Return on Equity (ROE)*
X4 : *Market to Book Ratio (M/B)*
X5 : *Corporate Digital Transformation (CDT)*
β0 : Konstanta
β1-β5 : Koefisien regresi X_1- X_5
ϵ : Error term

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode strategis yang memetakan empat komponen kunci untuk membantu bisnis dalam menilai isu internal dan eksternal. Albert S. Humphrey, seorang peneliti di Stanford Research Institute (SRI) di Amerika Serikat, mengembangkan pendekatan ini. Komponen internal memiliki kelebihan dan kekurangan. Sementara itu, terdapat risiko dan peluang dari sumber lain. Analisis SWOT, menurut penelitian, memungkinkan para pengambil keputusan untuk memahami kondisi bisnis secara keseluruhan dan membuat rencana yang sesuai untuk mencapai tujuan (Puyt dkk., 2023). Selain itu, teknik SWOT membantu bisnis membuat keputusan yang tepat dengan membantu mereka memahami elemen internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan strategi (Bakhtari dkk., 2020).

Adapun empat elemen penting pada diagram SWOT sebagai berikut.

1. *Strength* (Kekuatan)
   Unsur-unsur internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau proyek. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau kualitas khusus yang membantu seseorang meraih kesuksesan.
2. *Weakness* (Kelemahan)
   Elemen internal yang menjadi hambatan atau keterbatasan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Weakness sering kali mencerminkan kekurangan sumber daya, kapabilitas, atau infrastruktur.
3. *Opportunity* (Peluang)
   Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan proyek atau organisasi. Keinginan klien yang belum terpenuhi, tren industri, dan perubahan regulasi yang menguntungkan adalah contoh peluang.
4. *Threat* (Ancaman)
   Unsur-unsur eksternal yang dapat mempersulit perusahaan untuk mencapai tujuannya. Persaingan ketat, perubahan regulasi negatif, dan krisis ekonomi adalah contoh ancaman tersebut.

D. Matriks TOWS

Strategi WO (Kelemahan-Peluang), strategi ST (Kekuatan-Peluang-Ancaman), strategi WT (Kelemahan-Ancaman), dan strategi SO (Kekuatan-Ancaman) adalah empat kategori strategi berdasarkan analisis SWOT yang dapat dikembangkan dengan menggunakan matriks strategi TOWS. Strategi ST menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal, strategi WT mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal, strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, dan strategi WO berupaya memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal (David, 2004).

Tabel II. 3 Matriks TOWS

E. *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat untuk mengukur kinerja organisasi yang mempertimbangkan karakteristik keuangan dan non-keuangan dari empat perspektif dasar: pembelajaran dan pertumbuhan, operasi bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Kaplan dan Norton menciptakan teknik ini untuk membantu perusahaan dalam mengubah visi dan strategi mereka menjadi serangkaian tujuan terukur yang dapat dilaksanakan secara metodis. Keinginan untuk mengatasi kekurangan metode pengukuran kinerja konvensional yang hanya mencakup faktor keuangan menyebabkan terciptanya Balanced Scorecard. BSC adalah sistem dinamis yang membantu bisnis dalam mengevaluasi kinerja dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang saling terkait, sehingga menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih efektif, menurut (Mayo-Alvarez dkk., 2024).

Empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan
   Mengukur keberhasilan penerapan strategi suatu perusahaan dalam mencapai tujuan finansial, seperti peningkatan laba, pengelolaan biaya, dan nilai bagi pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan
   Evaluasilah kemampuan perusahaan untuk memenuhi keinginan klien serta kepuasan pelanggan, loyalitas, dan opini tentang barang atau jasa.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
   Untuk membantu bisnis mencapai tujuan strategisnya, nilai kualitas, efektivitas, dan efisiensi proses-proses fundamentalnya.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
   Mengukur kemampuan organisasi dalam mengembangkan kompetensi karyawan, mendorong inovasi, dan beradaptasi dengan perubahan untuk keberlanjutan jangka panjang.

