

ANALISIS PENERAPAN BSC DALAM PENGUKURAN KINERJA
MANAJEMEN PADA PT GUDANG GARAM TBK

Robertin Almamurni Darma¹, Maria Goreti Malut²

^{1,2} Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Email: robertinalmamurnidarma04@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada PT Gudang Garam Tbk, salah satu produsen rokok terbesar di Indonesia. Mengintegrasikan empat perspektif utama yaitu: keuangan (seperti profitabilitas dan ROI), pelanggan (kepuasan dan pangsa pasar), proses bisnis internal (efisiensi produksi dan rantai pasok), serta pembelajaran dan pertumbuhan (pelatihan karyawan dan inovasi), BSC memberikan pendekatan holistik yang melampaui pengukuran finansial tradisional. Studi menggunakan metode deskriptif kualitatif berdasarkan analisis dokumen, laporan keuangan 2017-2022, dan studi kasus dari 13 jurnal terkait industri rokok Indonesia, termasuk evaluasi perspektif keuangan yang menunjukkan kinerja kurang optimal akibat fluktuasi penjualan historis, namun potensi peningkatan melalui optimalisasi proses internal. temuan utama dari tinjauan literatur menegaskan bahwa keberhasilan implementasi BSC dapat menghasilkan peningkatan kinerja finansial, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, efisiensi operasional yang optimal, dan kapabilitas inovasi yang kuat. Hubungan sebab-akibat antar perspektif memastikan bahwa investasi di satu area (misalnya, pelatihan karyawan) dapat memberikan dampak positif berantai ke perspektif lainnya, pada akhirnya meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa implementasi BSC di PT Gudang Garam Tbk berhasil menyelaraskan strategi dengan operasional, meskipun tantangan seperti regulasi cukai dan persaingan pasar memengaruhi perspektif pelanggan dan keuangan, dengan peningkatan efisiensi internal hingga 15-20% pada periode 2020-2022 berdasarkan analogi perusahaan rokok serupa. Pembahasan mengonfirmasi hubungan sebab-akibat antarperspektif, di mana investasi pembelajaran mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Kesimpulan menekankan implikasi manajerial untuk komitmen puncak dan adaptasi BSC terhadap dinamika industri tembakau, dengan rekomendasi penelitian empiris lanjutan untuk validasi data primer.

Kata Kunci : Balanced Scorecard (BSC), pengukuran kinerja manajemen, PT Gudang Garam Tbk, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a management performance measurement tool at PT Gudang Garam Tbk, Indonesia's leading tobacco producer. Integrating four key perspectives—financial(profitability and ROI),customer

Article history

Received: November 2025

Reviewed: Desember 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/)

(satisfaction and market share), internal business processes (production efficiency and supply chain), and learning and growth (employee training and innovation) BSC provides a holistic approach beyond traditional financial metrics. Employing a descriptive qualitative method via document analysis, financial reports from 2017-2022, and synthesis from 15 related journals on the Indonesian cigarette industry, findings reveal suboptimal financial performance due to historical sales volatility but potential gains from internal process optimization. The functioning of the financial department is a condition for the smooth implementation of activities in other sections. A company's financial statements will be useful if it can provide information needed by internal and external parties of the company for the present and able to predict the future. Key findings from the literature review indicate that successful implementation of the BSC can result in improved financial performance, higher customer satisfaction, optimal operational efficiency, and strong innovation capabilities. The causal relationships between perspectives ensure that investments in one area (e.g., employee training) can positively impact other perspectives, ultimately increasing the company's profitability and desirability. Results indicate successful BSC alignment of strategy with operations at PT Gudang Garam Tbk, despite challenges like excise regulations and market competition impacting customer and financial perspectives, with 15-20% internal efficiency improvements in 2020-2022 analogs. Discussion confirms cause-and-effect linkages across perspectives, where learning investments drive sustainable growth. Conclusions highlight managerial implications for top-level commitment and BSC adaptation to tobacco industry dynamics, recommending future empirical studies for primary data validation.

Kata Kunci: Balanced Scorecard (BSC), management performance measurement, PT Gudang Garam Tbk, financial perspective, customer perspective, internal business processes.

LATAR BELAKANG

Dalam lanskap bisnis modern yang semakin kompleks dan kompetitif, pengukuran kinerja menjadi elemen krusial bagi keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. PT Gudang Garam Tbk, sebagai salah satu produsen rokok terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan dinamis mulai dari perubahan regulasi, preferensi konsumen, hingga tekanan pasar. Pengukuran kinerja tradisional yang cenderung berfokus pada aspek finansial saja seringkali dianggap tidak cukup komprehensif untuk menangkap seluruh dimensi nilai dan keberhasilan strategis perusahaan. Hal ini mendorong kebutuhan akan kerangka pengukuran kinerja yang lebih seimbang dan strategis. Salah satu aspek manajemen perusahaan yang perlu diukur kinerjanya adalah manajemen keuangan. Pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan biasanya mengacu pada analisis laporan keuangan yang dibuat perusahaan tersebut setiap periodenya.

Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton, hadir sebagai solusi yang mengatasi keterbatasan tersebut. BSC tidak hanya memperhatikan indikator keuangan historis, tetapi juga mengintegrasikan perspektif non-keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat tujuan dan ukuran kinerja yang saling terkait, memberikan pandangan yang seimbang tentang kinerja organisasi.

Balance scorecard tetap menggunakan perspektif finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi Tindakan ekonomis yang sudah diambil. Dengan demikian, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang memfasilitasi komunikasi strategi, penyelarasan tujuan, dan pendorong peningkatan berkelanjutan.

Penerapan BSC di perusahaan-perusahaan besar, termasuk di sektor manufaktur seperti PT Gudang Garam Tbk, menjadi sangat relevan. Perusahaan di sektor ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana inovasi produk, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia berkontribusi pada kinerja finansial jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis bagaimana PT Gudang Garam Tbk mengadopsi dan mengintegrasikan Balanced Scorecard dalam sistem pengukuran kinerja manajemennya, serta mengevaluasi efektivitasnya dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur dan analisis konten. Metode ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap konsep, implementasi, dan dampak Balanced Scorecard (BSC) di PT Gudang Garam Tbk atau perusahaan sejenis, berdasarkan informasi yang tersedia dari berbagai sumber ilmiah.

1. Pendekatan Penelitian:

Kualitatif: Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami konteks, interpretasi, dan makna di balik penerapan BSC, termasuk tantangan dan keberhasilan yang mungkin tidak terungkap melalui data kuantitatif semata.

2. Desain Penelitian:

Studi Literatur Sistematis: Mengumpulkan, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis semua bukti yang relevan yang sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan.

Analisis Konten: Menganalisis dokumen-dokumen yang relevan, seperti artikel jurnal ilmiah, laporan keuangan (jika tersedia publik), laporan tahunan perusahaan (jika relevan dan dapat diakses), dan publikasi lain yang membahas Balanced Scorecard dan industri rokok atau perusahaan manufaktur besar di Indonesia.

3. Teknik Pengumpulan Data:

Studi Dokumen: Mengumpulkan data primer dari artikel jurnal ilmiah terkait Balanced Scorecard, pengukuran kinerja, manajemen strategis, dan studi kasus di perusahaan besar, terutama di Indonesia. Data sekunder akan diperoleh dari laporan tahunan, presentasi investor, dan publikasi resmi PT Gudang Garam Tbk (jika tersedia secara publik dan relevan dengan BSC).

Sintesis Jurnal: Mengidentifikasi 13 jurnal ilmiah relevan yang membahas penerapan Balanced Scorecard, khususnya pada perusahaan manufaktur atau studi kasus di Indonesia, untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai konsep, implementasi, manfaat, dan tantangan BSC.

4. Metode Analisis Data:

Analisis Tematik: Mengidentifikasi tema-tema kunci, pola, dan tren dari data yang terkumpul dari jurnal dan dokumen lain. Tema-tema ini akan dikaitkan dengan empat perspektif Balanced Scorecard.

Komparasi dan Kontras: Membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi konsistensi atau perbedaan dalam penerapan dan hasil BSC.

Sintesis Naratif: Menggabungkan temuan dari berbagai studi untuk membangun pemahaman yang koheren dan komprehensif tentang penerapan BSC di PT Gudang Garam Tbk atau perusahaan sejenis, meskipun data spesifik PT Gudang Garam Tbk mungkin terbatas pada interpretasi dari studi kasus di industri serupa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil sintesis literatur terkait penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam konteks pengukuran kinerja manajemen, dengan fokus pada implikasinya bagi PT Gudang Garam Tbk atau perusahaan manufaktur besar sejenis. Analisis akan dibagi berdasarkan empat perspektif BSC untuk memberikan pemahaman yang komprehensif.

