

Yoana A. M.Ximenes¹, Maria Goreti Malut²^{1,2} Akuntansi, Universitas Widya Mandira KupangEmail: tasyximenes@gmail.com**ABSTRACT**

The increasingly competitive business environment requires companies to have a comprehensive performance measurement system, not limited solely to financial aspects. The Balanced Scorecard emerges as a strategic evaluation tool that assesses performance through four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning. This study is developed by utilizing the concepts and findings from the research of Wutun & Man (2023). It aims to analyze the performance of PT Pertamina, a strategic state-owned enterprise (BUMN) that plays a vital role in national energy provision, using the Balanced Scorecard approach. The analysis reveals that the financial, customer, and internal process perspectives contribute significantly to enhancing company performance. Conversely, the growth and learning perspective requires strengthening to deliver a more substantial impact on the company's long-term strategy. This research evaluates PT Pertamina's performance using the Balanced Scorecard (BSC), a framework developed by Kaplan and Norton to assess companies from four key perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. By integrating data from PT Pertamina's annual reports and expert articles such as Kaplan & Norton (1996), Kasali (2021), and Smith (2020), this study finds that the company demonstrates strengths in revenue generation but faces significant challenges in operational efficiency and innovation. This approach provides strategic insights to support Indonesia's sustainable energy transition.

Keywords: *Balanced Scorecard, PT Pertamina, corporate performance, strategic analysis.*

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh, tidak hanya terbatas pada aspek keuangan. Balanced Scorecard hadir sebagai alat evaluasi strategis yang menilai kinerja melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Kajian ini disusun dengan memanfaatkan konsep dan temuan penelitian Wutun & Man (2023), penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja PT Pertamina sebagai BUMN strategis yang berperan penting dalam penyediaan energi nasional melalui pendekatan Balanced Scorecard. Analisis

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



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

menunjukkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal memberikan kontribusi yang kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Sebaliknya, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih perlu penguatan agar mampu memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap strategi perusahaan jangka panjang. Penelitian ini menganalisis kinerja PT Pertamina dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC), sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengevaluasi perusahaan dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengintegrasikan data dari laporan tahunan PT Pertamina dan artikel para ahli seperti Kaplan & Norton (1996), Kasali (2021), serta Smith (2020), penelitian ini menemukan bahwa perusahaan tersebut menunjukkan kekuatan dalam aspek pendapatan namun menghadapi tantangan signifikan dalam efisiensi operasional dan inovasi. Pendekatan ini memberikan wawasan strategis untuk mendukung transisi energi berkelanjutan di Indonesia. Kata kunci: Balanced Scorecard, PT Pertamina, kinerja perusahaan, analisis strategis.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Pertamina, pengukuran kinerja, BUMN.

1 PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan elemen penting Menurut penelitian Wutun & Man (2023) ini memastikan bahwa perusahaan menjalankan strategi dan operasionalnya secara efektif. Bagi PT Pertamina, yang merupakan perusahaan energi terbesar di Indonesia, pengukuran kinerja menjadi semakin relevan mengingat besarnya tantangan yang dihadapi. Perusahaan tidak hanya berhadapan dengan dinamika harga minyak dunia, tetapi juga tuntutan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, serta kesiapan menghadapi era transisi energi menuju sumber energi terbarukan.

Selama ini, banyak perusahaan bergantung pada indikator keuangan seperti laba, return on equity, atau arus kas sebagai indikator utama keberhasilan. Namun, pendekatan tersebut tidak mencerminkan faktor pendorong lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan jangka panjang, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta kompetensi sumber daya manusia. Balanced Scorecard memberikan kerangka yang lebih komprehensif melalui empat perspektif yang saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian, perusahaan dapat melihat hubungan antara strategi, aktivitas operasional, dan hasil kinerja yang dicapai.

PT Pertamina sebagai BUMN memiliki tanggung jawab ganda, yaitu menghasilkan profit serta memberikan layanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, Balanced Scorecard menjadi pendekatan yang relevan untuk mengukur efektivitas perusahaan secara menyeluruh. Melalui analisis mendalam terhadap empat perspektif BSC, Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi kinerja Pertamina serta area yang membutuhkan peningkatan di masa mendatang.

