

Pengukuran Kinerja Pada PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali  
dengan Metode *Balanced Scorecard*  
*Performance Measurement at PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Bali Branch Using  
Balanced Scorecard Method*

Ni Putu Lilik Setya Dewi, I Ketut Satriawan\*, I Wayan Sedana Yoga

PS Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Udayana, Kampus Bukit  
Jimbaran, Badung, Kode pos : 80361; Telp/Fax : (0361) 701801

Diterima 06 Desember 2021 / Disetujui 28 Desember 2021

ABSTRACT

*PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Bali Branch is one of the companies engaged in the food processing industry that produces bread with competitive and complex business competition conditions. The purpose of this study is to determine the company's performance of PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Bali Branch using the Balanced Scorecard (BSC) method. This research was conducted by observing the company, interviewing the company's management and distributing questionnaires to customers and employees. The results showed that the total performance score for each perspective was a financial perspective, which was 14.36%, a customer perspective was 22,91%, an internal business process perspective was 24.16% and a learning and growth perspective was 23,43%. Based on the criteria for the total score of performance appraisal shows that the company PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Bali Branch is in "Very Healthy (AA)" condition with an overall performance score of 84,86%.*

**Keyword:** *performance measurement, performance analysis, balanced scorecard perspective*

ABSTRAK

Perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan pangan yang memproduksi roti dengan kondisi persaingan bisnis yang kompetitif dan kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian dilakukan dengan cara observasi, wawancara dengan pihak manajemen perusahaan serta penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa total skor kinerja pada masing-masing perspektif adalah perspektif keuangan yaitu 14,36%, perspektif pelanggan yaitu 22,91%, perspektif proses bisnis internal yaitu 24,16% serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu 23,43%. Berdasarkan kriteria total skor penilaian kinerja menunjukkan bahwa perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali dalam kondisi "Sangat Sehat (AA)" dengan total skor kinerja secara keseluruhan sebesar 84,86%.

**Kata kunci :** Kinerja perusahaan, analisis kinerja, perspektif *balanced scorecard*

---

\*Korespondensi Penulis:

Email: satriawan@unud.ac.id

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan proses penilaian terhadap penerapan kerja suatu perusahaan berdasarkan parameter tertentu (Kaplan dan Norton, 1996). Pengukuran kinerja memberikan representasi pencapaian pelaksanaan kegiatan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi atau perusahaan (Moehariono, 2012). Dengan adanya pengukuran kinerja, dapat mengetahui kelebihan serta kekurangan yang ada dan dijadikan bahan evaluasi untuk menunjukkan kelayakan manajemen kinerja suatu sistem (Ariyanto *et.al.*, 2016).

*Balanced Scorecard* adalah metode sebagai alat ukur untuk kinerja yang seimbang dalam membantu perusahaan untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dengan menerapkan empat perspektif. Dalam hal ini perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* merupakan metode dengan konsep yang sederhana dalam memecahkan permasalahan terkait kinerja dalam aspek keuangan dan non keuangan (Mulyadi, 2005). Konsep *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Menurut Tarigan dan Widjaja (2014), mengukur kinerja dengan *Balanced Scorecard* mendapatkan hasil penelitian yang bermanfaat dalam meneliti persoalan antara indikator keuangan dan non keuangan.

PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali adalah sebuah perusahaan yang berusaha dibidang industri pengolahan pangan yang memproduksi roti yang dikenal dengan Fran's Bakery. Perusahaan yang berlokasi di Desa Kaba-Kaba, Kediri, Tabanan ini memproduksi berbagai jenis roti seperti roti tawar, roti manis, *pastry*, dan donat. PT Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali sudah

terkenal serta cabang yang dimiliki tersebar di beberapa daerah di Indonesia (Setiawati *et al.*, 2020). Persaingan usaha pada dunia kuliner khususnya makanan pokok pendamping sebagai pengganti nasi seperti roti sudah semakin sengit. Roti memiliki gizi yang tinggi, relatif lebih praktis, harga yang terjangkau dan mudah untuk diperoleh. Selama menjalankan usahanya, PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali mengalami perkembangan yang cukup baik dan sudah memiliki cabang di beberapa daerah di Indonesia. Akan tetapi, selama ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja sehingga sejak awal perusahaan berjalan belum mengetahui nilai kinerja dan mengakibatkan perusahaan sulit untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali.

