MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENERAPAN *BELANCED SCORECARD* SEBAGAI KERANGKA PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENDORONG KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK

Olivia Regina De Jesus[1], Maria Goreti Malut[2]
Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang
Email : oliviadj175@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penggunaan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengendalian manajemen untuk memperkuat keunggulan kompetitif pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Dengan memanfaatkan berbagai literatur empiris serta laporan kinerja perusahaan, penelitian ini menilai bagaimana empat perspektif BSC keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan diintegrasikan oleh Garuda Indonesia untuk meningkatkan efektivitas kinerja dan daya saing. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC selama periode 2018–2021 membantu perusahaan dalam mengidentifikasi berbagai kelemahan yang muncul akibat krisis, termasuk dampak pandemi. Sementara itu, perbaikan pada periode 2021–2022 terlihat melalui peningkatan kinerja pada seluruh perspektif BSC serta perbaikan finansial, yang berkontribusi pada penguatan posisi kompetitif Garuda di industri penerbangan nasional maupun regional. Meski demikian, sejumlah tantangan tetap perlu diatasi, terutama terkait efisiensi operasional dan pengelolaan biaya.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Pengendalian Manajemen, Keunggulan Kompetitif, PT Garuda Indonesia, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

This study examines the application of the Balanced Scorecard (BSC) as a management control framework to support competitive advantage at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Drawing on empirical literature and the company's performance reports, the research evaluates how the four BSC perspectives financial, customer, internal business processes, and learning and growth are implemented to enhance organizational performance and competitiveness. The findings indicate that the adoption of the BSC during 2018-2021 enabled the company to identify key weaknesses resulting from various crises, including the impact of the pandemic. Meanwhile, improvements observed in 2021-2022, reflected by higher scores across all BSC perspectives and better financial outcomes, demonstrate the company's progress in rebuilding its competitive position in both national and regional aviation markets. Nevertheless, challenges remain, particularly in achieving operational efficiency and optimizing cost management.

Article history
Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80
Prefix DOI :
10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Keywords: *Balanced Scorecard, Management Control, Competitive Advantage, PT Garuda Indonesia, Corporate Performance.*

PENDAHULUAN

Dalam situasi bisnis yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian, perusahaan dituntut untuk memiliki sistem pengendalian manajemen yang tidak hanya berfokus pada pemantauan kinerja keuangan, tetapi juga mampu menilai berbagai aspek nonkeuangan yang berperan dalam menciptakan keunggulan jangka panjang. Industri penerbangan termasuk sektor yang paling rentan terhadap perubahan eksternal, seperti fluktuasi harga bahan bakar, persaingan harga tiket, perubahan kebijakan, hingga krisis global seperti pandemi COVID-19. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebagai maskapai nasional telah berhadapan dengan sejumlah tantangan struktural yang memengaruhi kinerja operasional dan kondisi keuangannya. Periode 2018–2022 menjadi masa kritis bagi perusahaan, ditandai dengan tekanan finansial yang besar, proses restrukturisasi utang, turunnya jumlah penumpang, serta perubahan preferensi konsumen terhadap layanan penerbangan.

Dalam kondisi tersebut, penggunaan Balanced Scorecard (BSC) menjadi sangat penting sebagai alat pengendalian manajemen modern dengan pendekatan yang lebih menyeluruh. Tidak seperti sistem pengukuran konvensional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan, BSC menggabungkan empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami hubungan sebab-akibat antara strategi, proses operasional, dan hasil yang ditargetkan. Selain itu, BSC membantu memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan selaras dengan visi jangka panjang perusahaan, sekaligus memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan strategi.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk telah mulai menerapkan indikator yang sejalan dengan konsep BSC dalam laporan tahunan dan penilaian kinerjanya, terutama dalam hal efektivitas operasional, kualitas layanan, dan pengembangan sumber daya manusia. Meski demikian, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC sebelum masa restrukturisasi belum berjalan secara optimal, terlihat dari ketidaktepatan antara sasaran strategis dengan pencapaian di lapangan, khususnya pada perspektif keuangan dan proses internal. Setelah proses restrukturisasi serta pemulihan pascapandemi, Garuda mulai menunjukkan peningkatan yang berarti, termasuk perbaikan efisiensi operasional, peningkatan kualitas layanan, dan meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan.

