

# Perancangan Model Pengukuran Kinerja Menggunakan *Sustainability Balanced Scorecard* di PT XYZ

Raden Ilham Akbar<sup>1\*</sup>, Didien Suhardini<sup>2</sup>, Pudji Astuti<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Teknik Industri, Universitas Trisakti

Jalan Kyai Tapa, Grogol, Jakarta, Indonesia, 11440

<sup>1\*</sup>raden163012000005@std.trisakti.ac.id (penulis korespondensi), <sup>2</sup>didien@trisakti.ac.id, <sup>3</sup>pudji@trisakti.ac.id

(Makalah: Diterima Mei 2022, direvisi Juni 2022, dipublikasikan Juli 2022)

*Intisari - PT XYZ bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi pembatas jalan. Saat ini model pengukuran kinerja yang digunakan masih belum menggambarkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Model pengukuran kinerja menggunakan Sustainability Balanced Scorecard digunakan untuk mendapatkan ukuran keberhasilan strategi berkelanjutan ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan termasuk lingkungan dan sosial, baik secara internal maupun eksternal, jangka pendek maupun jangka panjang. Rancangan model Sustainability Balanced Scorecard diturunkan dari visi, misi dan perumusan strategi, kemudian tujuan strategis dalam 5 perspektif dilengkapi dengan, KPI, target dan inisiatif strategi. Hasil rancangan model Sustainability Balanced Scorecard berupa 14 tujuan strategis dalam 5 perspektif dilengkapi dengan 14 KPI, target, inisiatif strategis serta keterkaitan antara tujuan strategis dapat dilihat pada strategy map. Perspektif Keuangan memiliki lima tujuan strategis dan lima KPI, Perspektif Pelanggan memiliki tiga tujuan strategis dan tiga KPI, Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki tiga tujuan strategis dan tiga KPI, Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran memiliki dua tujuan strategis dan dua KPI dan Perspektif Lingkungan memiliki satu tujuan strategis dan satu KPI. Hasil rancangan model sustainability balanced scorecard perlu diverifikasi menggunakan data aktual hasil pengukuran yang dibandingkan dengan target. Perbaikan inisiatif strategi akan dilakukan untuk tujuan strategis yang tidak memenuhi target.*

*Kata Kunci : Strategy, Sustainability Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Strategy map.*

*Abstract - PT XYZ is engaged in manufacturing which produces road dividers. Currently, the performance measurement model used does not describe the company's overall performance. The performance measurement model using the Sustainability Balanced Scorecard is used to obtain a measure of the success of a sustainable strategy in terms of financial and non-financial aspects including environmental and social, both internally and externally, short-term and long-term. The design of the Sustainability Balanced Scorecard model is derived from the vision, mission and strategy formulation, then the strategic objectives in 5 perspectives are equipped with KPIs, targets and strategic initiatives. The results of the design of the Sustainability Balanced Scorecard model in the form of 14 strategic goals in 5 perspectives equipped with 14 KPIs, targets, strategic initiatives and the relationship between strategic objectives can be seen on the strategy map. The Financial Perspective has five strategic objectives and five KPIs, the Customer Perspective has three strategic objectives and three KPIs, the Internal Business Process Perspective has three strategic objectives and three KPIs, the Learning Growth Perspective has two strategic objectives and two KPIs and the Environmental Perspective has one strategic objective and three KPIs. one KPI. The results of the design of the sustainability balanced scorecard model need to be verified using the actual measurement data compared to the target. Improvements to strategic initiatives will be carried out for strategic objectives that do not meet targets.*

*Keywords: Strategy, Sustainability Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Strategy maps*

## I. PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin pesat mendorong semua sektor industri untuk meningkatkan daya saing untuk dapat berkompetisi. Ada tantangan baru dengan munculnya pandemi COVID-19 mendorong seluruh sektor industri untuk merancang model pengukuran kinerja yang tepat untuk mencapai keberhasilan strategi sesuai dengan visi yang ingin diwujudkan melalui misi yang dijalankan ditinjau dari aspek keuangan dan non keuangan [1]. Keberhasilan perusahaan ditentukan dari implementasi strategi yang efektif dan perbaikan hasil pengukuran kinerja [1]. Apabila hasil pengukuran kinerja belum sesuai dengan hasil yang diharapkan, dilakukan perbaikan inisiatif strategi terhadap setiap tujuan strategis yang belum mencapai target. Apabila perusahaan belum mampu bersaing maka akan terkalahkan.