F. *Key Performance Indicators (KPI)*

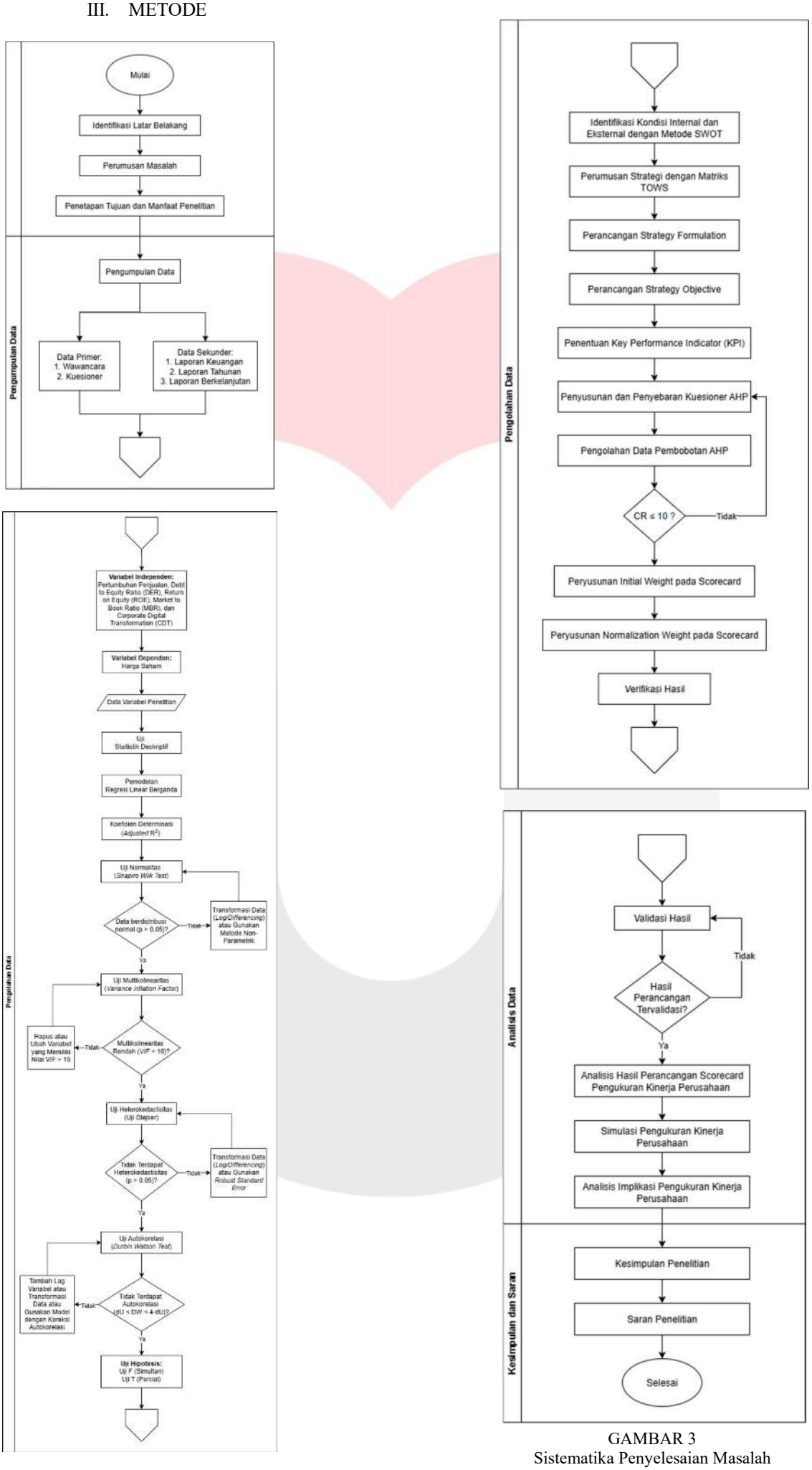
Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah metrik yang digunakan untuk menilai seberapa baik kinerja tim, organisasi, atau individu dalam mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya (Anita & Sabariah, 2023). Pemantauan dan penilaian sejauh mana tujuan tercapai adalah tujuan dari KPI. Secara umum, terdapat hubungan kuantitatif dan kualitatif antara KPI dan strategi organisasi. Selain itu, KPI mempertimbangkan sejumlah faktor yang terkait dengan pencapaian tersebut, seperti apakah tujuan telah tercapai, dan KPI menawarkan rekomendasi tentang apa yang harus dilakukan oleh bisnis.
Indikator Kinerja Utama (KPI) harus dapat diukur, objektif, spesifik, dapat dicapai, terikat waktu, dan relevan dengan rencana perusahaan. Tergantung pada sifat dan tujuan organisasi, format dan indikator juga harus berubah. Untuk mencapai dan melacak kinerja yang dapat dipertahankan dan ditingkatkan secara sukses, setiap perusahaan dapat memilih KPI yang paling relevan dengan keberlanjutannya. Organisasi dapat melihat pola, menilai kinerja, dan mengambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan dengan melacak KPI secara metodis. Utami & Sawitri (2015) menyatakan bahwa penentuan KPI melibatkan empat fase yang terkait dengan ketentuan-ketentuan berikut:

1. *Higher is Better*, menunjukkan bahwa semakin besar pencapaian, maka kinerja dianggap semakin baik. Skor dihitung menggunakan formula skor KPI = (aktual/target) x 100%
2. *Lower is Better*, menunjukkan bahwa semakin rendah pencapaian, maka kinerja dianggap semakin baik. Skor dihitung menggunakan formula skor KPI = (2-(aktual/target)) x 100%

G. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

Pendekatan pengambilan keputusan yang dikenal sebagai Analytic Hierarchy Process (AHP) dapat digunakan ketika berurusan dengan masalah yang melibatkan banyak kriteria dan sub-kriteria kompleks. Kriteria dan sub-kriteria ini diorganisasikan ke dalam struktur hierarkis, yang berfungsi sebagai representasi dari masalah kompleks tersebut. Bobot akhir setiap kriteria dijelaskan oleh nilai yang dihasilkan oleh matriks perbandingan berpasangan, dan rasio konsistensi digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi perbandingan (Saaty, 2008).

III. METODE



GAMBAR 3
Sistematika Penyelesaian Masalah

Studi ini dimulai dengan tinjauan singkat tentang PT Unilever Indonesia Tbk sebelum beralih ke analisis faktor-faktor yang memengaruhi harga saham dalam kaitannya dengan kinerja keuangan perusahaan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk meneliti dampak faktor-faktor kinerja keuangan dan mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang dikumpulkan melalui survei dan wawancara dengan data sekunder yang diambil dari catatan keuangan perusahaan selama tahun 2019–2023, serta sumber lain seperti Yahoo Finance dan Investing.com.

Hal pertama yang harus dilakukan saat memproses data adalah: membuat daftar semua variabel yang akan digunakan dalam analisis regresi linier berganda. Variabel-variabel ini meliputi harga saham, pertumbuhan penjualan, DER, ROE, MBR, dan CDT. Untuk menjamin validitas model, dilakukan pengujian statistik, termasuk pengujian normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Untuk menentukan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi, analisis SWOT dilakukan setelah fase pengujian hipotesis. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi menggunakan matriks TOWS, dan akhirnya, dari sudut pandang Balanced Scorecard, strategi dikembangkan lebih lanjut.

