

Analisis Kinerja PT Aneka Tambang Tbk Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Tengah Fluktuasi Harga Komoditas Periode 2022–2024

Faizah Ahlam Notavia*¹, Dame Siregar², Tiolina Evi Nausta Pardede³
Perbanas Institute^{1,2,3}

*e-mail: faizah.ahlam66@perbanas.id¹, dame.siregar56@perbanas.id², tiolina@perbanas.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) periode 2022–2024 menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) di tengah kondisi fluktuasi harga komoditas global. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah penurunan laba bersih ANTAM sebesar 19,45% pada tahun 2023, yang kemudian kembali mengalami penurunan drastis hingga 85% pada kuartal I tahun 2024. Kondisi tersebut menunjukkan adanya paradoks karena terjadi di tengah kenaikan harga emas dunia yang mencapai 39,17% sepanjang tahun 2024. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan dan laporan tahunan PT ANTAM Tbk yang dipublikasikan di Bursa Efek Indonesia. Analisis dilakukan melalui empat perspektif BSC, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ANTAM secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik. Perspektif pelanggan dinilai baik ditunjukkan oleh rekor pertumbuhan penjualan 68,57% pada tahun 2024. Perspektif keuangan dan pertumbuhan dinilai cukup baik, sementara perspektif proses bisnis internal dinilai kurang baik akibat *Operating Profit Margin* yang terus menurun dari 8,58% menjadi 4,33%. Penelitian ini menegaskan bahwa pengukuran kinerja berbasis BSC memberikan gambaran yang lebih komprehensif dibandingkan analisis keuangan semata dalam mengevaluasi kondisi perusahaan tambang.

Kata kunci : *Balanced Scorecard; Kinerja Perusahaan; PT Aneka Tambang Tbk; Pertambangan; Harga Komoditas.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) for the period 2022–2024 using the Balanced Scorecard (BSC) method amid global commodity price fluctuations. The phenomenon underlying this study is the decline in ANTAM's net profit by 19.45% in 2023 and a drastic 85% drop in Q1 2024, occurring paradoxically amid a 39.17% rise in global gold prices throughout 2024. This study employs a descriptive quantitative approach using secondary data sourced from financial statements and annual reports of PT ANTAM Tbk published on the Indonesia Stock Exchange. Analysis was conducted through four BSC perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth. The results indicate that ANTAM's overall performance falls in the fairly good category. The customer perspective is rated good, as evidenced by a record sales growth of 68.57% in 2024. The financial and growth perspectives are rated fairly good, while the internal business process perspective is rated poor due to a consistently declining Operating Profit Margin from 8.58% to 4.33%. This study affirms that BSC-based performance measurement provides a more comprehensive picture than purely financial analysis in evaluating the condition of mining companies.

Keywords : *Balanced Scorecard; Company Performance; PT Aneka Tambang Tbk; Mining; Commodity Prices.*

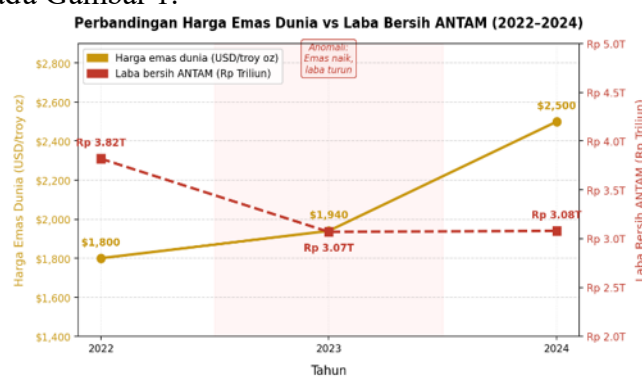
PENDAHULUAN

Industri pertambangan mineral dan logam mulia merupakan salah satu sektor strategis yang memiliki peran vital dalam perekonomian nasional, sekaligus menjadi barometer daya saing Indonesia di pasar komoditas global. Di balik besarnya potensi sektor ini, terdapat tantangan mendasar yang kerap dihadapi oleh perusahaan tambang: bagaimana mengelola kinerja secara menyeluruh di tengah volatilitas harga komoditas yang tidak dapat diprediksi. Selama ini, sebagian besar perusahaan masih mengandalkan

pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada indikator keuangan seperti rasio profitabilitas, likuiditas, dan solvabilitas. Padahal, Kaplan & Norton (1992) telah lama menegaskan bahwa pengukuran berbasis keuangan semata tidak mampu menangkap kompleksitas kinerja organisasi secara utuh, karena mengabaikan dimensi non-keuangan yang justru sering menjadi akar dari permasalahan finansial jangka panjang. *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai jawaban atas keterbatasan tersebut, dengan mengintegrasikan empat perspektif pengukuran secara komprehensif: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi salah satu produsen emas, nikel, dan bauksit terbesar di Indonesia, dengan saham tercatat di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 1997. Sebagai perusahaan tambang milik negara, ANTAM tidak hanya dituntut untuk mencapai profitabilitas yang optimal bagi pemegang saham, tetapi juga mengemban tanggung jawab tata kelola perusahaan yang baik sesuai dengan prinsip-prinsip BUMN. Namun demikian, dalam periode 2022–2024, kinerja ANTAM justru menunjukkan kondisi yang bertolak belakang dengan ekspektasi tersebut. Berdasarkan laporan keuangan yang dipublikasikan di Bursa Efek Indonesia, laba bersih ANTAM mengalami penurunan sebesar 19,45% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu dari Rp 3,82 triliun pada tahun 2022 menjadi Rp 3,07 triliun pada tahun 2023. Penurunan tersebut juga diikuti oleh penurunan total penjualan sebesar 10,63% menjadi Rp 41,04 triliun (Bisnis.com, 2024). Kondisi ini semakin memburuk pada kuartal I tahun 2024, ketika laba bersih ANTAM anjlok drastis hingga 85% secara tahunan menjadi hanya Rp 238,37 miliar (Kontan, 2024). Penurunan kinerja ini juga tercermin dari memburuknya efisiensi operasional perusahaan, di mana *Inventory Turnover* menurun antara tahun 2022 dan 2023, yang mengindikasikan manajemen aset yang semakin tidak efisien (Setiawan et al., 2025).

Fenomena ini menjadi semakin menarik untuk diteliti karena penurunan kinerja ANTAM tersebut justru terjadi di tengah tren kenaikan harga komoditas utamanya yang signifikan di pasar global. Berdasarkan laporan Bank Dunia (World Bank, 2023), harga emas dunia diproyeksikan rata-rata mencapai USD 1.900 per *troy ounce* pada tahun 2023, atau sekitar 6% lebih tinggi dibandingkan tahun 2022. Kondisi ini bahkan semakin menguat pada tahun 2024, di mana harga emas global mencatatkan rekor baru dengan kenaikan mencapai 39,17% sepanjang tahun, hingga tertinggi USD 2.788 per *troy ounce* (Treasury, 2024). Paradoks ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam pengelolaan biaya operasional dan pengendalian kinerja internal perusahaan yang tidak dapat terdeteksi hanya melalui pengukuran keuangan konvensional. Perbandingan antara tren harga emas dunia dengan laba bersih ANTAM periode 2022–2024 secara visual dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Perbandingan Harga Emas Dunia dengan Laba Bersih PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024
Sumber: Bisnis.com (2024); Treasury (2024); diolah penulis

Gambar 1. Perbandingan Harga Emas Dunia dengan Laba Bersih PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024
Sumber: Bisnis.com (2024); Treasury (2024); diolah penulis

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan belum cukup untuk menjelaskan dan mengevaluasi permasalahan yang sesungguhnya dihadapi oleh ANTAM. Beberapa penelitian terdahulu telah membahas kinerja ANTAM namun dengan keterbatasan yang signifikan. Kusuma & Estiningsih (2023) menganalisis kinerja ANTAM menggunakan rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, dan aktivitas, namun hanya terbatas pada aspek keuangan tanpa mempertimbangkan dimensi non-keuangan. Hidayat & Sari (2022) juga melakukan evaluasi kinerja

keuangan ANTAM menggunakan rasio solvabilitas dan profitabilitas, dengan hasil yang menunjukkan bahwa ketergantungan pada indikator keuangan saja tidak mencerminkan kondisi perusahaan secara menyeluruh. Penelitian yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada ANTAM telah dilakukan untuk periode 2021–2023 oleh *Journal of Management Science* (JMAS, 2024), namun penelitian tersebut belum mencakup periode 2024 yang justru mencatatkan penurunan kinerja paling tajam dalam sejarah perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mulyadi (2005) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan tradisional dalam pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada indikator keuangan seperti *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM) dinilai memiliki keterbatasan yang signifikan. Garrison, Noreen & Brewer (2013) menyatakan bahwa ukuran keuangan bersifat *lagging indicator* - yaitu ukuran yang mencerminkan hasil dari keputusan yang telah diambil di masa lalu, bukan gambaran kondisi perusahaan saat ini maupun potensi kinerjanya di masa depan. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan.

