

ABSTRAK

Dalam menjalankan proses distribusi sigaret, pemain besar IHT menggunakan distributor eksklusif untuk mendistribusikan produknya. PT Surya Madistrindo (SM) adalah perusahaan yang ditunjuk sebagai distributor eksklusif produk sigaret Gudang Garam (GG) untuk seluruh wilayah Indonesia. Regional Lampung (SM RO Lampung) adalah salah satu kantor perwakilan SM. Saat ini, pasar sigaret di wilayah operasional SM RO Lampung menunjukkan dinamika signifikan. Sebagai pemimpin pasar, GG mengalami penurunan pangsa pasar terbesar dibandingkan kompetitornya, selaras dengan penurunan penjualan internal.

SM telah menerapkan strategi operasional, pengukuran kinerja berbasis indikator keuangan dan distribusi. Namun, metode pengukuran kinerja yang saat ini digunakan dianggap kurang mampu memberikan wawasan menyeluruh mengenai kinerja dan kontribusi strategis SM RO Lampung terhadap dinamika pasar yang terjadi. Selain itu, analisis hubungan antara strategi dan implementasi yang telah dilakukan masih terbatas. Hal ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara strategi dengan implementasinya. *Balanced Scorecard* (BSC) diusulkan sebagai kerangka kerja strategis untuk mengatasi kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi. BSC menawarkan pendekatan holistik yang mencakup empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil pengukuran kinerja berdasarkan BSC menunjukkan bahwa kinerja SM RO Lampung masih belum memenuhi harapan. Meskipun terdapat pencapaian yang cukup baik pada perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, hal ini belum mampu mendukung secara optimal keberhasilan dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Dari sisi implementasi strategi, strategi yang diterapkan oleh SM RO Lampung telah menunjukkan hubungan sebab-akibat yang jelas dan saling terkait.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja, evaluasi strategi, peta strategi, distribusi, FMCG, industri hasil tembakau, sigaret.

ABSTRACT

In executing the distribution process for cigarettes, major players in the tobacco industry utilize exclusive distributors to deliver their products. PT Surya Madistrindo (SM) has been appointed as the exclusive distributor of Gudang Garam (GG) cigarette products across Indonesia. The Lampung Regional Office (SM RO Lampung) serves as one of SM's representative offices. Currently, the cigarette market within SM RO Lampung's operational area is experiencing significant dynamics. GG, as the market leader, has recorded the largest market share decline compared to its competitors, in line with a decrease in internal sales.

SM has implemented operational strategies and performance measurements based on financial and distribution indicators. However, the current performance measurement methods are considered insufficient to provide comprehensive insights into the performance and strategic contribution of SM RO Lampung in addressing ongoing market dynamics. Additionally, the analysis conducted on the relationship between strategy and implementation remains limited. This could potentially create a gap between strategy formulation and implementation. The Balanced Scorecard (BSC) is proposed as a strategic framework to bridge the gap between strategy formulation and implementation. BSC offers a holistic approach encompassing four key perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth.

Performance measurement based on the BSC indicates that SM RO Lampung's performance has not yet met expectations. Although there are notable achievements in the internal business process and learning and growth perspectives, these have not fully supported success in the financial and customer perspectives. From a strategic implementation standpoint, the strategies applied by SM RO Lampung demonstrate clear and interconnected cause-and-effect relationships.

Keywords: *Balanced Scorecard, performance measurement, strategy evaluation, strategy map, evaluation, distribution, FMCG, tobacco products industry, cigarettes.*