Oleh sebab itu, analisis penerapan Balanced Scorecard pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana perusahaan memanfaatkan kerangka pengendalian manajemen ini dalam membangun serta mempertahankan keunggulan kompetitif di industri penerbangan. Penelitian ini tidak hanya menilai kinerja perusahaan melalui keempat perspektif BSC, tetapi juga menggali bagaimana integrasi BSC dapat mendukung Garuda Indonesia dalam keluar dari krisis dan memperkokoh posisinya pada pasar domestik maupun internasional. Pemahaman mengenai implementasi BSC di perusahaan ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademik dan praktis, terutama bagi organisasi yang membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang lebih efektif dan adaptif dalam menghadapi ketidakpastian bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan memberikan pemahaman mendalam mengenai penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem pengendalian manajemen pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis fenomena, strategi, serta dinamika manajerial yang tidak dapat

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

digambarkan hanya dengan data angka, melainkan membutuhkan interpretasi terhadap kebijakan perusahaan, laporan kinerja, serta proses operasional yang berlangsung. Data penelitian sepenuhnya berasal dari sumber sekunder, seperti laporan tahunan dan laporan keberlanjutan Garuda Indonesia, publikasi resmi perusahaan, regulasi pemerintah terkait industri penerbangan, serta jurnal dan artikel ilmiah dari Google Scholar yang membahas Balanced Scorecard, pengendalian manajemen, serta strategi industri penerbangan. Selain itu, data pendukung diperoleh dari pemberitaan media, analisis industri, serta dokumentasi operasional perusahaan seperti data armada, on-time performance, dan indikator kualitas layanan.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: dokumentasi, studi literatur, dan observasi tidak langsung. Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data kuantitatif maupun kualitatif terkait kinerja operasional dan finansial perusahaan, sedangkan studi literatur dilakukan dengan meninjau penelitian terdahulu guna memperkuat landasan teori dan membandingkan temuan sebelumnya dengan kondisi Garuda Indonesia. Observasi tidak langsung dilakukan dengan meninjau layanan perusahaan melalui platform digital, membaca ulasan pelanggan, serta menelaah analisis publik mengenai kualitas dan reputasi Garuda Indonesia. Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi dilakukan dengan memilih informasi yang relevan sesuai empat perspektif Balanced Scorecard keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah itu, data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi sistematis agar memudahkan pemahaman hubungan antara strategi dan capaian kinerja perusahaan. Pada tahap akhir, peneliti menarik kesimpulan dengan mengidentifikasi pola sebab-akibat dari implementasi Balanced Scorecard terhadap efektivitas pengendalian manajemen dan peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan.

Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan memverifikasi informasi dari laporan perusahaan, publikasi akademik, data regulator, dan berita media, sedangkan triangulasi teknik diwujudkan melalui kombinasi dokumentasi, studi literatur, dan observasi. Pendekatan metodologis ini memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas Balanced Scorecard dalam mendukung strategi dan kinerja Garuda Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengendalian Manajemen

Balanced Scorecard (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, merupakan alat pengendalian manajemen strategis yang memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi. Tidak seperti metode pengukuran tradisional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan, BSC menggabungkan indikator nonkeuangan yang berperan penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan. Keunggulan utama BSC terletak pada kemampuannya menyelaraskan visi, misi, dan strategi dengan aktivitas operasional melalui empat perspektif yang saling berhubungan, sehingga menjadi sistem pengendalian yang komprehensif.

Dalam industri penerbangan, termasuk PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, penerapan BSC sangat relevan karena sektor ini memiliki karakteristik operasional yang kompleks dan dipengaruhi oleh perubahan eksternal yang cepat. Melalui BSC, Garuda Indonesia dapat mengevaluasi kinerja bisnis secara lebih objektif dan holistik, sehingga mempermudah perusahaan merumuskan strategi peningkatan daya saing yang lebih terarah.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

2. Analisis Penerapan Balanced Scorecard pada PT Garuda Indonesia

2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham. Pada periode 2018–2021, Garuda Indonesia menghadapi tekanan berat berupa turunnya pendapatan, tingginya beban operasional, dan kerugian besar akibat anjloknya permintaan selama pandemi COVID-19.