Tahap akhir penelitian melibatkan penyusunan kuesioner AHP untuk menentukan bobot setiap elemen strategi, dengan hasil yang divalidasi melalui wawancara dengan stakeholder. Hasil analisis ini kemudian dianalisis untuk menentukan prioritas *Key Performance Indicators (KPI)* dan dilakukan simulasi pengukuran kinerja. Implikasi dari sistem pengukuran kinerja yang dirancang ini akan dievaluasi untuk memberikan saran yang berguna bagi manajemen perusahaan dan investor, serta untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja keuangan PT Unilever Indonesia Tbk.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Regresi Linear Berganda

Tujuan utama analisis regresi linier berganda adalah untuk mengetahui pengaruh gabungan dan individual dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil dari regresi linier berganda dalam penelitian ini, yang dijalankan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS 29, ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

TABEL1
Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-27627.606	26250.968		-1.052	.310
	Pertumbuhan Penjualan	-181.548	70.547	-.596	-2.573	.022
	Debt to Equity Ratio	-2571.821	683.772	-.986	-3.761	.002
	Return on Equity	20789.452	7588.047	.593	2.740	.016
	Market to Book Ratio	-15.389	31.103	-.097	-.495	.628
	Corporate Digital Transformation	13814.971	10124.984	.241	1.364	.194

a. Dependent Variable: Harga Saham

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut:

$Y = –27627{,}606 – 181{,}548(X1) – 2571{,}821(X2) + 20789{,}452(X3) – 15{,}389(X4) + 13814{,}971(X5) + \epsilon$

Keterangan:

- Y = Harga Saham
- X1 = Pertumbuhan Penjualan
- X2 = *Debt to Equity Ratio*
- X3 = *Return on Equity*
- X4 = *Market to Book Ratio*
- X5 = *Corporate Digital Transformation*
- ϵ = *Error term*

- Pertumbuhan Penjualan (X1) berpengaruh signifikan negatif terhadap harga saham. Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,022 < 0,05 dan nilai t hitung -2,573 < -t tabel. Maka Ho ditolak, karena meskipun terjadi peningkatan penjualan, perlambatan dalam pertumbuhannya membuat investor kurang tertarik untuk berinvestasi, sehingga berdampak pada penurunan harga saham.
- *Debt to Equity Ratio* (X2) tidak berpengaruh signifikan. Nilai signifikansi 0,241 > 0,05 dan t hitung -3,761 < -t tabel. Maka Ho diterima, dan arah koefisien negatif -2571,821 menunjukkan tidak ada pengaruh dalam model ini.
- *Return on Equity* (X3) berpengaruh signifikan positif. Nilai signifikansi 0,016 < 0,05 dan t hitung 2,740 > t tabel. Maka Ho ditolak, dan koefisien positif 20789,452 menunjukkan bahwa semakin tinggi ROE, semakin tinggi harga saham.
- *Market to Book Ratio* (X4) tidak berpengaruh signifikan terhadap harga saham. Nilai signifikansi 0,628 > 0,05 dan t hitung -0,495 < t tabel, sehingga Ho diterima. Arah hubungan negatif -15,389 menunjukkan tidak ada pengaruh yang cukup kuat dalam model ini.
- *Corporate Digital Transformation* (X5) tidak berpengaruh signifikan. Nilai signifikansi 0,194 > 0,05 dan t hitung 1,364 < t tabel, maka Ho diterima, meskipun arah koefisiennya positif 13814,971. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada tren positif, pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik terhadap harga saham.
- Kesimpulan: Dari analisis tersebut, dua variabel yang berpengaruh signifikan terhadap harga saham adalah Pertumbuhan Penjualan (X1) dan *Return on Equity* (X3). Sedangkan X4 (*Market to Book Ratio*), X2 (*Debt to Equity Ratio*), dan X5 (*Corporate Digital Transformation*) tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara parsial dalam model ini.

Hasil regresi multilinear menunjukkan bahwa return on equity (ROE) memiliki pengaruh positif dan pertumbuhan penjualan memiliki pengaruh negatif terhadap harga saham; oleh karena itu, kedua variabel ini menjadi fokus utama desain BSC. Dari segi uang, tujuannya adalah untuk meningkatkan return on equity (ROE); dari segi pelanggan, tujuannya adalah untuk menstabilkan pertumbuhan penjualan dengan meningkatkan pangsa pasar; dan dari segi pembelajaran dan pertumbuhan, tujuannya adalah untuk membangun kemampuan staf.

B. Analisis SWOT

Tabel berikut menampilkan hasil analisis SWOT dari lingkungan internal dan eksternal PT Unilever Indonesia Tbk. Analisis ini mengidentifikasi sejumlah peluang, ancaman, kelemahan, dan kekuatan yang memengaruhi strategi perusahaan dalam menanggapi tantangan pasar dan memanfaatkan peluang.

TABEL.2.
Hasil Analisis SWOT

Strengths	***Weaknesses***
S1. Brand yang sangat kuat dan memiliki merek-merek terkenal yang dipercaya konsumen Indonesia S2. Jaringan penjualan yang menjangkau seluruh Indonesia, mencakup toko modern hingga warung tradisional S3. Dukungan teknologi dan pengetahuan dari kantor pusat Unilever global S4. Pabrik dan sistem produksi yang efisien dengan kualitas produk yang konsisten S5. Dikenal sebagai perusahaan yang peduli lingkungan dan berkelanjutan	W1. Harga produk lebih mahal dibanding merek lokal Indonesia sehingga sulit bersaing W2. Penjualan online dan penggunaan media sosial untuk pemasaran belum maksimal W3. Kurang cepat merespon selera dan kebutuhan khusus konsumen Indonesia W4. Masih bergantung pada bahan baku impor yang membuat biaya produksi tinggi W5. Kekurangan karyawan yang ahli di bidang digital dan teknologi informasi
Opportunities	***Threats***
O1. Pertumbuhan belanja online yang sangat cepat di Indonesia dengan banyak platform e-commerce O2. Meningkatnya jumlah konsumen Indonesia yang peduli dengan produk ramah lingkungan O3. Generasi muda Indonesia yang suka mencoba produk baru dan mengikuti tren O4. Kesempatan bekerja sama dengan toko modern dan platform digital terbesar di Indonesia O5. Masih banyak kota kecil dan daerah yang belum terjangkau secara maksimal	T1. Kompetitor lokal yang responsif terhadap tren pasar Indonesia T2. Fluktuasi harga bahan baku dan nilai tukar rupiah yang tidak stabil

Setelah proses identifikasi terkait kondisi internal dan eksternal melalui analisis SWOT, maka dilakukan perumusan strategi dengan matriks TOWS untuk merumuskan strategi S-O, strategi S-T, strategi W-O, dan strategi W-T yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

C. Perumusan Strategi Matriks TOWS

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi matriks TOWS menghasilkan empat jenis strategi seperti yang tertera pada Tabel IV-2 sebagai berikut.