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui artikel mereka yang diterbitkan di *Harvard Business Review* pada tahun 1992. Kaplan & Norton (1992) mendefinisikan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terstruktur dan seimbang antara perspektif keuangan dan non-keuangan. Pada perkembangannya, Kaplan & Norton (1996) memperluas konsep BSC tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang membantu organisasi mengomunikasikan strategi, menyelaraskan aktivitas operasional dengan tujuan jangka panjang, serta memantau pencapaian target secara berkelanjutan.

Perspektif keuangan mengukur hasil akhir yang dapat diobservasi dari keputusan strategis yang telah diambil oleh manajemen, dengan indikator antara lain ROA, ROE, NPM, dan pertumbuhan pendapatan. Kaplan & Norton (1996) menegaskan bahwa perspektif keuangan tetap menjadi perspektif utama dalam BSC karena semua perspektif lainnya pada akhirnya harus berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan organisasi.

Perspektif pelanggan berfokus pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggannya sebagai fondasi untuk mencapai kinerja keuangan yang berkelanjutan. Indikator yang lazim digunakan meliputi tingkat akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar.

Perspektif proses bisnis internal mengukur efektivitas dan efisiensi proses-proses kunci di dalam organisasi yang menghasilkan produk atau layanan bagi pelanggan. Perspektif ini menekankan pentingnya pengelolaan proses operasional secara optimal untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan. Mulyadi (2005) menekankan bahwa perspektif ini menjadi jembatan antara perspektif pelanggan dan perspektif keuangan - proses internal yang efisien akan menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya yang kompetitif.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan fondasi jangka panjang dari keseluruhan kerangka BSC, mengukur kapabilitas organisasi dalam membangun kompetensi sumber daya manusia dan infrastruktur yang mendukung inovasi. Kaplan & Norton (1996) menegaskan bahwa investasi pada perspektif ini merupakan prasyarat bagi keberhasilan ketiga perspektif lainnya dalam jangka panjang.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

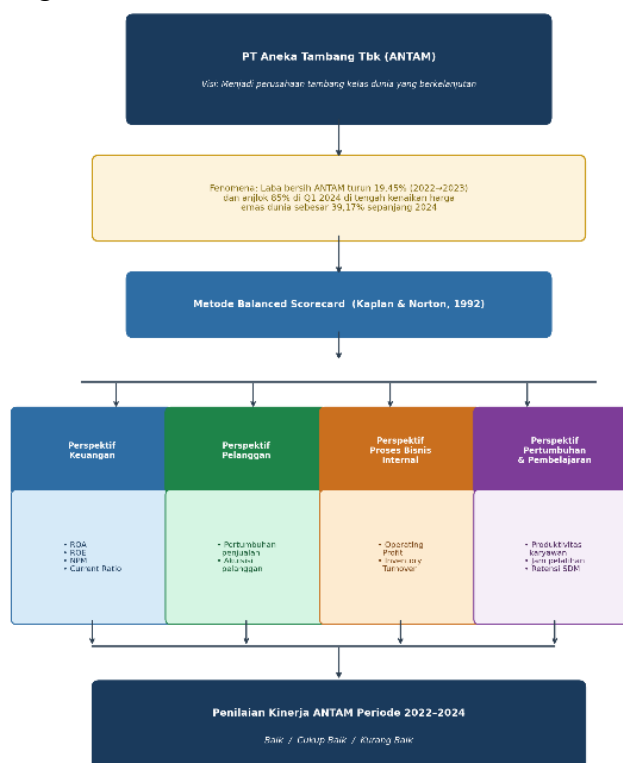
No	Peneliti (Tahun)	Objek	Metode	Hasil
1	Riski (2024)	PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	Deskriptif kualitatif	BSC berhasil mengidentifikasi KPI strategis; kinerja 4 perspektif cukup baik.
2	Wiranto et al. (2023)	PT Pos Indonesia	Deskriptif kuantitatif	Perspektif keuangan kurang baik; pelanggan, proses, dan pertumbuhan cukup baik.
3	Satyodriyani et al. (2023)	PT Garuda Indonesia Tbk	Deskriptif kuantitatif	Kinerja membaik pada 2021–2022 setelah restrukturisasi utang.
4	JMAS (2024)	PT Aneka Tambang Tbk	Deskriptif sekunder	Perspektif keuangan kuat pada 2021–2022, turun signifikan pada 2023; pelanggan dan proses

				internal terus konsisten.
5	Kusuma & Estiningsih (2023)	PT Aneka Tambang Tbk	Deskriptif kuantitatif	Kinerja keuangan berfluktuasi; efisiensi aset menurun pada 2022–2023.
6	Ramadhani et al. (2025)	PT Aneka Tambang Tbk	Deskriptif kuantitatif	NPM, ROA, dan ROE berfluktuatif; profitabilitas belum memenuhi standar industri secara konsisten.