Indikator keuangan yang digunakan Garuda antara lain:

1. Pertumbuhan Pendapatan
   Pendapatan mengalami pemulihan pada 2022–2023 seiring meningkatnya permintaan penerbangan.
2. Margin Laba Operasional dan Efisiensi Biaya
   Program restrukturisasi utang, optimalisasi rute, dan renegosiasi sewa pesawat menjadi faktor utama peningkatan efisiensi.
3. Rasio Profitabilitas (ROA, ROE, EBITDA Margin)
   Meski belum kembali seperti sebelum pandemi, profitabilitas perusahaan terus membaik.

Secara keseluruhan, BSC membantu perusahaan mengenali masalah struktural dan menata kembali kondisi keuangan melalui strategi efisiensi yang lebih sistematis.

2.2 Perspektif Pelanggan

Bagi industri penerbangan, pelanggan merupakan aset utama karena kepuasan, loyalitas, dan persepsi layanan menentukan kekuatan kompetitif.

Indikator pelanggan yang digunakan Garuda Indonesia meliputi:

1. Customer Satisfaction Index (CSI)
   Kinerja layanan menunjukkan perbaikan setelah pandemi.
2. On-Time Performance (OTP)
   OTP sering kali berada di atas rata-rata nasional, menjadi salah satu keunggulan Garuda.
3. Citra Merek dan Kualitas Layanan
   Garuda tetap dipandang sebagai maskapai premium, meskipun krisis keuangan sempat memengaruhi reputasi.
4. Loyalitas Pelanggan (GarudaMiles)
   Program loyalitas masih menjadi nilai tambah, walaupun membutuhkan pengembangan fitur agar lebih menarik.

Melalui BSC, Garuda dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman pelanggan dan menyusun strategi peningkatan layanan secara lebih fokus.

2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses internal mencakup aktivitas operasional yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan sekaligus mendukung strategi perusahaan.

Indikator utama Garuda antara lain:

1. Efisiensi Operasional
   Optimalisasi armada dan rute ditempuh untuk memperbaiki load factor serta mengurangi biaya operasional.
2. Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO)
   Kolaborasi lebih erat dengan GMF AeroAsia membantu menekan biaya perawatan.
3. Keselamatan Penerbangan
   Komitmen terhadap standar keselamatan tetap menjadi prioritas.
4. Digitalisasi Proses dan Layanan
   Penerapan aplikasi digital dan otomatisasi layanan meningkatkan efisiensi dan kecepatan pelayanan.

Dengan BSC, Garuda dapat mengkaji efektivitas proses internal dan menyesuaikannya dengan strategi pemulihan perusahaan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menekankan pentingnya pengembangan SDM, budaya kerja, dan inovasi teknologi sebagai fondasi kinerja jangka panjang.

Indikator yang dievaluasi, antara lain:

1. Pelatihan dan Pengembangan SDM
   Peningkatan kompetensi awak kabin, teknisi, dan staf operasional tetap menjadi fokus.
2. Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan
   Upaya perbaikan dilakukan untuk memulihkan motivasi pasca PHK dan restrukturisasi.
3. Penerapan Teknologi Baru
   Digitalisasi layanan, e-ticketing, dan otomatisasi administrasi meningkatkan efisiensi.
4. Peningkatan Kapabilitas Manajerial
   Pasca restrukturisasi, Garuda membutuhkan penguatan kemampuan manajerial dalam perencanaan dan pengendalian strategi.

Perspektif ini menjadi fondasi penting bagi Garuda untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

3. Dampak Implementasi Balanced Scorecard terhadap Keunggulan Kompetitif

Penerapan BSC berpengaruh besar dalam memperbaiki keselarasan strategi di seluruh unit perusahaan. Dalam kasus Garuda Indonesia, BSC membantu menyatukan tujuan operasional, layanan, dan finansial ke arah strategi pemulihan.

Dampak utamanya meliputi:

- Peningkatan efisiensi operasional sehingga mendukung keunggulan biaya.
- Penguatan kualitas layanan sehingga memperkuat citra sebagai premium carrier.
- Pembentukan budaya organisasi yang lebih adaptif dan inovatif.
- Perbaikan struktur keuangan setelah restrukturisasi.
- Meningkatnya kepercayaan investor serta pelanggan.