TABEL 3
Matriks TOWS

Faktor Internal / Faktor Eksternal	***Strength***	***Weakenesses***
	(S1) Brand yang sangat kuat dan memiliki merek-merek terkenal yang dipercaya konsumen Indonesia. (S2) Jaringan penjualan yang menjangkau seluruh Indonesia, mencakup toko modern hingga warung tradisional. (S3) Dukungan teknologi dan pengetahuan dari kantor pusat Unilever global. (S4) Pabrik dan sistem produksi yang efisien dengan kualitas produk yang konsisten. (S5) Dikenal sebagai perusahaan yang peduli lingkungan dan berkelanjutan	(W1) Harga produk lebih mahal dibanding merek lokal Indonesia sehingga sulit bersaing. (W2) Penjualan online dan penggunaan media sosial untuk pemasaran belum maksimal. (W3) Kurang cepat merespon selera dan kebutuhan khusus konsumen Indonesia. (W4) Masih bergantung pada bahan baku impor yang membuat biaya produksi tinggi. (W5) Kekurangan karyawan yang ahli di bidang digital dan teknologi informasi.
Opportunities (O1) Pertumbuhan belanja online yang sangat cepat di Indonesia dengan banyak *platform e-commerce.* (O2) Meningkatnya jumlah konsumen Indonesia yang peduli dengan produk ramah lingkungan. (O3) Generasi muda Indonesia yang suka mencoba produk baru dan mengikuti tren. (O4) Kesempatan bekerja sama dengan toko modern dan platform digital terbesar di Indonesia. (O5) Masih banyak kota kecil dan daerah yang belum terjangkau secara maksimal.	**Strategi Strengths-Opportunities (SO)** • Meningkatkan posisi pasar melalui peningkatan pangsa pasar berdasarkan value (S1, S2, O3, O5) • Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas layanan dan penyelesaian keluhan (S1, S4, O2, O3) • Mengembangkan program keberlanjutan melalui pengurangan jejak karbon dan inisiatif ramah lingkungan (S3, S5, O2)	**Strategi Weaknesses-Opportunities (WO)** • Mengembangkan kualitas karyawan melalui program pelatihan dan peningkatan retensi karyawan (W3, W5, O3, O4)
Threats (T1) Kompetitor lokal yang responsif terhadap tren pasar Indonesia. (T2) Fluktuasi harga bahan baku dan nilai tukar rupiah yang tidak stabil.	**Strategi Strengths-Threats (ST)** • Meningkatkan efisiensi operasional melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi produksi (S4, T1, T2)	**Strategi Weaknesses-Threats (WT)** • Meningkatkan kinerja finansial melalui peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan (W1, W4, T1, T2)

Setelah mengidentifikasi variabel internal dan eksternal serta mengembangkan solusi menggunakan Matriks TOWS, hasilnya dapat dianalisis lebih lanjut dengan mengkategorikannya sesuai dengan empat sudut pandang yang disediakan oleh balanced scorecard. Empat kategori utama yang dapat digunakan bisnis untuk mengatur strategi mereka adalah: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Kategorisasi ini memungkinkan penilaian kinerja perusahaan dan langkah selanjutnya yang lebih sistematis dengan memastikan bahwa setiap strategi selaras dengan tujuan perusahaan dari setiap sudut pandang.

D. Perumusan *Strategy Formulation*

TABEL 4
Strategy Formulation

Perspektif *Balanced Scorecard*	**Kode *Strategy Formulation***	***Strategy Formulation***
Financial Perspective	SF.1	Meningkatkan kinerja finansial melalui peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan
Customer Perspective	SC.1	Meningkatkan posisi pasar melalui peningkatan pangsa pasar berdasarkan value
	SC.2	Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas layanan dan penyelesaian keluhan

TABEL 5
Strategy Formulation

Perspektif *Balanced Scorecard*	**Kode *Strategy Formulation***	***Strategy Formulation***
Internal Business Process Perspective	SI.1	Meningkatkan efisiensi operasional melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi produksi
	SI.2	Mengembangkan program keberlanjutan melalui inisiatif ramah lingkungan
Learning and Growth Perspective	SL.1	Mengembangkan kualitas karyawan melalui program pelatihan dan peningkatan retensi karyawan
	SL.2	Mengembangkan kemampuan digital melalui program pelatihan digital dan transformasi teknologi

Pada tahap selanjutnya, perusahaan akan menentukan *strategic objectives* yang akan merinci setiap poin dalam *strategy formulation* yang harus dicapai. Tujuan strategis ini akan membantu Unilever Indonesia untuk lebih fokus dalam mencapai target yang ditetapkan dan mengevaluasi hasil kinerja yang terintegrasi dengan perspektif yang relevan dalam *balanced scorecard*.

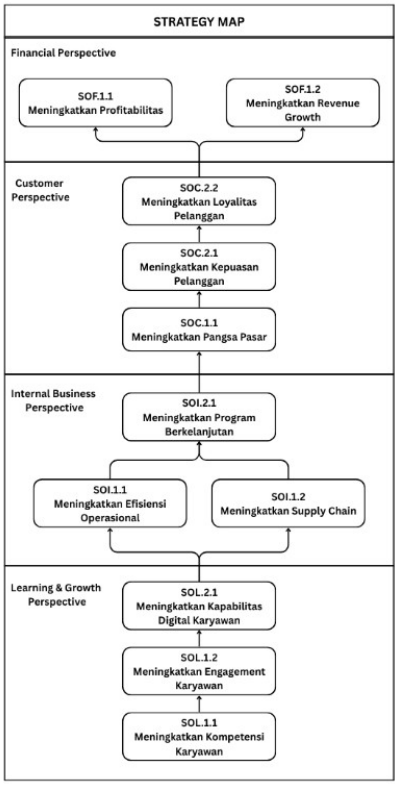
E. Penentuan *Strategy Objectives*

TABEL 6
Strategy Objectives

Perspektif *Balanced Scorecard*	**Kode *Strategi Formulation***	**Kode *Strategy Objectives***	***Strategy Objectives***
Financial Perspective	SF.1.	SOF.1.1	Meningkatkan Profitabilitas
		SOF.1.2	Meningkatkan *Revenue Growth*
Customer Perspective	SC.1	SOC.1.1	Meningkatkan Pangsa Pasar
	SC.2	SOC.2.1	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
		SOC.2.2	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
Internal Business Process Perspective	SI.1	SOI.1.1	Meningkatkan Efisiensi Operasional
		SOI.1.2	Meningkatkan *Supply Chain*
	SI.2	SOI.2.1	Meningkatkan Program Berkelanjutan
Learning and Growth Perspective	SL.1	SOL.1.1	Meningkatkan Kompetensi Karyawan
		SOL.1.2	Meningkatkan *Engagement* Karyawan
	S1L.2	SOL.2.1	Meningkatkan Kapabilitas Digital