Sumber: Diolah penulis (2025)

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat dua celah penelitian yang signifikan. Pertama, penelitian BSC yang secara khusus menggunakan ANTAM sebagai objek baru mencakup periode 2021–2023, sehingga belum menangkap kondisi kinerja terburuk ANTAM yang terjadi pada tahun 2024 (Riski, 2024; Wiranto, et al., 2023; Satyodriyani, et al., 2023). Kedua, seluruh penelitian terdahulu tentang ANTAM belum mengintegrasikan konteks fluktuasi harga komoditas global sebagai latar analisis yang menjelaskan anomali kinerja perusahaan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: Diadaptasi dari Kaplan & Norton (1992)

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengajukan pertanyaan: bagaimana kinerja PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) periode 2022–2024 apabila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran? Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengevaluasi kinerja PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) periode 2022–2024 melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* secara komprehensif dalam konteks fluktuasi harga komoditas global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Pendekatan deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis kondisi kinerja PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) secara sistematis berdasarkan fakta dan data yang tersedia, tanpa melakukan manipulasi variabel atau pengujian hipotesis (Sugiyono, 2020). Sementara itu, pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dianalisis berupa angka-angka yang diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan,

yang kemudian diolah menggunakan perhitungan rasio keuangan dan indikator kinerja non-keuangan sesuai dengan kerangka Balanced Scorecard.

Objek penelitian ini adalah PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM), perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor pertambangan mineral dan logam mulia dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham ANTM. Periode penelitian mencakup tiga tahun, yaitu tahun 2022, 2023, dan 2024. Pemilihan periode ini didasarkan pada dua pertimbangan utama: pertama, periode tersebut mencakup fenomena anomali kinerja ANTAM di mana laba bersih mengalami penurunan signifikan di tengah kenaikan harga emas global; kedua, periode 2022–2024 belum dicakup secara menyeluruh oleh penelitian BSC sebelumnya pada objek yang sama.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang meliputi laporan keuangan konsolidasi PT Aneka Tambang Tbk periode 2022–2024 yang dipublikasikan di Bursa Efek Indonesia (idx.co.id), laporan tahunan (*annual report*) PT Aneka Tambang Tbk periode 2022–2024 yang dipublikasikan di situs resmi perusahaan (antam.com), data harga emas dunia periode 2022–2024 yang bersumber dari *World Bank Commodity Markets Outlook* dan Treasury.id, serta publikasi ilmiah yang relevan sebagai data pendukung analisis.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari, mencatat, dan mengolah dokumen-dokumen yang relevan dengan objek penelitian (Sugiyono, 2020). Dokumen yang dikumpulkan meliputi laporan keuangan tahunan, laporan tahunan perusahaan, serta data pendukung lainnya yang berkaitan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan: pengumpulan dan verifikasi data, perhitungan indikator kinerja untuk masing-masing perspektif BSC, penilaian kinerja berdasarkan perbandingan *year-on-year*, dan penyusunan *scorecard* yang merangkum hasil penilaian dari keempat perspektif secara terintegrasi. Indikator kinerja yang digunakan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Indikator Kinerja Balanced Scorecard

Perspektif	Indikator	Formula	Sumber Data
Keuangan	ROA	$\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset} \times 100\%$	Laporan Keuangan IDX
Keuangan	ROE	$\text{Laba Bersih} / \text{Total Ekuitas} \times 100\%$	Laporan Keuangan IDX
Keuangan	NPM	$\text{Laba Bersih} / \text{Penjualan} \times 100\%$	Laporan Keuangan IDX
Keuangan	Current Ratio	$\text{Aset Lancar} / \text{Liabilitas Lancar}$	Laporan Keuangan IDX
Pelanggan	Pertumbuhan Penjualan	$(\text{Penjualan } t - \text{Penjualan } t-1) / \text{Penjualan } t-1 \times 100\%$	Annual Report
Proses Bisnis Internal	Operating Profit Margin	$\text{Laba Operasi} / \text{Penjualan} \times 100\%$	Laporan Keuangan IDX
Proses Bisnis Internal	Inventory Turnover	$\text{HPP} / \text{Rata-rata Persediaan}$	Laporan Keuangan IDX
Pertumbuhan & Pembelajaran	Produktivitas Karyawan	$\text{Laba Bersih} / \text{Jumlah Karyawan}$	Annual Report
Pertumbuhan & Pembelajaran	Jam Pelatihan/orang	$\text{Total Jam Pelatihan} / \text{Jumlah Karyawan}$	Annual Report
Pertumbuhan & Pembelajaran	Retensi Karyawan	$\text{Karyawan Akhir} / \text{Karyawan Awal Tahun} \times 100\%$	Annual Report