Secara keseluruhan, BSC berperan sebagai alat penting untuk memulihkan dan mempertahankan keunggulan posisi Garuda di industri penerbangan.

4. Tantangan dalam Penerapan Balanced Scorecard

Meski membawa manfaat, implementasi BSC di Garuda Indonesia menghadapi sejumlah kendala, seperti:

1. Data nonkeuangan yang belum sepenuhnya terstruktur.
2. Integrasi data antar unit kerja yang masih lemah.
3. Beban operasional historis yang besar.
4. Perubahan budaya kerja yang memerlukan waktu panjang.
5. Tekanan eksternal seperti harga avtur dan fluktuasi permintaan.

Tantangan tersebut menunjukkan perlunya strategi pengendalian manajemen yang lebih adaptif dan fleksibel.

5. Evaluasi Menyeluruh Penerapan BSC di Garuda Indonesia

Secara keseluruhan, penerapan Balanced Scorecard pada PT Garuda Indonesia menunjukkan hasil positif terhadap proses pemulihan pascapandemi dan peningkatan efektivitas strategi perusahaan. Keempat perspektif BSC mengindikasikan peningkatan performa meskipun masih terdapat ruang perbaikan, terutama pada aspek digitalisasi dan efisiensi jangka panjang.

BSC membantu Garuda untuk:

- mengidentifikasi kelemahan struktural,
- memperbaiki koordinasi antardivisi,
- mengevaluasi strategi pemulihan, serta
- menentukan prioritas strategis yang tepat.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk berperan besar dalam meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen serta mendukung proses pemulihan kinerja perusahaan setelah menghadapi masa krisis. Melalui empat perspektif BSC keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan Garuda dapat mengidentifikasi berbagai kelemahan mendasar yang muncul pada periode 2018–2021, terutama akibat tekanan finansial, penurunan permintaan, serta dampak pandemi COVID-19.

Secara keseluruhan, Balanced Scorecard terbukti efektif menjadi alat pengendalian manajemen yang membantu Garuda Indonesia mempertahankan keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan bisnisnya.

SARAN

1. Peningkatan Integrasi Data dan Sistem Informasi

   Garuda disarankan untuk mengembangkan sistem informasi manajemen yang lebih terhubung antarunit, sehingga pengelolaan data keuangan maupun nonkeuangan menjadi lebih konsisten dan mampu mendukung proses pengambilan keputusan berbasis analisis.
2. Mempercepat Implementasi Transformasi Digital

   Perusahaan perlu memperluas pemanfaatan teknologi digital pada berbagai aspek operasional, seperti pengelolaan armada, layanan pelanggan, dan proses penjualan, guna meningkatkan efisiensi, kecepatan layanan, serta kualitas pengalaman pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Managerial Accounting* (11th ed.). Cengage Learning.

International Air Transport Association (IATA). (2023). *Airline Industry Economic Performance Report*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2022–2023). *Publikasi Kinerja BUMN Sektor Transportasi*.

Khoerunisa, S. A., Supiah, S., Suhendar, M. N. A., Rofiqi, I. R., Ulan, T., Ramdani, S. A., Hasanah, E. Y., & Anwar, S. (2021). *Konsep dan Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan di Indonesia*. Universitas Djuanda. DOI: 10.30997/karimahtauhid.v3i7.14153
Literatur penting untuk memahami adopsi BSC di perusahaan Indonesia, cocok sebagai landasan teori.

Malut, Maria Goreti. (2020). Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. Prosiding Seminar Nasional Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Man, Stanislaus. (2018). Penerapan Balanced Scorecard dalam Evaluasi Kinerja Organisasi Publik di Nusa Tenggara Timur.

Mawarni, M. B. (2021). Peran Balanced Scorecard dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Publik.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.

Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.

OAG Aviation Worldwide. (2022–2023). *On-Time Performance Report*.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2018–2023). *Annual Report*. Garuda Indonesia.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2018–2023). *Laporan Keuangan Tahunan*. Garuda Indonesia.

Purnama, C. (2019). Strategi Bisnis Berkelanjutan di BUMN Sektor Pangan. Jurnal Manajemen Strategis Indonesia.