Tahapan berikutnya yang akan dilakukan setelah menentukan dan dikelompokkan terhadap empat perspektif pada BSC yaitu pembuatan *design strategy map*. *Strategy map* berfungsi sebagai representasi keempat perspektif dalam *perspective* dalam bentuk selembar gambar (*graphical representation*) sehingga perusahaan dapat secara mudah mengeksekusi strategi yang akan dicapai (Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010).

F. *Strategy Map*



GAMBAR 4
Strategy Map

Dalam proses penyusunan *strategy map* pada PT Unilever Indonesia, dilakukan analisis hubungan *cause and effect* antar setiap *strategic objective* berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif utama: *Learning and Growth, Internal Business Process, Customer,* dan *Financial.*

G. Penentuan *Key Performance Indicator (KPI)*

Paramenter (2010) menyatakan bahwa KPI adalah kumpulan metrik yang dirancang untuk melacak bagian-bagian terpenting dari kinerja perusahaan. Indikator kinerja utama (KPI) berguna untuk melacak kemajuan menuju tujuan dan mengukur kinerja saat ini.

TABEL 7
Penentuan KPI

Perspective	**KPI Code**	**KPI**
Financial Perspective	KF.1.1.1.	*Return on Equity (ROE)*
	KF.1.2.1	*Revenue Growth Rate*
Customer Perspective	KC.1.1.1	*Market Share by Value*
	KC.2.1.1	Tingkat Penyelesaian Keluhan Pelanggan
	KC.2.2.1	*Net Promotor Score*
Internal Business Process Perspective	KI.1.1.1	Tingkat Efisiensi Produksi
	KI.1.2.1	*COGS Ratio*
	KI.2.1.1	Tingkat Pengurangan Jejak Karbon
Learning and Growth Perspective	KL.1.1.1	Total Jam Pelatihan per Karyawan
	KL.1.2.1	Tingkat *Turnover* Karyawan
	KL.2.1.1	Total Jam Pelatihan Digital per Karyawan

H. Pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Setelah mendapatkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja, tahapan selanjutnya adalah melakukan pembobotan kepentingan dengan menggunakan metode AHP pada seluruh indikator *Balanced Scorecard (BSC)* yang terdiri dari pembobotan perspektif, strategi, sasaran strategi, dan KPI. Pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* diperoleh berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh dua narasumber dari PT Unilever Indonesia Tbk, yaitu Deputy Category Operation and Planning Manager – Foods for Modern Trade dan Deputy Category Operation and Planning Manager – Skin Cleansing for Modern Trade.Pembobotan ini menggunakan alat bantu berupa *software* Microsoft Excel yang berisi template perhitungan tingkat kepentingan yang disusun oleh K.D. Gospel untuk memudahkan proses pengolahan data dengan hasil yang lengkap, akurat, dan mengetahui informasi konsistensi dari data yang diolah.

Setelah didapatkan bobot dari setiap perspektif, strategi, sasaran strategi, dan *key performance indicator* (KPI) pada *initial weight*, maka dilakukan normalisasi untuk memastikan bahwa hasil pembobotan memiliki bobot yang proporsional. Pada tabel *initial weight*, normalisasi dilakukan dengan mengalikan setiap bobot awal (*initial weight*) dengan keseluruhan bobot dari semua perspektif, strategi, sasaran strategi, atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada. Setelah dilakukan perhitungan, didapatkan hasil perhitungan normalisasi sebagai berikut.

TABEL 8
Normalization Weight BSC

Perspective	Bobot	*Strategy Formulation*	Bobot	*Strategy Objective*	Bobot	KPI	Bobot
Financial Perspective	43.8%	Meningkatkan kinerja finansial melalui peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan	43.8%	Meningkatkan Profitabilitas	24.6%	*Return on Equity (ROE)*	24.6%
				Meningkatkan *Revenue Growth*	19.2%	*Revenue Growth Rate*	19.2%
Customer Perspective	16.1%	Meningkatkan posisi pasar melalui peningkatan pangsa pasar berdasarkan value	9.8%	Meningkatkan Pangsa Pasar	9.8%	*Market Share by Value*	9.8%
		Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas layanan dan penyelesaian keluhan	6.3%	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	3.3%	Tingkat Penyelesaian Keluhan Pelanggan	3.3%
				Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	3.0%	*Net Promotor Score*	3.0%
Internal Business Process Perspective	26.4%	Meningkatkan efisiensi operasional melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi produksi	18.1%	Meningkatkan Efisiensi Operasional	12.9%	Tingkat Efisiensi Produksi	12.9%
				Meningkatkan *Supply Chain*	5.2%	*COGS Ratio*	5.2%
		Mengembangkan program keberlanjutan melalui inisiatif ramah lingkungan	8.3%	Meningkatkan Program Berkelanjutan	8.3%	Tingkat Pengurangan Jejak Karbon	8.3%
Learning and Growth Perspective	13.7%	Mengembangkan kualitas karyawan melalui program pelatihan dan peningkatan retensi karyawan	4.6%	Meningkatkan Kompetensi Karyawan	3.8%	Total Jam Pelatihan per Karyawan	3.8%
				Meningkatkan Engagement Karyawan	0.8%	Tingkat *Turnover* Karyawan	0.8%
		Mengembangkan kemampuan digital melalui program pelatihan digital dan transformasi teknologi	9.1%	Meningkatkan Kapabilitas Digital Karyawan	9.1%	Total Jam Pelatihan Digital per Karyawan	9.1%

I. Verifikasi Hasil Rancangan

Berdasarkan hasil pembobotan sistem pengukuran kinerja yang telah dinormalisasi sebelumnya, akan dilakukan verifikasi terhadap rancangan *scorecard* untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar acuan dan aspek pemenuhan kriteria yang telah ditetapkan.