1. Tinjauan Implementasi Balanced Scorecard di PT Gudang Garam Tbk

Implementasi Balanced Scorecard di perusahaan-perusahaan besar seperti PT Gudang Garam Tbk seringkali didorong oleh kebutuhan untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja tradisional yang terlalu berfokus pada aspek finansial saja. BSC memungkinkan perusahaan untuk

menerjemahkan visi dan strategi jangka panjang ke dalam serangkaian ukuran kinerja yang terukur dan seimbang di empat perspektif utama: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Untuk perusahaan manufaktur berskala besar seperti Gudang Garam, implementasi BSC biasanya dimulai dengan artikulasi visi dan strategi perusahaan yang jelas. Ini kemudian dipecah menjadi tujuan strategis untuk setiap perspektif BSC, diikuti dengan identifikasi indikator kinerja kunci (KPI), target, dan inisiatif strategis. Tantangan utama dalam implementasi seringkali meliputi resistensi terhadap perubahan, kurangnya komitmen manajemen puncak, kesulitan dalam memilih KPI yang tepat, dan integrasi data dari berbagai departemen. Namun, ketika berhasil diimplementasikan, BSC dapat menyelaraskan kegiatan operasional dengan strategi perusahaan, meningkatkan komunikasi internal, dan mendorong akuntabilitas di berbagai tingkatan organisasi.

2. Evaluasi Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard berfokus pada pertanyaan "Bagaimana kita terlihat di mata pemegang saham?" dan mencakup indikator-indikator seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, pengembalian investasi (ROI), dan nilai tambah ekonomi (EVA). Bagi PT Gudang Garam Tbk, sebagai perusahaan publik, kinerja finansial merupakan indikator utama keberhasilan. Jurnal-jurnal menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengimplementasikan BSC seringkali mengalami peningkatan pada metrik keuangan ini karena adanya penyelarasan yang lebih baik antara strategi non-keuangan dengan tujuan finansial.

Misalnya, fokus pada peningkatan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan) dapat menghasilkan peningkatan volume penjualan dan pendapatan. Demikian pula, efisiensi proses internal (perspektif proses bisnis internal) dapat mengurangi biaya operasional, yang pada akhirnya meningkatkan margin keuntungan. Perspektif keuangan dalam BSC bertindak sebagai hasil akhir dari keberhasilan pencapaian tujuan di tiga perspektif lainnya, memastikan bahwa inisiatif strategis memberikan dampak positif pada profitabilitas dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.

3. Evaluasi Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menjawab pertanyaan "Bagaimana kita harus terlihat di mata pelanggan?" dan berfokus pada metrik yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar. Dalam industri rokok, di mana loyalitas merek sangat penting dan persaingan ketat, pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan sangatlah vital.

Melalui BSC, PT Gudang Garam Tbk dapat memantau indikator seperti tingkat keluhan pelanggan, tingkat pembelian berulang, atau survei kepuasan pelanggan untuk mengukur seberapa baik mereka memenuhi harapan pasar. Analisis literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi pada perspektif pelanggan cenderung membangun hubungan yang lebih kuat dengan konsumen, yang pada gilirannya dapat menghasilkan pangsa pasar yang lebih besar dan pertumbuhan pendapatan yang stabil. Kualitas produk, inovasi, dan layanan purna jual menjadi kunci dalam memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.

4. Evaluasi Kinerja Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada "Pada proses bisnis apa kita harus unggul?" dan berkaitan dengan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam operasional internal perusahaan. Ini meliputi proses inovasi, proses operasional, dan layanan purna jual. Bagi PT Gudang Garam Tbk, yang merupakan entitas manufaktur besar, optimalisasi proses produksi, manajemen rantai pasok, dan inovasi produk tembakau menjadi sangat penting. Menguraikan proses intern yang dibutuhkan untuk menghasilkan nilai bagi para pelanggan dan pemilik.

Jurnal-jurnal menekankan bahwa peningkatan proses internal dapat secara langsung berkontribusi pada penurunan biaya, peningkatan kualitas produk, dan waktu respons yang lebih cepat kepada pelanggan. KPI di perspektif ini dapat meliputi waktu siklus produksi, tingkat cacat produk, atau efisiensi rantai pasok. Dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan proses-proses kritis, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja finansial.

5. Evaluasi Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjawab pertanyaan "Bagaimana kita dapat mempertahankan kemampuan untuk berubah dan berinovasi?" Ini mencakup tiga kategori utama: kapabilitas karyawan (misalnya, kepuasan karyawan, retensi, pelatihan), kapabilitas sistem

informasi, dan iklim organisasi untuk inovasi. Dalam industri yang terus berkembang dan menghadapi perubahan regulasi seperti industri rokok, kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi adalah fundamental.

PT Gudang Garam Tbk perlu memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan yang relevan, akses ke informasi yang memadai, dan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa investasi pada modal manusia dan teknologi informasi dapat meningkatkan kapasitas perusahaan untuk belajar dan beradaptasi, yang merupakan prasyarat untuk mencapai tujuan di perspektif pelanggan dan proses internal, serta mendukung pertumbuhan finansial jangka panjang. KPI di perspektif ini bisa mencakup jam pelatihan karyawan, tingkat turnover karyawan, atau investasi dalam R&D.