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja ANTAM dari perspektif keuangan dilakukan menggunakan empat indikator utama, yaitu *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Net Profit Margin* (NPM), dan *Current Ratio* (CR). Hasil perhitungan keempat indikator tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024

Indikator	2022	2023	2024	Tren
Return on Assets (ROA)	11,36%	7,18%	8,19%	▼▲
Return on Equity (ROE)	16,11%	9,88%	11,33%	▼▲
Net Profit Margin (NPM)	8,32%	7,50%	5,27%	▼▼
Current Ratio (CR)	1,96x	2,34x	1,84x	▲▼

Sumber: Laporan Keuangan PT ANTAM Tbk, diolah penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1, ROA ANTAM mengalami penurunan signifikan dari 11,36% pada tahun 2022 menjadi 7,18% pada tahun 2023, yang disebabkan oleh penurunan laba bersih sebesar 19,45% dari Rp 3,82 triliun menjadi Rp 3,07 triliun di tengah peningkatan total aset yang cukup besar dari Rp 33,63 triliun menjadi Rp 42,85 triliun. Pada tahun 2024, ROA sedikit membaik menjadi 8,19% seiring dengan kenaikan laba bersih menjadi Rp 3,64 triliun. Namun demikian, nilai ROA tahun 2024 masih berada di bawah capaian tahun 2022, sehingga secara keseluruhan tren ROA selama periode penelitian menunjukkan kondisi yang belum optimal. Kondisi serupa terjadi pada ROE, yang turun dari 16,11% pada tahun 2022 menjadi 9,88% pada tahun 2023, kemudian sedikit menguat ke 11,33% pada tahun 2024.

Kondisi yang lebih mengkhawatirkan terlihat pada indikator *Net Profit Margin* (NPM) yang menunjukkan tren penurunan konsisten selama tiga tahun berturut-turut, dari 8,32% pada tahun 2022, turun menjadi 7,50% pada tahun 2023, dan terus merosot ke 5,27% pada tahun 2024. Penurunan NPM yang terus-menerus ini menandakan bahwa meskipun penjualan ANTAM melonjak drastis sebesar 68,56% pada tahun 2024 menjadi Rp 69,19 triliun, namun kenaikan beban pokok penjualan yang jauh lebih besar sebesar 80,5% menjadi Rp 62,69 triliun menggerus kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih secara proporsional. Sementara itu, *Current Ratio* tetap berada di atas 1,0x pada ketiga tahun penelitian, menunjukkan bahwa ANTAM tetap dalam kondisi likuid. Secara keseluruhan, kinerja perspektif keuangan ANTAM dinilai cukup baik. Perlu dicatat bahwa data keuangan yang disajikan dalam penelitian ini merupakan data tahunan penuh (*full year*) 2024, yang perlu direkonsiliasi dengan fenomena yang diangkat di Pendahuluan. Penurunan tajam laba bersih sebesar 85% yang terjadi pada Kuartal I-2024 (menjadi hanya Rp 238,37 miliar) disebabkan oleh hambatan administratif berupa keterlambatan persetujuan Rencana Kerja dan Anggaran Biaya (RKAB) untuk segmen nikel dan bauksit di awal tahun, yang secara drastis menekan volume produksi dan penjualan. Namun, kinerja ANTAM berbalik arah secara masif pada paruh kedua tahun 2024, didorong oleh lonjakan volume penjualan emas domestik yang mencapai 43.776 kg — tumbuh 68% — seiring dengan kenaikan harga emas global yang mencatatkan rekor sepanjang tahun. Dinamika intraperiode inilah yang menjadikan analisis berbasis data tahunan penuh tetap valid sebagai representasi kinerja ANTAM secara keseluruhan untuk tahun 2024.

Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan pada penelitian ini menggunakan indikator pertumbuhan penjualan sebagai proksi kinerja pelanggan. Hal ini didasarkan pada karakteristik bisnis ANTAM yang bersifat *business-to-business* (B2B), di mana data jumlah pelanggan secara individual tidak dipublikasikan secara terperinci dalam laporan tahunan perusahaan. Pertumbuhan penjualan dipilih sebagai indikator karena mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan memperluas basis pelanggannya (Kaplan & Norton, 1996). Meskipun pertumbuhan penjualan secara teknis juga tergolong *lagging indicator* yang berdekatan dengan perspektif keuangan, penggunaannya sebagai proksi perspektif pelanggan pada konteks bisnis tambang B2B telah diterapkan dalam penelitian sebelumnya (JMAS, 2024; Wiranto et al., 2023) dengan justifikasi bahwa pertumbuhan penjualan pada model B2B merupakan cerminan langsung dari keberhasilan akuisisi dan retensi mitra pelanggan institusional. Secara kualitatif, Annual Report ANTAM (2024) juga mengungkapkan sejumlah bukti konkret atas kinerja pelanggan yang positif: stabilnya kontrak jangka panjang dengan pembeli emas institusional dalam negeri, serta ekspansi aktif jaringan butik emas Logam Mulia yang menjadi motor utama lonjakan volume penjualan emas domestik sebesar 68% menjadi 43.776 kg pada tahun 2024. Upaya-upaya ini mencerminkan kemampuan nyata ANTAM dalam menjaga dan memperluas basis pelanggannya, sehingga penggunaan pertumbuhan penjualan sebagai proksi perspektif pelanggan dalam konteks penelitian ini dinilai dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024