TABEL 9
Verifikasi Hasil Rancangan

Kategori Verifikasi	Target Verifikasi	Hasil Verifikasi	Sumber
Nilai *Consistency Ratio (CR)*	Nilai *consistency ratio* (CR) untuk perhitungan bobot tingkat kepentingan dengan metode AHP tidak lebih dari atau sama dengan 10% (Saaty, 2008).	Nilai CR untuk seluruh matriks berada di bawah ambang batas 0,10 (CR ≤ 10%). Hal ini menunjukkan bahwa perhitungan bobot bersifat konsisten dan dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja.	(R. W. Saaty, 2008)
Jumlah dan Cakupan KPI	Hasil rancangan *scorecard* dengan penyusunan KPI sejumlah ≤ 20, sesuai dengan yang tertera dalam Parmenter (2015), Kaplan dan Norton (1996).	Terdapat 11 KPI yang tersebar secara proporsional di keempat perspektif BSC. Jumlah KPI ini efektif dan berada dalam rentang ideal, yaitu 10 ≤ x ≤ 20.	(Parmenter, 2015), dan (Kaplan & Norton, 1996)
Kesesuaian Strategis (*Strategic Allignment*)	Memastikan bahwa alternatif strategi, sasaran strategis, KPI, dan perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) saling terhubung dengan baik dengan prinsip strategic alignment.	Rancangan sistem pengukuran kinerja memenuhi prinsip hubungan sebab-akibat antar perspektif BSC, serta mendukung alur *strategy map* secara menyeluruh.	(Kaplan & Norton, 1996)
Kesesuaian Dokumentasi KPI	Sistem pengukuran kinerja dengan Kamus KPI yang terdokumentasi dengan mengadopsi format measure data dictionary yang dikembangkan oleh Niven (2006).	Kamus KPI pada perancangan sistem pengukuran kinerja PT Unilever telah sesuai dengan format yang digunakan oleh Niven (2006).	(Niven, 2006)

V. ANALISIS

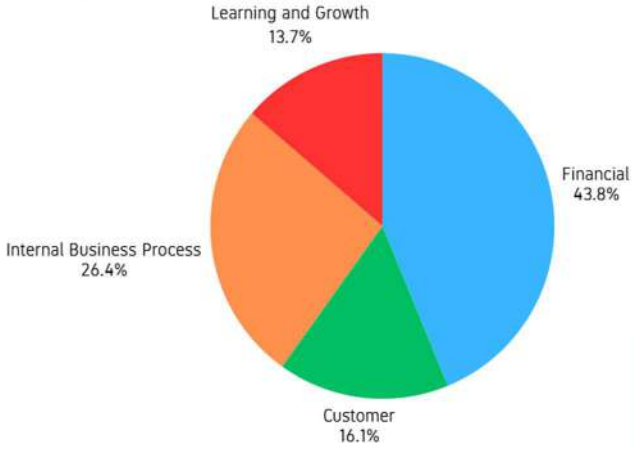
A. Validasi Hasil Rancangan

Setelah tahap perancangan *scorecard* yang dilengkapi dengan pembobotan kepentingan dan telah melalui proses normalisasi serta verifikasi, tahapan berikutnya adalah melakukan validasi. Proses validasi hasil perancangan dilaksanakan melalui wawancara dengan Senior Manager Category Strategic & Planning for Skin Care PT Unilever Indonesia Tbk.

TABEL 10
Validasi Hasil Rancagan

Target Validasi	Pemenuhan Validasi	Sumber
Hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di PT Unildver Indonesia. Tiga kriteria: 1) Keterkaitan tiap perspektif dalam BSC; 2) Penentuan indikator yang tepat untuk mengukur kinerja; 3) Penggunaan KPI sesuai dengan standar.	Terpenuhi, • *Strategy map* sudah menggambarkan hubungan sebab-akibat yang jelas antar 4 perspektif BSC. • 11 KPI terdistribusi secara seimbang dengan dokumentasi lengkap meliputi baseline, target, dan formula perhitungan • Jumlah KPI berada pada rentang ideal dan nilai konsistensi pembobotan AHP terjaga di bawah 10%	Hasil wawancara dengan *stakeholder,* yaitu Senior Manajer Category Strategic & Planning for Skin Care PT Unilever Indonesia Tbk.
Hasil rancangan sistem pengukuran kinerja sesuai dengan kebutuhan manajerial, khususnya dalam integrasi indikator dari perspektif HSC. Tujuan penggunaan KPI untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.	Terpenuhi, • Sistem berhasil mengintegrasikan 7 strategi dari hasil analisis SWOT-TOWS. • Hasil rancangan sistem pengukuran kinerja telah menyertakan *KPI non-financial* yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja perusahaan dari berbagai aspek. • Fokus utama pada ROE, pengurangan jejak karbon, dan pelatihan digital selaras dengan kebutuhan profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan. • Simulasi menunjukkan skor kinerja 87,1% yang masuk kategori baik.	