Daya saing yang dimiliki PT XYZ masih belum maksimal sehingga sering terkalahkan oleh pesaing. Model *Sustainability Balanced Scorecard* digunakan untuk memetakan tujuan strategis dalam 5 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan pembelajaran dan lingkungan yang saling mendorong [2]. Tujuan strategis dilengkapi *Key performance Indicator (Lagging dan Leading Indicator)* dan target serta inisiatif strategis [9]. Tujuan dari penelitian ini yaitu merancang model *Sustainability Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menambahkan aspek lingkungan. Aspek lingkungan yang diukur yaitu persentase penggunaan bahan bakar berdasarkan indeks yang ditentukan.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan terdapat 13 langkah terbagi dalam 4 tahapan yaitu identifikasi, perancangan *sustainability balanced scorecard*, pengukuran, analisis dan usulan perbaikan, sebagai berikut:

### A. Tahap identifikasi

Tahap identifikasi dimulai dengan identifikasi permasalahan yang terjadi pada perusahaan mengenai pengukuran kinerja. Setelah mengetahui permasalahan mengenai pengukuran kinerja, kemudian melakukan studi literatur dan studi lapangan [2]. Studi literatur dengan mengumpulkan referensi mengenai *performance measurement, sustainability balanced scorecard, key performance indicator* dan *strategy maps* [2].

Studi lapangan dilakukan dengan menganalisis karakteristik perusahaan, visi misi dan tujuan strategi perusahaan, proses bisnis dan management, struktur organisasi. Studi lapangan juga melakukan asesmen internal menggunakan *value chain analysis*, dan asesmen eksternal menggunakan *five force porter* [1]. Pada tahap identifikasi sekaligus mengumpulkan data primer dan sekunder. Data primer didapat secara langsung dengan melakukan wawancara dengan *key user* pada setiap departemen untuk memvalidasi *job desk* yang dilakukan dan target yang harus dicapai setiap hari.

Data sekunder didapatkan dari data existing perusahaan seperti *input, output* dan proses produksi, kondisi pasar, jumlah *revenue* penjualan dan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan.

### B. Tahap perancangan *sustainability balanced scorecard*

Tahap perancangan *sustainability balanced scorecard* dimulai dari merumuskan *sustainability strategy*, membuat *measure (KPI), target* dan *strategy objective* menggunakan *matriks SWOT* berdasarkan hasil *assessment internal* dan *eksternal* dari 5 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan pembelajaran dan lingkungan [1].

Hasil dari *strategy objective* yang didapat dilengkapi dengan *key performance indicator* sebagai indikator penilaian kinerja yang disusun berdasarkan input, proses dan output dari target yang akan dicapai [2]. Pada tahap ini juga dirancang inisiatif strategi sebagai perencanaan kegiatan dalam mencapai target dan mengurangi gap antara aktual dan target. Pada tahap perancangan model *sustainability balanced scorecard* juga dibuat *strategy map* untuk melihat hubungan antar tujuan strategis dari setiap perspektif yang didorong dan yang mendorong [2].

### C. Tahap pengukuran

Tahap pengukuran dimulai dengan mengumpulkan data untuk pengukuran berdasarkan *key performance indicator* yang sudah dirancang. Hasil dari data aktual dari pengukuran kinerja kemudian dibandingkan dengan target atau dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Hasil dari pengukuran kinerja berupa *score* berdasarkan skala penilaian (*rating scale*) yang ditentukan. Selain itu juga ditentukan bobot yang diperoleh dari metode *pairwise comparison* [7]. Pembobotan dilakukan untuk tujuan strategis yang mendorong tujuan strategis di atasnya dan bobotnya menggambarkan kontribusi masing-masing tujuan strategis [7]. Hasil *score* tersebut, kemudian dianalisis menggunakan *traffic light system*. *Score* yang diperoleh dari hasil pengukuran kinerja digunakan untuk bahan evaluasi dari pencapaian kinerja perusahaan [7].