Indikator	2022	2023	2024	Tren
Pertumbuhan Penjualan	+19,47%	-10,63%	+68,57%	▼▲
Total Penjualan (Rp miliar)	45.930	41.048	69.192	▼▲

Sumber: Laporan Keuangan PT ANTAM Tbk, diolah penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4, pertumbuhan penjualan ANTAM menunjukkan pola yang sangat fluktuatif selama periode penelitian. Pada tahun 2022, penjualan tumbuh positif sebesar 19,47%. Namun pada tahun 2023, penjualan mengalami kontraksi sebesar 10,63% menjadi Rp 41,04 triliun akibat tantangan perizinan di segmen nikel dan bauksit. Pada tahun 2024, penjualan ANTAM melonjak luar biasa sebesar 68,57% menjadi Rp 69,19 triliun — mencetak rekor tertinggi sepanjang sejarah perusahaan — yang utamanya didorong oleh segmen emas yang tumbuh 120% menjadi Rp 57,56 triliun seiring dengan kenaikan harga emas dunia yang signifikan dan peningkatan volume penjualan emas domestik sebesar 68% menjadi 43.776 kg (Laporan Tahunan ANTAM, 2024). Secara keseluruhan, kinerja perspektif pelanggan ANTAM dinilai baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan dua indikator, yaitu *Operating Profit Margin* dan *Inventory Turnover*. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024

Indikator	2022	2023	2024	Tren
Operating Profit Margin	8,58%	6,38%	4,33%	▼▼
Inventory Turnover	3,14x	2,72x	3,30x	▼▲
Laba Operasi (Rp miliar)	3.942	2.617	2.998	▼▲

Sumber: Laporan Keuangan PT ANTAM Tbk, diolah penulis (2025)

Indikator *Operating Profit Margin* menunjukkan tren paling mengkhawatirkan di antara seluruh indikator BSC dalam penelitian ini. Margin laba operasi ANTAM terus turun secara konsisten dari 8,58% pada tahun 2022, menjadi 6,38% pada tahun 2023, dan terus merosot ke 4,33% pada tahun 2024. Kondisi ini mengindikasikan bahwa biaya operasional ANTAM, khususnya beban pokok penjualan, meningkat dengan laju yang jauh lebih cepat dibandingkan pertumbuhan pendapatannya. *Inventory Turnover* menunjukkan pola yang lebih bervariasi, turun dari 3,14x pada tahun 2022 menjadi 2,72x pada tahun 2023, namun membaik menjadi 3,30x pada tahun 2024 seiring dengan lonjakan volume penjualan emas. Secara keseluruhan, kinerja perspektif proses bisnis internal ANTAM dinilai kurang baik, terutama ditunjukkan oleh *Operating Profit Margin* yang terus menurun selama tiga tahun berturut-turut.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan tiga indikator, yaitu produktivitas karyawan, rata-rata jam pelatihan per karyawan, dan retensi karyawan. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024

Indikator	2022	2023	2024	Tren
Produktivitas Karyawan (Rp juta/orang)	1,346	1,130	1,392	▼▲
Rata-rata Jam Pelatihan (jam/orang)	80,01	61,97	26,77	▼▼
Retensi Karyawan	96,1%	95,9%	96,2%	Stabil
Jumlah Karyawan	2,839	2,724	2,621	▼▼

Sumber: Annual Report PT ANTAM Tbk 2022–2024, diolah penulis (2025)

Produktivitas karyawan ANTAM menunjukkan pola V-shape selama periode penelitian, turun dari Rp 1.346 juta per orang pada tahun 2022 menjadi Rp 1.130 juta per orang pada tahun 2023, namun membaik signifikan menjadi Rp 1.392 juta per orang pada tahun 2024. Kondisi yang paling memprihatinkan adalah penurunan rata-rata jam pelatihan per karyawan yang sangat drastis dari 80,01 jam pada tahun 2022 menjadi hanya 26,77 jam pada tahun 2024 — turun 66,5% dalam dua tahun. Penurunan investasi pelatihan yang tajam ini berpotensi berdampak negatif terhadap kapabilitas karyawan dan daya saing jangka panjang perusahaan. Di sisi lain, retensi karyawan ANTAM menunjukkan kondisi yang sangat baik dan stabil, bertahan konsisten di kisaran 96% selama tiga tahun penelitian. Secara keseluruhan, kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ANTAM dinilai cukup baik, dengan perhatian khusus diperlukan pada penurunan investasi pelatihan karyawan.