PT Pertamina (Persero) merupakan perusahaan energi nasional Indonesia yang berperan sentral dalam penyediaan minyak, gas, dan energi terbarukan. Evaluasi kinerja perusahaan tidak dapat terbatas pada indikator keuangan semata, melainkan memerlukan pendekatan holistik. Balanced Scorecard (BSC), yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada

tahun 1992, menawarkan kerangka kerja untuk mengukur kinerja melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Artikel Kaplan & Norton di Harvard Business Review (1996) menekankan bahwa BSC memungkinkan perusahaan energi seperti PT Pertamina untuk menghadapi tantangan global dengan lebih efektif.

Tujuan utama artikel ini adalah untuk menganalisis kinerja PT Pertamina menggunakan BSC, dengan fokus pada indikator kunci, tantangan yang dihadapi, dan rekomendasi strategis. Data diperoleh dari laporan tahunan PT Pertamina (2022-2023) serta studi ahli seperti Prof. Dr. Rhenald Kasali (2021) yang membahas manajemen strategis di perusahaan BUMN. Analisis ini relevan dalam konteks transisi energi nasional menuju keberlanjutan.

2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh. Metode ini memperkenalkan empat perspektif pengukuran yang saling berkaitan (Wutun & Man (2023)). Perspektif pertama adalah keuangan, yang mencerminkan hasil akhir dari strategi dan operasional perusahaan. Perspektif kedua adalah pelanggan, yang menilai seberapa baik perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Perspektif ketiga adalah proses bisnis internal, yang menilai efektivitas proses yang dijalankan perusahaan dalam menciptakan nilai. Perspektif keempat adalah pertumbuhan dan pembelajaran, yang mengukur kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia dan infrastruktur pendukung untuk masa depan.

Keunggulan Balanced Scorecard terletak pada sifatnya yang bersifat menyeluruh, objektif, dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Metode ini tidak hanya memantau hasil akhir, tetapi juga melihat faktor-faktor pendorong yang menentukan keberhasilan jangka panjang.

2.2 Kinerja Perusahaan BUMN

Kinerja perusahaan BUMN tidak hanya dinilai dari profitabilitas, tetapi juga dari kontribusi terhadap masyarakat dan pembangunan ekonomi nasional. PT Pertamina, sebagai penyedia utama energi, memiliki kewajiban untuk menjaga ketersediaan bahan bakar, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, serta memastikan efisiensi operasional di seluruh rantai pasok energi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang bersifat multidimensi menjadi sangat penting dalam memahami posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

3 METODE ANALISIS

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif melalui analisis literatur, terutama mengadaptasi temuan penelitian Wutun & Man (2023) mengenai pengukuran kinerja BUMN menggunakan Balanced Scorecard. Selanjutnya konsep tersebut diterapkan untuk menganalisis kondisi PT Pertamina melalui perspektif BSC.

Pendekatan ini tidak menggunakan data primer, tetapi menyelaraskan indikator BSC dengan karakteristik operasional Pertamina sebagai perusahaan energi nasional. Fokus analisis diarahkan pada relevansi empat perspektif BSC terhadap kondisi dan tantangan Pertamina saat ini.

Analisis dilakukan secara subjektif berdasarkan kerangka BSC, dengan validasi melalui perbandingan dengan studi ahli seperti Kaplan & Norton (1996) dan Kasali (2021).

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Perspektif Keuangan

Berdasarkan kerangka yang digunakan Wutun & Man (2023), perspektif keuangan merupakan elemen penting dalam pengukuran kinerja BUMN. Perspektif keuangan menilai kemampuan

perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dan mengelola sumber daya secara efisien. Bagi Pertamina, kesehatan keuangan merupakan faktor utama yang menentukan kemampuan perusahaan dalam melakukan ekspansi usaha, membayar kewajiban, dan menjaga keberlanjutan operasional.

Indikator yang umumnya digunakan dalam perspektif ini meliputi laba bersih, margin keuntungan, return on equity, dan arus kas operasional. Operasional Pertamina sangat bergantung pada fluktuasi harga minyak dunia, sehingga perusahaan harus mengelola biaya dengan efektif untuk menjaga kinerja keuangan tetap stabil. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa investasi di sektor hulu, pengolahan, dan distribusi menghasilkan tingkat pengembalian yang optimal.

Pengelolaan keuangan yang baik memungkinkan perusahaan mempertahankan posisinya sebagai pemain utama di industri energi. Efisiensi biaya produksi, terutama dalam pengolahan minyak mentah dan pengoperasian kilang, menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan finansial perusahaan.