### D. Tahap analisis dan usulan perbaikan

Tahap analisis dan perbaikan dilakukan untuk menganalisa pencapaian kinerja yang sudah dilakukan. Analisis pencapaian kinerja menggunakan *root cause analysis* dan *gap analysis* [7]. *Root cause analysis* digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dari target yang belum tercapai dan *gap analysis* digunakan untuk menganalisa penyebab dan solusi dari setiap *KPI* yang targetnya belum tercapai [7].

Tahap analisis dan usulan perbaikan melakukan perbaikan inisiatif strategi untuk meninjau hasil yang masih kurang dan belum mencapai target. Perbaikan inisiatif strategi digunakan untuk menciptakan perbaikan yang berkelanjutan [7].

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran umum perusahaan

PT XYZ didirikan tahun 2008 memiliki bidang usaha di sektor manufaktur untuk produksi pembatas jalan. Karakteristik dari perusahaan ini yaitu memproduksi alat pembatas jalan untuk memenuhi kebutuhan tender seperti pekerjaan konstruksi, pembatas portal jalan tol atau dijual eceran untuk melayani kebutuhan retail dan *marketplace*. Proses produksi di PT XYZ meliputi pengolahan bahan baku dari pelet bijih plastik menjadi bubuk plastik, kemudian di *moulding* sesuai dengan tipe produk untuk kemudian dicek kualitas produk sesuai dengan standar yang ditentukan oleh bagian *quality control*.

PT XYZ memiliki perjalanan panjang dalam menjalankan bisnis untuk menjadi perusahaan unggul di bidang produk pembatas jalan dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan. Untuk menjadi perusahaan yang unggul dan terus berkembang, perlu adanya peningkatan dari segi daya saing untuk memenangkan pasar dan mengalahkan kompetitor. Hal ini perlu ada perbaikan dari segi finansial dan non finansial untuk menciptakan pembangunan secara berkelanjutan dengan merancang model pengukuran kinerja yang tepat.

Secara organisasi, PT XYZ memiliki 6 departemen yaitu *Purchasing, Marketing, Produksi, Logistik, Finance Accounting* dan *HRD*. Dari 6 departemen tersebut terbagi menjadi 3 area untuk *head office*, pabrik dan gudang. Pada PT XYZ, setiap departemen memiliki keterkaitan tugas dengan departemen lain sehingga perlu koordinasi dalam mencapai target perusahaan berdasarkan *scope of work*.

Model perancangan kinerja yang akan dibuat perlu disesuaikan dengan visi dan misi yang sudah dirumuskan di PT XYZ yaitu "**Menjadi perusahaan penyedia pembatas jalan dengan kualitas terbaik yang ramah lingkungan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan**". Untuk mewujudkan visi dengan menjalankan misi perlu dirancang tujuan strategi yang sesuai berdasarkan hasil *assessment* internal dan eksternal yang dipetakan dalam matriks *SWOT* untuk menentukan tujuan strategi berdasarkan sebagai berikut:

#### 1) Asesmen internal menggunakan *value chain*

Berikut adalah *assessment* internal yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

TABEL I  
ASSESSMENT INTERNAL

<b>Kekuatan (Strength)</b>	
1	Branding sudah terkenal (S1)
2	Harga produk lebih murah dibanding kompetitor (S2)
3	Ada layanan purna jual (S3)
4	Tingkat <i>turnover</i> karyawan rendah (S4)
<b>Kelemahan (Weakness)</b>	
1	Teknologi masih tradisional (W1)
2	<i>Revenue</i> masih kurang stabil saat ini (W2)
3	Kurang respon terhadap kebutuhan pasar (W3)
4	Prosedur masih belum standar (W4)
5	Kualitas Produk kurang (W5)
6	Lokasi gudang terlalu jauh (W6)
7	Ada ketentuan pembelian minimum produk (W7)
8	Minim pemberian <i>reward</i> terhadap karyawan (W8)

#### 2) Asesmen eksternal menggunakan *five force porter's*

Berikut adalah *assessment* eksternal yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