## METODE PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali yang bertempat di Br. Tegal Kepuh, Desa Kaba-kaba, Kediri, Tabanan, Bali dan analisis data yang dilakukan pada Laboratorium Teknik Industri, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Udayana. Waktu pelaksanaan penelitian mulai bulan April – Agustus 2021.

### Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui observasi secara langsung ke perusahaan untuk mengetahui gambaran umum, visi, misi serta struktur organisasi perusahaan, melakukan wawancara dengan manajemen serta menyebarkan kuesioner pada responden. Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan untuk mengidentifikasi persoalann yang perusahaan hadapi serta cara untuk mencapai tujuan penelitian. Metode

*stratified random sampling* digunakan dalam penentuan responden karyawan dan penentuan responden pelanggan menggunakan metode *accidental sampling* dengan minimum jumlah sampel adalah 30 (Sugiyono, 2013). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mengacu pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

Terdiri dari tiga ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan. Dalam penelitian ini dipilih tolok ukur *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI) dan *Net Profit Margin* (NPM) karena ketiga tolok ukur menggambarkan rasio

pendapatan perusahaan.

Tingkat pengembalian atas ekuitas *Return on Equity* (ROE) tahun 2018 hingga tahun 2020 mengalami fluktuasi. Nilai ROE tahun 2018, 2019 dan 2020 berturut-turut 15,43%, 4,91% dan 14,21%. Pada tahun 2019, tingkat ROE mengalami penurunan 10,52% hal ini dikarenakan adanya penambahan modal yang tidak sebanding dengan laba bersih sebesar Rp 107.095.749 sedangkan modal mengalami peningkatan dari tahun 2018 sebesar Rp 1.193.792.304 menjadi Rp 2.180.993.055. Pada tahun 2020, tingkat ROE mengalami peningkatan, hal ini disebabkan adanya peningkatan modal 9,30% sehingga meningkatkan laba bersih sebesar Rp. 309.973.881. Persentase tingkat ROE PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali terbilang cukup baik, meskipun terdapat penurunan pada tahun 2019, namun menunjukkan penggunaan modal yang baik dengan laba bersih yang diperoleh lebih besar dari tahun sebelumnya. Hasil perhitungan ROE disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Return On Equity* (ROE) PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali

Tahun	Laba Bersih (setelah pajak)	Modal /Ekuitas	ROE
2018	Rp184.246.275	Rp1.193.792.304	15,43%
2019	Rp107.095.749	Rp2.180.993.055	4,91%
2020	Rp309.973.881	Rp2.180.993.055	14,21%

Tingkat *Return On Investment* (ROI) perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali tahun 2018 sampai tahun 2020 juga mengalami fluktuasi dimana nilai ROI berturut-turut 4,51%, 2,29% dan 9,25%. Pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 2,22% hal ini berpengaruh terhadap laba bersih perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp 107.095.749. Namun, pada interval tahun 2019 sampai 2020 adanya peningkatan yang cukup tinggi sebesar

6,96% hal ini juga dapat mempengaruhi tingkat laba bersih dari tahun 2019 sebesar Rp 309.973.881. Total aktiva mengalami pasang surut, menyebabkan perusahaan belum bisa mengembalikan atas *investment* perusahaan tetapi tergolong cukup baik karena sudah bisa menaikkan laba bersih perusahaan pada tahun 2020. Hasil perhitungan ROI disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Return On Investment* (ROI) PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali

Tahun	Laba Bersih (setelah pajak)	Total Aset	ROI
2018	Rp 184.246.275	Rp 4.087.424.989	4,51%
2019	Rp 107.095.749	Rp 4.676.515.848	2,29%
2020	Rp 309.973.881	Rp 3.351.575.461	9,25%