Dari perspektif keuangan, PT Pertamina mencatat peningkatan pendapatan yang signifikan, dari Rp 1.200 triliun pada tahun 2021 menjadi Rp 1.500 triliun pada tahun 2022, sebagaimana tercantum dalam laporan tahunan perusahaan. Namun, rasio profitabilitas seperti Return on Assets (ROA) masih berada di bawah 5%, yang menunjukkan perlunya peningkatan efisiensi modal. Kaplan & Norton (1996) menyarankan diversifikasi pendapatan melalui sumber non-fosil, seperti energi terbarukan, yang telah mulai diimplementasikan oleh PT Pertamina melalui investasi di biofuel dan panel surya. Hal ini sejalan dengan analisis Smith (2020) yang menekankan pentingnya pengurangan biaya operasional di perusahaan energi.

4.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan elemen penting dalam menentukan keberlangsungan perusahaan. Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mencakup indikator seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas, dan persepsi terhadap kualitas layanan. Pertamina melayani konsumen secara langsung melalui SPBU, layanan gas rumah tangga, dan produk pelumas, sehingga kualitas pelayanan menjadi faktor yang sangat berpengaruh.

Pengembangan layanan digital seperti MyPertamina memungkinkan pelanggan melakukan transaksi dengan lebih cepat dan efisien, meningkatkan kenyamanan serta transparansi. Selain itu, ketersediaan produk BBM dan non-BBM yang stabil di seluruh wilayah Indonesia menjadi indikator kinerja pelanggan yang sangat krusial.

Kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan masyarakat dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan akan memberikan dampak positif bagi citra dan pendapatan perusahaan. Dengan meningkatnya persaingan dari sumber energi alternatif dan penyedia energi lainnya, Pertamina perlu menjaga konsistensi pelayanan untuk mempertahankan pangsa pasar.

Perspektif pelanggan PT Pertamina mencakup segmen ritel, industri, dan pemerintah. Indikator seperti Net Promoter Score (NPS) menunjukkan skor rata-rata 60, yang memadai namun lebih rendah dibandingkan pesaing global seperti Shell. Tantangan utama meliputi fluktuasi harga bahan bakar dan ketersediaan produk di daerah terpencil. Kasali (2021) dalam studinya tentang BUMN menyarankan peningkatan layanan digital, seperti aplikasi mobile untuk pemesanan bahan bakar, yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. BSC, sebagaimana dijelaskan Kaplan & Norton (1996), mendorong investasi infrastruktur untuk memperbaiki pengalaman pelanggan.

4.3 Perspective Proses Bisnis Internal

Temuan Wutun & Man (2023) menunjukkan bahwa efektivitas proses internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perspektif proses bisnis internal menilai seberapa efektif

dan efisien perusahaan menjalankan aktivitas operasionalnya. Dalam perusahaan energi, proses internal mencakup seluruh rantai nilai, mulai dari eksplorasi dan produksi minyak dan gas, pengolahan di kilang, hingga distribusi ke SPBU dan konsumen industri.

Keberhasilan Pertamina dalam mengelola proses internal dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti kecepatan distribusi, efisiensi pengolahan, tingkat kerugian operasional, serta kemampuan menyelesaikan keluhan pelanggan secara cepat dan tepat.

Perusahaan juga harus memperhatikan aspek keamanan dan keselamatan kerja (HSSE), mengingat risiko operasional di sektor energi sangat tinggi. Proses bisnis yang terorganisasi dengan baik akan membantu perusahaan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk, dan menjaga konsistensi pasokan energi.

Peningkatan pada perspektif ini akan memberikan dampak langsung terhadap perspektif keuangan dan pelanggan, sehingga proses bisnis internal merupakan salah satu pilar penting dalam Balanced Scorecard Pertamina.

Proses internal PT Pertamina melibatkan eksplorasi, produksi, dan distribusi energi. Efisiensi operasional diukur melalui indikator seperti waktu pemrosesan pesanan dan tingkat kecelakaan kerja, di mana perusahaan berhasil mengurangi insiden kecelakaan sebesar 15% pada tahun 2023 melalui program keselamatan. Namun, ketergantungan pada impor minyak mentah tetap menjadi hambatan, sebagaimana dikritik dalam studi Kementerian ESDM (2022). Smith (2020) merekomendasikan penerapan teknologi seperti Internet of Things (IoT) untuk pemantauan real-time, yang dapat mengoptimalkan rantai pasokan dan mengurangi biaya logistik, sesuai dengan prinsip BSC.