Rekapitulasi Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard*

Tabel 7. Rekapitulasi Penilaian Kinerja BSC PT Aneka Tambang Tbk Periode 2022–2024

Perspektif	Indikator	2022	2023	2024	Penilaian
Keuangan	ROA	11,36%	7,18%	8,19%	Cukup Baik
Keuangan	ROE	16,11%	9,88%	11,33%	Cukup Baik
Keuangan	NPM	8,32%	7,50%	5,27%	Kurang Baik
Keuangan	Current Ratio	1,96x	2,34x	1,84x	Cukup Baik
Pelanggan	Pertumbuhan Penjualan	+19,47%	-10,63%	+68,57%	Baik
Proses Bisnis Internal	Operating Profit Margin	8,58%	6,38%	4,33%	Kurang Baik
Proses Bisnis Internal	Inventory Turnover	3,14x	2,72x	3,30x	Cukup Baik
Pertumbuhan & Pembelajaran	Produktivitas Karyawan	Rp 1.346 jt	Rp 1.130 jt	Rp 1.392 jt	Cukup Baik
Pertumbuhan & Pembelajaran	Jam Pelatihan/orang	80,01	61,97	26,77	Kurang Baik
Pertumbuhan & Pembelajaran	Retensi Karyawan	96,1%	95,9%	96,2%	Baik

Sumber: Diolah penulis (2025)

Secara keseluruhan, dari 10 indikator BSC yang dianalisis, 2 indikator (20%) menunjukkan penilaian Baik, 5 indikator (50%) menunjukkan penilaian Cukup Baik, dan 3 indikator (30%) menunjukkan penilaian Kurang Baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa kinerja ANTAM secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik, namun dengan tekanan signifikan pada aspek efisiensi biaya operasional dan investasi pengembangan SDM yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kinerja PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) periode 2022–2024 menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, dari perspektif keuangan, secara keseluruhan, kinerja ANTAM dapat dikatakan cukup baik meskipun menunjukkan fluktuasi yang signifikan. ROA dan ROE mengalami penurunan tajam pada tahun 2023, kemudian menunjukkan sedikit perbaikan pada tahun 2024. Namun, *Net Profit Margin* terus mengalami penurunan selama tiga tahun berturut-turut, dari 8,32% menjadi 5,27%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban pokok penjualan belum mampu diimbangi dengan efisiensi biaya yang memadai. Kedua, dari perspektif pelanggan, kinerja ANTAM dinilai baik. Meskipun penjualan sempat berkontraksi 10,63% pada tahun 2023, ANTAM berhasil mencatat pertumbuhan penjualan luar biasa sebesar 68,57% pada tahun 2024 dengan total penjualan Rp 69,19 triliun — rekor tertinggi sepanjang sejarah perusahaan. Ketiga, dari perspektif proses bisnis internal, kinerja ANTAM dinilai kurang baik. *Operating Profit Margin* mengalami penurunan yang konsisten selama tiga tahun berturut-turut dari 8,58% menjadi 4,33%, mencerminkan tekanan struktural pada efisiensi operasional perusahaan. Keempat, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja ANTAM dinilai cukup baik dengan catatan penting. Retensi karyawan yang konsisten di kisaran 96% mencerminkan loyalitas SDM yang tinggi, namun penurunan rata-rata jam pelatihan dari 80,01 jam menjadi hanya 26,77 jam per orang per tahun merupakan sinyal peringatan yang perlu mendapat perhatian serius.

Secara keseluruhan, hasil pengukuran kinerja ANTAM menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kategori cukup baik, dengan kekuatan utama pada pertumbuhan penjualan dan stabilitas SDM, serta kelemahan utama pada efisiensi biaya operasional dan investasi pengembangan karyawan. Lebih dari sekadar penilaian per perspektif secara terpisah, analisis BSC ini mengungkap hubungan sebab-akibat (*cause-and-effect relationship*) yang menjadi inti dari kerangka Kaplan & Norton (1996): penurunan tajam rata-rata jam pelatihan karyawan dari 80,01 jam menjadi hanya 26,77 jam per orang (Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran) berkorelasi dengan terjadinya tekanan struktural pada efisiensi operasional, yang tercermin dari pembengkakan beban pokok penjualan sebesar 80,5% dan penurunan konsisten *Operating Profit Margin* hingga 4,33% (Perspektif Proses Bisnis Internal). Meskipun lonjakan harga emas global berhasil mendorong penjualan mencetak rekor tertinggi sepanjang sejarah perusahaan (Perspektif Pelanggan), ketidakefisienan proses internal ini pada akhirnya menggerus profitabilitas bersih perusahaan, sehingga *Net Profit Margin* terus merosot ke angka 5,27% meski penjualan melonjak 68,57% (Perspektif Keuangan). Rantai kausalitas ini menegaskan bahwa perbaikan kinerja