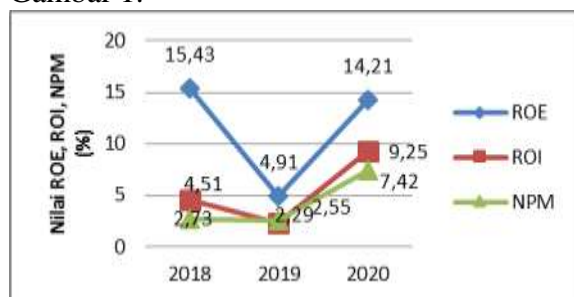
Nilai *Net Profit Margin* (NPM) perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 berturut-turut yaitu 2,73%, 1,55% dan 7,24%. Nilai NPM juga mengalami fluktuasi di mana nilai NPM tertinggi yaitu pada tahun 2020 dan nilai terendah tahun 2019. Hal ini disebabkan

karena menurunnya nilai penjualan yang dipengaruhi oleh pengurangan jumlah pembelian produk roti dari pelanggan. Meskipun pada tahun 2020 mengalami kenaikan, namun tidak dapat meningkatkan nilai penjualan. Hasil perhitungan NPM dapat disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. *Net Profit Margin* (NPM) PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali

Tahun	Laba Bersih (setelah pajak)	Penjualan	NPM
2018	Rp 184.246.275	Rp 6.750.667.200	2,73%
2019	Rp 107.095.749	Rp 6.910.201.550	1,55%
2020	Rp 309.973.881	Rp 4.177.707.550	7,42%

Pada tahun 2018 penjualan sebesar Rp 6.750.667.200, tahun 2019 sebesar Rp 6.910.201.550 dan pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi Rp 4.177.707.550. Hal ini juga tidak terlepas dari adanya penggunaan bahan baku, biaya listrik dan yang lainnya sebagai salah satu biaya operasional. Grafik perkembangan ROE, ROI dan NPM perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali pada tahun 2018-2020 dapat diperhatikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Grafik ROE, ROI dan NPM PT. Ital Fran's Multindo Food

Industries Cabang Bali tahun 2018-2020

Dari grafik diatas dapat diketahui nilai ROE, ROI dan NPM perusahaan mengalami fluktuasi pada tahun 2018-2020. Hal ini tentunya akan memberikan pengaruh terhadap pertumbuhan laba perusahaan dimana rasio prifitabilitas pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

### Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam pengukuran kinerja menggunakan tolok ukur yaitu peningkatan *retailer*, kepuasan pelanggan dan pangsa pasar terhadap produk roti PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali. Perhitungan perspektif pelanggan dapat disajikan pada Tabel 4.

Pencapaian realisasi peningkatan *retailer* sebesar 3,75% dari target perusahaan

sebesar 2,33% artinya kinerja sudah melampaui target yang telah ditentukan perusahaan. Pencapaian tingkat kepuasan pelanggan sebesar 87,73% dari target perusahaan sebesar 100,00%, sehingga belum mencapai target perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari respon pelanggan dalam pengisian kuesioner yang kurang baik terkait dengan rasa, bentuk, harga, kemasan dan penerimaan keseluruhan terhadap kualitas roti. Target pangsa pasar perusahaan sebesar 3,25% dengan pencapaian sebesar 2,00% sehingga pencapaian pangsa pasar belum tercapai juga. Hal ini dipengaruhi oleh adanya produk pesaing yang lebih mendominasi pangsa pasar.

Tabel 4. Perspektif pelanggan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali

Indikator	Target (%)	Realisasi (%)
Peningkatan <i>retailer</i>	2,33	3,75
Kepuasan konsumen terhadap produk roti	100	87,73
Pangsa pasar	3,25	2,00

### Perspektif Proses Bisnis Internal

*Lead time* dan produk cacat merupakan tolok ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal. *Lead time* adalah waktu yang dibutuhkan oleh *supplier* dalam mendistribusikan barang dari proses pemesanan hingga proses pengiriman (Riyana, 2017). Sedangkan produk cacat merupakan hasil produksi produk dengan standar mutu yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan namun masih bisa digunakan (Bustami dan Nurlela, 2006). Target *lead time* perusahaan yaitu 2 hari untuk proses barang telah sampai tujuan, namun yang terealisasi 3 hari barang baru sampai dan menyebabkan tidak tercapainya target perusahaan. Hal ini juga dikarenakan adanya

keterbatasan persediaan barang di gudang dan terlambatnya pesanan produk dikarenakan pihak manajemen perusahaan belum mempunyai jadwal pemesanan yang tetap, perusahaan melakukan pemesanan jika persediaan kurang dari persediaan minimum.