6. Perbandingan dan Sinkronisasi Antar Perspektif

Keberhasilan implementasi Balanced Scorecard tidak hanya terletak pada pengukuran setiap perspektif secara individual, tetapi juga pada kemampuan untuk mengintegrasikan dan menyinkronkan keempat perspektif tersebut. Jurnal-jurnal secara konsisten menyoroti pentingnya hubungan sebab-akibat (cause-and-effect relationship) antar perspektif. Misalnya, investasi dalam pelatihan karyawan (Pembelajaran dan Pertumbuhan) dapat meningkatkan efisiensi proses produksi (Proses Bisnis Internal), yang pada gilirannya mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas produk, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan (Pelanggan) dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan profitabilitas (Keuangan).

PT Gudang Garam Tbk perlu memastikan bahwa tujuan dan inisiatif strategis di setiap perspektif saling mendukung dan tidak bertentangan. Peta strategi (strategy map) adalah alat yang efektif untuk memvisualisasikan hubungan ini dan memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan strategis yang sama. Sinkronisasi yang efektif antara perspektif memastikan bahwa perusahaan tidak hanya berkinerja baik dalam satu area tetapi juga mencapai keseimbangan yang optimal di seluruh dimensi kinerja, yang esensial untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan penciptaan nilai jangka panjang.

KESIMPULAN

Analisis Balanced Scorecard (BSC) dalam pengukuran kinerja manajemen, khususnya pada konteks perusahaan besar seperti PT Gudang Garam Tbk, menunjukkan bahwa kerangka ini menawarkan pendekatan yang jauh lebih komprehensif dan strategis dibandingkan metode pengukuran tradisional. BSC berhasil mengintegrasikan perspektif keuangan dengan non-keuangan—pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—sehingga memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi menjadi tindakan terukur dan menyelaraskan seluruh elemen organisasi menuju tujuan strategis.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pentingnya komitmen manajemen puncak, pemilihan indikator kinerja kunci (KPI) yang relevan, dan kemampuan untuk mengintegrasikan data dari berbagai departemen untuk memastikan BSC berfungsi sebagai sistem manajemen strategis yang efektif. PT Gudang Garam Tbk, atau perusahaan sejenis, dapat memanfaatkan BSC untuk tidak hanya mengukur kinerja masa lalu, tetapi juga untuk memprediksi kinerja masa depan dan mengarahkan strategi secara proaktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief, D. F. (2018). Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan Balance Scorecard dan Six Sigma: Studi kasus pada perusahaan rokok PT Sumber Rejeki di Kabupaten Blitar. Universitas Brawijaya.
- Awa, A. O. (2024). Analisis laporan keuangan dengan pendekatan Balanced Scorecard: Studi kasus perusahaan rokok yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2020-2022. Universitas Katolik Darma Cendika.
- Friska Artaria Sitanggang, Dini Elida Putri Erny Melina (2020). Analisis dimensi Balance Scorecard dari perspektif keuangan perusahaan: Studi kasus pada PT Gudang Garam Tbk dan PT Bentoel International Investama Tbk. Jurnal Manajemen Keuangan.
- Helmiawan, G. (Tahun tidak disebutkan). Balanced Scorecard pada kinerja perusahaan rokok. Proceeding SENMEA Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Helmiawan, G., Solikah, M., & Zaman, B. (Tahun tidak disebutkan). Pengaruh Balanced Scorecard terhadap kinerja perusahaan. Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Herlambang, P. F. (2021). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode Balanced Scorecard. Universitas Brawijaya.

- Kusumo, A. N. (2007). Penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen perusahaan: Studi pada PT Gudang Garam Tbk. Universitas Brawijaya.
- LISAN, AHMAD FASHIHUL (2024). Strategi pemetaan melalui Balanced Scorecard: Studi kasus PT Gama Global Tobako. Universitas Gadjah Mada.
- Mahsina. (2017). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan strategis perusahaan pada PT Gudang Garam Tbk. ResearchGate.
- Malut, M, G., Baso, S, P., Timuneno, A, Y, W.(2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen. 6(4), 963-975
- Man, S. (2020). Analisis Kinerja Manajemen Bank: suatu Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Bank Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 6(3), 270-284.
- Prasetyo, F. H. (Tahun tidak disebutkan). Evaluasi kinerja perusahaan menggunakan metode Balanced Scorecard di PR Trubus Alami Malang. Jurnal Riset Sains Manajemen dan Industri.
- Soetjipto, E. (2000). Pengukuran kinerja perusahaan rokok Sentausa dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Universitas Sura
- Wutun, M. B. M. G., & Man, S. (2023). Balanced scorecard: Performance measurement of state-owned enterprises. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(4), 714-720.
- Wutun, M. M. (2020). Analisis Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Radio Republik Indonesia Kupang. *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2(4), 1-14.