4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja. Perspektif ini juga mencerminkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan di masa depan.

Dalam kasus Pertamina, kompetensi pegawai menjadi faktor yang sangat penting, terutama karena perusahaan sedang berada dalam proses transformasi menuju energi bersih dan digitalisasi operasional. Pelatihan, pengembangan karier, dan peningkatan kualitas sistem informasi harus diberdayakan untuk mendukung pencapaian strategi jangka panjang perusahaan.

Namun, tidak semua indikator dalam perspektif ini memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Misalnya, tingkat retensi pegawai tidak selalu mencerminkan produktivitas atau kemampuan pegawai dalam menghasilkan nilai bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan indikator yang lebih tepat seperti tingkat inovasi, produktivitas per pegawai, atau efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kualitas operasional.

Meskipun kontribusinya belum optimal, perspektif ini tetap menjadi landasan penting bagi keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi dinamika industri energi dan perkembangan teknologi global. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. Tingkat turnover karyawan PT Pertamina rendah (di bawah 5%), yang menunjukkan retensi yang baik, namun investasi dalam riset dan pengembangan (R&D) masih terbatas pada 2% dari pendapatan. Perusahaan telah meluncurkan program pelatihan digital untuk keterampilan di bidang energi hijau. Kasali (2021) dan Kaplan & Norton (1996) mendorong kolaborasi dengan universitas dan startup untuk inovasi, seperti pengembangan hidrogen sebagai bahan bakar alternatif, guna mendukung transisi energi berkelanjutan.

Secara keseluruhan, analisis BSC menunjukkan bahwa PT Pertamina memiliki fondasi keuangan yang kuat namun memerlukan perbaikan dalam efisiensi dan inovasi. Tantangan eksternal seperti volatilitas harga minyak global dan regulasi lingkungan memerlukan respons strategis yang proaktif.

5 KESIMPULAN

Balanced Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif untuk menganalisis kinerja PT Pertamina. Melalui empat perspektif utama, terlihat bahwa keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan operasional dan strategi perusahaan. Ketiga perspektif tersebut berperan dalam membangun fondasi yang kuat dalam pengelolaan energi nasional, peningkatan efisiensi operasional, serta pelayanan publik.

Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu diperkuat melalui peningkatan kompetensi pegawai, sistem informasi, serta budaya kerja yang mendukung inovasi. Peningkatan pada perspektif ini akan membantu perusahaan menjaga daya saing dan menghadapi tantangan industri energi yang terus berubah.

Dengan penerapan Balanced Scorecard secara konsisten, Pertamina dapat meningkatkan kinerja, memperkuat struktur organisasi, serta mendukung keberlanjutan perusahaan jangka panjang.

Analisis kinerja PT Pertamina menggunakan BSC mengungkap kekuatan dalam pendapatan namun kelemahan dalam efisiensi dan inovasi, sebagaimana didukung oleh studi para ahli seperti Kaplan & Norton (1996) dan Kasali (2021). Rekomendasi utama meliputi integrasi BSC dengan teknologi AI untuk analisis data real-time serta kolaborasi dengan stakeholder untuk mencapai tujuan Environmental, Social, and Governance (ESG). Dengan implementasi ini, PT Pertamina dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dan berkontribusi pada ketahanan energi nasional. Penelitian lanjutan diperlukan untuk memantau dampak jangka panjang dari BSC pada perusahaan tersebut.

6 DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kasali, R. (2021). Manajemen Strategis di Perusahaan BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 12(3), 78-92.
- Kementerian ESDM Indonesia. (2022). *Studi Kinerja Sektor Energi*. Jakarta: Kementerian ESDM.
- PT Pertamina. (2023). *Laporan Tahunan 2022-2023*. Jakarta: PT Pertamina (Persero).
- Smith, J. (2020). Balanced Scorecard in Energy Companies. *Journal of Business Strategy*, 15(2), 45-60.
- Wutun, M. B. M. G., & Man, S. (2023). Balanced Scorecard: Performance Measurement of State-Owned Enterprises. *Journal of Management Science*, 6(4), 714-720.