keuangan ANTAM secara berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila dimulai dari penguatan fondasi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, khususnya pada reinvestasi kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen PT Aneka Tambang Tbk. Pertama, manajemen perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap struktur biaya operasional guna menekan tekanan pada *Net Profit Margin* dan *Operating Profit Margin*. Kedua, ANTAM perlu meningkatkan kembali investasi pada program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan yang mengalami penurunan secara signifikan. Ketiga, penerapan *Balanced Scorecard* secara konsisten sebagai sistem manajemen strategis dapat membantu manajemen dalam mengintegrasikan keempat perspektif kinerja secara bersamaan, sehingga keputusan strategis yang diambil bersifat lebih komprehensif dan tidak hanya berorientasi pada aspek keuangan semata.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, M. F., Sari, R. P., & Wulandari, D. (2024). Balanced Scorecard as a performance measurement tool for PT Aneka Tambang Tbk listed on the Indonesia Stock Exchange. *Journal of Management Science (JMAS)*, 3(2).
- Bisnis.com. (2024, Maret 29). Laba bersih Antam (ANTM) 2023 turun 19% meski harga emas mengilap. *Bisnis.com*. <https://market.bisnis.com/read/20240329/192/1753795>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Akuntansi manajerial* (Edisi 14). Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi manajerial* (Edisi 8). Salemba Empat.
- Hidayat, M., & Sari, L. (2022). Evaluasi kinerja keuangan perusahaan pertambangan: Studi kasus PT Aneka Tambang Tbk menggunakan rasio solvabilitas dan profitabilitas. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 7(2), 123–134.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2016). *Pengantar akuntansi manajemen*. Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kontan. (2024, Mei 2). Laba bersih Aneka Tambang (ANTM) Q1 2024 turun 85%, produksi emas anjlok 45 persen. *Kontan.co.id*. <https://insight.kontan.co.id/news/laba-bersih-aneka-tambang-antm-q1-2024-turun-85-produksi-emas-anjlok-45-persen>
- Kusuma, A. M., & Estiningsih, W. (2023). Analisis rasio likuiditas, profitabilitas, solvabilitas dan aktivitas sebagai alat penilaian serta implementasinya terhadap kinerja perusahaan pada PT Aneka Tambang Tbk. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(1), 272–281.
- Mulyadi. (2005). *Sistem manajemen strategik berbasis balanced scorecard*. UPP AMP YKPN.
- PT Aneka Tambang Tbk. (2022). *Laporan tahunan 2022*. PT ANTAM Tbk.
- PT Aneka Tambang Tbk. (2023). *Laporan tahunan 2023*. PT ANTAM Tbk.
- PT Aneka Tambang Tbk. (2024). *Laporan tahunan 2024*. PT ANTAM Tbk.
- Ramadhani, M. S., Andrean, M., Erdiyanto, R., & Hanifa, R. (2025). Analisis rasio keuangan untuk menilai kinerja keuangan pada PT Aneka Tambang Tbk periode 2020–2024. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JURBISMAN)*, 3(2), 315–332.
- Riski, M. (2024). Analisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(2), 1037–1048.
- Satyodriyani, et al. (2023). Pengukuran kinerja PT Garuda Indonesia Tbk berbasis Balanced Scorecard. *Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM)*, 30(2), 145–160.
- Setiawan, A. B., Lestari, A. A., Suciwaty, D., Mardiah, & Agustina, Y. (2025). Analisis laporan keuangan PT Aneka Tambang (ANTAM) Tbk terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Karimah Tauhid*, 4(7).
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Treasury. (2024, November 7). The rise in gold prices in 2024 brings joy: Investors reap profits. *Treasury.id*. <https://www.treasury.id/en/the-rise-in-gold-prices-in-2024-brings-joy-investors-reap-profits>

- Wiranto, M., Koeshardjono, R., & Hudzafidah, K. (2023). Analisis metode Balance Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. *JUMAD: Journal Management, Accounting & Digital Business*, 1(4), 571–580.
- World Bank. (2023). *Commodity markets outlook: April 2023*. The World Bank Group.