Produk cacat yaitu produk roti yang mengalami kerusakan saat proses pencetakan seperti penyok, gosong, kotor, ukuran yang tidak sesuai, kemasan yang kempes dan masa konsumsi atau *expired* yang sudah melewati waktu yang tercantum dalam kemasan. Batas toleransi produk cacat oleh perusahaan sebesar 1,67% dan pencapaian realisasi sebesar 1,25%. Hal tersebut menunjukkan bahwa roti yang cacat tidak sebanyak target perusahaan. Artinya proses produksi produk sudah sesuai dengan SOP dan berada dalam batas kendali dan perlu adanya peningkatan lagi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan Setiawati (2020) di PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali tentang analisis pengendalian kualitas produk roti tawar menyatakan bahwa kerusakan produk roti tawar dihasilkan rata-rata DPMO dari bulan Maret sampai dengan Juni 2020 pada minggu I sampai minggu XVI sebanyak 3.107 pcs, dimana kerusakan produk roti tawar masih dalam batas kendali atau baiknya kapabilitas proses yang dimiliki.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terdapat 4 tolok ukur kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya tingkat presensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan, tingkat kepuasan karyawan dan tingkat retensi karyawan .

Pencapaian realisasi tingkat presensi karyawan sebesar 90,00% sehingga belum melampaui target yang ditentukan oleh perusahaan sebesar 100,00%. Hal ini disebabkan beberapa faktor yakni karyawan yang tidak hadir (sakit) dan adanya izin atau meminta hari libur tambahan. PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali

memiliki sistem pembagian penjadwalan kerja dengan hak libur untuk masing-masing individu 4 kali dalam sebulan serta mendapatkan hak untuk (*cuti, off, dan izin tidak hadir*) dengan syarat ditukar dengan karyawan yang lain atau penggantian hari kerja pada bulan berikutnya. Perhitungan tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali

Indikator	Target (%)	Realisasi (%)
Tingkat presensi karyawan	100	90,00
Tingkat pelatihan karyawan	2,00	3,25
Tingkat kepuasan karyawan	100	90,66
Tingkat retensi karyawan	3,00	2,89

Tingkat pelatihan karyawan mencapai realisasi sebesar 3,25% dari target perusahaan sebesar 2,00% artinya sudah mencapai target perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, pihak manajemen perusahaan memberikan pelatihan yaitu 2-4 kali dalam waktu satu tahun dan sudah dilaksanakan rutin setiap tahunnya. Pelatihan ini ditujukan untuk semua bidang karyawan yakni dari bidang produksi, bidang pelaksana, *driver, sales* serta pada bagian keamanan yaitu satpam. Dalam proses melatih karyawannya sudah melakukan kerja sama dengan pihak Dinas Ketenagakerjaan provinsi Bali serta pelatihan ini dilatih oleh pekerja senior dan *chef* ahli yang didatangkan langsung dari perusahaan pusat yaitu Surabaya.

Target tingkat kepuasan karyawan sebesar 100,00% dan pencapaian realisasi sebesar 90,66%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan belum mencapai target perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari

faktor kerjasama dan hubungan yang kurang baik antar karyawan, beban kerja yang kurang merata serta lingkungan kerja yang tidak nyaman. Sesuai dengan hasil penelitian Sinaga (2020) tentang analisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali menjelaskan beban kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Selain itu, pemberian penghargaan merupakan hal yang penting sebagai apresiasi perusahaan terhadap kinerja karyawan yang telah berkontribusi untuk perusahaan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa insentif atau bonus, *reward* dan lain-lain (Qustolant, 2017).