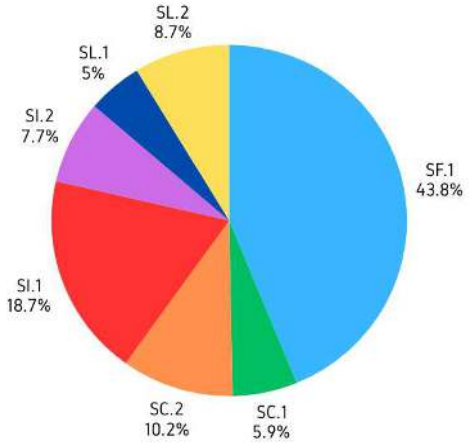
A. Analisis Pembobotan Akhir Tingkat Kepentingan Perspektif *Balanced Scorecard*



GAMBAR 5
Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan *pie chart* yang diperoleh melalui metode AHP, bobot tingkat kepentingan perspektif perusahaan menunjukkan bahwa perspektif finansial memiliki bobot tertinggi sebesar 43,8%, diikuti oleh perspektif *internal business process* (26,4%), *customer* (16,1%), dan *learning and growth* (13,7%). Fokus utama PT Unilever Indonesia adalah pada perspektif finansial untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan, sementara efisiensi operasional dan inovasi produk juga sangat penting dalam mendukung tujuan finansial. Perspektif *customer* dan *learning and growth* tetap menjadi elemen penting dalam strategi jangka panjang perusahaan.

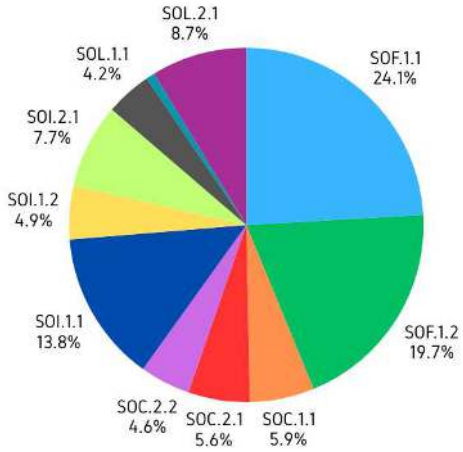
B. Analisis Pembobotan Akhir Tingkat Kepentingan Strategi



GAMBAR 6
Pembobotan Strategi

Berdasarkan pie chart Bobot Strategi, strategi dengan bobot tertinggi adalah SF.1 "Meningkatkan kinerja finansial melalui peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan" sebesar 43,8%, diikuti oleh SI.1 "Meningkatkan efisiensi operasional" (18,1%) dan SC.1 "Meningkatkan posisi pasar" (9,8%). Strategi lainnya meliputi pengembangan kemampuan digital (SL.2, 9,1%), program keberlanjutan (SI.2, 8,3%), peningkatan kepuasan pelanggan (SC.2, 6,3%), dan pengembangan kualitas karyawan (SL.1, 4,6%). Fokus utama PT Unilever Indonesia adalah pada peningkatan kinerja finansial, efisiensi operasional, dan ekspansi pangsa pasar.

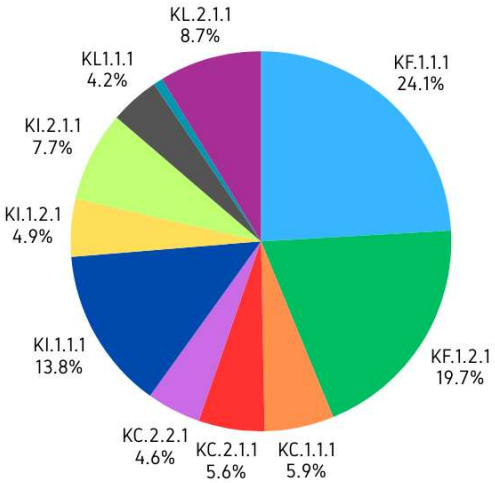
C. Analisis Pembobotan Akhir Tingkat Kepentingan *Stretegy Objectives*



GAMBAR 7
Pembobotan Sasaran Strategi

Berdasarkan pie chart Bobot Sasaran Strategi, sasaran strategi dengan bobot tertinggi adalah SOF.1.1 "Meningkatkan Profitabilitas" (24,6%), diikuti oleh SOF.1.2 "Meningkatkan Revenue Growth" (19,2%) dan SOI.1.1 "Meningkatkan Efisiensi Operasional" (12,9%). Sasaran lainnya meliputi peningkatan pangsa pasar (SOC.1.1, 9,8%), kapabilitas digital karyawan (SOL.2.1, 9,1%), dan program keberlanjutan (SOI.2.1, 8,3%). Prioritas utama PT Unilever Indonesia adalah meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan, didukung oleh efisiensi operasional.

D. Analisis Pembobotan Akhir Tingkat *Kepentingan Key Performance Indicators (KPI)*



GAMBAR 8
Pembobotan *Key Performance Indicator*

Berdasarkan pie chart Bobot *Key Performance Indicator*, KPI dengan bobot tertinggi adalah KF.1.1.1 "Return on Equity (ROE)" (24,6%), diikuti oleh KF.1.2.1 "Revenue Growth Rate" (19,2%) dan KI.1.1.1 "Tingkat Efisiensi Produksi" (12,9%). KPI lainnya termasuk pangsa pasar (KC.1.1.1, 9,8%), pelatihan digital per karyawan (KL.2.1.1, 9,1%), dan pengurangan jejak karbon (KI.2.1.1, 8,3%). Fokus pengukuran kinerja PT Unilever Indonesia adalah pada profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan sebagai indikator utama kesuksesan finansial perusahaan.

F. Analisis Implementasi

Berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard, total skor kinerja perusahaan mencapai 87,1%, yang menunjukkan kinerja baik. Perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar dengan skor 36,74%, mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola profitabilitas dan efisiensi ekuitas. Meskipun demikian, Revenue Growth Rate masih di bawah target, memerlukan perbaikan pada strategi pertumbuhan pendapatan.

Dalam hal metrik non-keuangan, kinerja operasional dan manajemen sumber daya manusia cukup kuat (15,05%) dari perspektif pelanggan, (22,50%) dari proses bisnis internal, dan (12,81%) dari pembelajaran dan pertumbuhan. Meskipun masih ada ruang untuk perbaikan dalam menangani keluhan pelanggan dan meningkatkan efisiensi produksi, ada kebutuhan yang jelas untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, mengurangi dampak karbon, dan membatasi pergantian staf. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa rencana bisnis berjalan dengan baik, tetapi masih bisa jauh lebih baik.