Tingkat retensi karyawan sebesar 2,89%, dari target sebesar 3,00% artinya tingkat retensi karyawan tidak melampaui target perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, diperoleh informasi bahwa terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan hanya 2 orang saja dalam waktu 3 tahun ini. Hal ini wajar saja terjadi jika terdapat karyawan yang keluar dari perusahaan dan hal tersebut tidak mungkin untuk dihindari karena banyak faktor yang dapat berpengaruh seperti faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan.

### Perhitungan Total Skor Kinerja Perusahaan

Tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan ditentukan berdasarkan perhitungan total skor kinerja. Hasil pengukuran kinerja perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali pada masing-masing perspektif dapat disajikan pada Tabel 5.

Berdasarkan tabel diatas dapat ditentukan bahwa kinerja pada perspektif keuangan sebesar 14,36%, perspektif pelanggan sebesar 22,91%, perspektif bisnis internal sebesar 24,16% serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar

23,43%. Dengan total skor kinerja berdasarkan kriteria nilai pada pengukuran kinerja PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali pada tahun 2021

digolongkan dalam kondisi "Sangat Sehat" kategori AA dengan total skor kinerja yaitu (84,86%).

Tabel 5. Skor kinerja PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali pada tahun 2021

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja (%)
Keuangan	22,60	0,64	14,36
Pelanggan	28,80	0,80	22,91
Proses Bisnis Internal	24,20	1,00	24,16
Pembelajaran dan Pertumbuhan	24,40	0,96	23,43
<b>Total Skor Kinerja</b>			<b>84,86</b>

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kinerja perusahaan PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali pada masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan 14,36%, perspektif pelanggan 22,91%, perspektif proses bisnis internal 24,16%, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 23,43% dengan total skor kinerja keseluruhan 84,86% menunjukkan tingkat kriteria "Sangat Sehat" kategori (AA).

### Saran

Perusahaan harus memperbaiki dan meningkatkan kinerja pada tolok ukur yang belum mencapai target seperti kepuasan pelanggan terhadap produk roti, pangsa pasar, tingkat presensi karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Ariyanto, F. D., S. Mangesti, dan Topowijono. 2016. Penerapan balanced scorecard sebagai tolok ukur kinerja perusahaan (study pada PT. Marinal Indoprima). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 39(1), 58-64.

Bustami, B. dan Nurlela. 2006. *Akuntansi Biaya Teori Dan Aplikasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Gorener, A., K. Toker., and K. Ulucay. 2012. Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(8), 1525-1534.

Harini, C. dan Yulianeu. 2018. Strategi penetrasi pasar UMKM kota semarang menghadapi era pasar global MEA. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 21(2), 261-381.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review, Massachusetts, Cambridge.

Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Mulyadi. 2005. *Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Qustolant, H.A. 2017. Pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus: Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. 4(2), 78-87.

Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Cetakan ke-19. PT Gramedia

Pustaka Utama, Jakarta.

- Rangkuti, F. 2016. Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Riyana, D. 2017. Pengukuran kinerja perusahaan PT. Indofood dengan menggunakan balanced scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham Ekonomi Keuangan dan Investasi)*. 1(2), 42-53.
- Setiawati, K. L., I. K. Satriawan., dan I. W. G. S. Yoga., Analisis pengendalian kualitas menggunakan metode *six sigma* pada produk roti tawar di PT. ital fran's multindo food industries cabang bali. 2020. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, 8(4), 587-594.

Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penilaian CV*. Alfabeta, Bandung.

Sinaga, I. K., A. S. Wiranatha., dan I. W. G. S. Yoga., Analisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Ital Fran's Multindo Food Industries Cabang Bali. 2020. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, 8(4), 562-568.

Tarigan, J. dan D. C. Widjaja. 2014. The relationship between non-financial performance and financial performance using Balanced Scorecard framework: A research in education context. *Journal of Economics, Business and Management*. 2(1):43-47.