G. Simulasi Pengaruh Implementasi *Balanced Scorecard* terhadap Nilai Intrinsik Saham

Berdasarkan simulasi yang dilakukan, implementasi *Balanced Scorecard (BSC)* berpotensi memberikan dampak positif terhadap nilai intrinsik saham PT Unilever Indonesia Tbk. Dengan adanya peningkatan kinerja di berbagai perspektif BSC, termasuk efisiensi operasional, peningkatan market share, pengelolaan energi, serta pengembangan kompetensi karyawan, perusahaan diproyeksikan dapat meningkatkan laba bersih secara signifikan. Proyeksi laba bersih untuk tahun 2024 menunjukkan kenaikan yang substansial, dengan tambahan dari setiap perspektif yang berkontribusi pada efisiensi dan profitabilitas.

Melalui perhitungan *Price-to-Earnings Ratio (PER),* nilai intrinsik saham PT Unilever Indonesia Tbk diperkirakan meningkat dari Rp 3.522 pada tahun 2023 menjadi Rp 5.155 pada tahun 2024, mencerminkan potensi kenaikan sebesar 46,4%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan nilai saham. Meskipun harga pasar saham pada tahun 2023 sedikit *undervalued*, proyeksi tersebut menunjukkan bahwa dengan implementasi strategi berbasis BSC, perusahaan berpotensi mencapai valuasi yang lebih tinggi di pasar, meningkatkan daya tarik bagi investor, dan menciptakan nilai tambah jangka panjang bagi pemegang saham.

H. Implikasi Tugas Akhir

Penerapan Balanced Scorecard untuk menilai kinerja bisnis menghasilkan konsekuensi signifikan dari sudut pandang teoretis, praktis, dan metodologis dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan memperoleh total skor kinerja sebesar 91,04%, yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan berada pada kategori baik. Namun demikian, perbedaan capaian antar perspektif dan antar indikator menunjukkan adanya area kinerja yang telah optimal serta area lain yang masih memerlukan perbaikan strategis.

VI. KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diantaranya sebagai berikut:

1. Hasil regresi menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap harga saham PT Unilever Indonesia Tbk selama periode 2019–2023. Meskipun secara teoritis pertumbuhan penjualan diharapkan berdampak positif, dalam penelitian ini pertumbuhan tersebut bersifat fluktuatif dan tidak diiringi peningkatan profitabilitas, sehingga dipersepsikan sebagai peningkatan risiko oleh investor. Temuan ini tidak menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan perlu diturunkan, melainkan perlu diimbangi dengan efisiensi operasional dan peningkatan kualitas laba agar mampu menciptakan nilai bagi pemegang saham.
2. *Debt to Equity Ratio (DER)* tidak berpengaruh signifikan terhadap harga saham, sehingga tingkat leverage perusahaan tidak menjadi pertimbangan utama investor dalam menilai saham perusahaan.
3. *Return on Equity (ROE)* berpengaruh positif signifikan terhadap harga saham, yang menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari ekuitas menjadi faktor penting bagi investor.
4. *Market to Book Ratio (MBR)* tidak berpengaruh signifikan terhadap harga saham, sehingga valuasi pasar terhadap nilai buku tidak secara langsung memengaruhi keputusan investor selama periode penelitian.
5. *Corporate Digital Transformation (CDT)* tidak berpengaruh signifikan terhadap harga saham, yang menandakan bahwa dampak transformasi digital belum sepenuhnya tercermin dalam persepsi pasar.
6. Pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berada pada kategori baik dengan skor 91,04%. Meskipun sebagian besar target telah tercapai, masih terdapat beberapa indikator yang perlu ditingkatkan, sehingga perbaikan kinerja secara berkelanjutan tetap diperlukan.

REFERENSI

1. Saaty, T. L. (1990). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.
2. Amimakmur, S. A., Saifi, M., Damayanti, C. R., & Hutahayan, B. (2024). Assessing the moderating effect of IT innovation on the interplay among company size, financial performance, and company value. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100318. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100318
3. Wang, H., & Lee, S. (2022). An integrated AHP-DEA model for measuring the efficiency of supply chain performance in the manufacturing industry. *Computers & Industrial Engineering*, 164, 107791. https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107791
4. Kushariyadi, K., Wahid, D. A., Albashori, M. F., Rustiawan, I., ARDENNY, A., & Wahyudiyono, W. (2025). Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to improve Organizational Effectiveness. *Maneggio*, 2(1), 90–102. https://doi.org/10.62872/7yx54j15

5. Van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and E-Business Management*, 21(3), 753–794. https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2
6. Pekarcikova, M., Sujova, E., Mizerak, M., Trojan, J., & Edl, M. (2025). Key performance indicators as a tool for evaluating efficiency of production processes. *Acta Logistica*, 12(2), 223–228. https://doi.org/10.22306/al.v12i2.551
7. Batrancea, L. M., Nichita, A., & Cocis, A.-D. (2022). Financial Performance and Sustainable Corporate Reputation: Empirical Evidence from the Airline Business. *Sustainability*, 14(20), 13567. https://doi.org/10.3390/su142013567
8. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (2021). *Investments*. Mc Graw Hill Publisher.
9. Kushariyadi, K., Wahid, D. A., Albashori, M. F., Rustiawan, I., ARDENNY, A., & Wahyudiyono, W. (2025). Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to improve Organizational Effectiveness. *Maneggio*, 2(1), 90–102. https://doi.org/10.62872/7yx54j15
10. Zhofiroh, B. A., & M, Si. , Z. A. (2023). The Effect of Profitability, Liquidity, Activity, and Market Value Ratio on Stock Prices in the Manufacturing Industry Sector Listed on the Indonesia Stock Exchange. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(10), 1–11. https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i101136
11. Singh, I., & Mishra, A. (2024). Correlation and Linear Regression Analysis for Continuous Outcome. In R for Basic Biostatistics in Medical Research (pp. 211–233). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-6980-3_10
12. Zhofiroh, B. A., & M, Si. , Z. A. (2023). The Effect of Profitability, Liquidity, Activity, and Market Value Ratio on Stock Prices in the Manufacturing Industry Sector Listed on the Indonesia Stock Exchange. Journal of Economics, Management and Trade, 29(10), 1–11. https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i10113