TABEL II  
ASSESSMENT EKSTERNAL

<b>Peluang (opportunity)</b>	
1	Adanya perdagangan ekspor – impor (O1)
2	Permintaan tambahan dari LPSE atau tender (O2)
3	Permintaan produk baru (O3)
4	Permintaan produk secara musiman (O4)
<b>Ancaman (threat)</b>	
1	Persaingan dengan kompetitor semakin ketat (T1)
2	Teknologi yang digunakan kompetitor lebih canggih (T2)
3	Pelanggan mudah pindah ke kompetitor apabila barang tidak sesuai (T3)
4	Kenaikan harga bahan baku dan penolong (T4)

Berdasarkan hasil *asesmen internal* dan *eksternal* didapatkan 4 komponen *SWOT* yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hasil dari 4 komponen *SWOT*, kemudian menentukan *strategy objective* dengan memadukan antara setiap komponen dalam matriks *SWOT* menjadi strategi S-,T, S-O, W-O, W-T. Berikut adalah matriks *SWOT* yang ditunjukkan dibawah ini:

<div style="text-align: center;">Faktor Internal</div> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <div style="text-align: center;">Faktor Eksternal</div>	Kekuatan	Kelemahan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branding sudah terkenal (S1)</li> <li>• Harga produk lebih murah dibanding kompetitor (S2)</li> <li>• Ada layanan purna jual (S3)</li> <li>• Tingkat <i>turnover</i> karyawan rendah (S4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi masih tradisional (W1)</li> <li>• <i>Revenue</i> masih kurang stabil saat ini (W2)</li> <li>• Kurang respon terhadap kebutuhan pasar (W3)</li> <li>• Prosedur masih belum standar (W4)</li> <li>• Kualitas Produk kurang (W5)</li> <li>• Lokasi gudang terlalu jauh (W6)</li> <li>• Ada ketentuan pembelian produk (W7)</li> <li>• Minim pemberian <i>reward</i> (W8)</li> </ul>
Peluang	Strategi S-O	Strategi W-O
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya perdagangan ekspor – import (O1)</li> <li>• Permintaan tambahan dari LPSE atau tender (O2)</li> <li>• Permintaan produk baru (O3)</li> <li>• Permintaan produk secara musiman (O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kepuasan pelanggan (S1,S2,S3,O1,O2,O3) (1)</li> <li>• Peningkatan jumlah pelanggan (S1,S2,S3,O1,O2,O3) (2)</li> <li>• Peningkatan produktivitas karyawan (S4,O2,O3,O4) (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan penjualan melalui tender (W2,W3,O1,O2,O4) (4)</li> <li>• Peningkatan penjualan keseluruhan (W2,W3,O3,O4) (5)</li> </ul>
Ancaman	Strategi S-T	Strategi W-T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan dengan kompetitor semakin ketat (T1)</li> <li>• Teknologi yang digunakan kompetitor lebih canggih (T2)</li> <li>• Pelanggan mudah pindah ke kompetitor apabila barang tidak sesuai (T3)</li> <li>• Kenaikan harga bahan baku dan penolong (T4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penurunan jumlah komplain pelanggan (S1,S2,S3,T1,T3) (6)</li> <li>• Peningkatan <i>Corporate Social Responsibility</i> (S1,T3) (7)</li> <li>• Peningkatan kompetensi karyawan (S4,T1,T2,T3) (8)</li> <li>• Peningkatan motivasi kerja karyawan (S4,T1) (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurangan jarak transportasi ke area market (W4,W6,T1) (10)</li> <li>• Peningkatan pemanfaatan bahan <i>recycling</i> (W2,W4) (11)</li> <li>• Penurunan harga bahan baku (W2,T4) (12)</li> <li>• Peningkatan kualitas produk (W1,W4,W5,T2,T2,T3) (13)</li> <li>• Peningkatan efisiensi penggunaan bahan bakar (W1,W2,W4,T2,T4) (14)</li> </ul>

Gambar 1. Matriks SWOT PT XYZ

**B. Analisa tujuan strategi ke dalam KPI Sustainability Balanced Scorecard**

Berdasarkan *strategy objective* yang ditentukan dari hasil analisa pada matriks SWOT, kemudian memetakan setiap *strategy objective* ke dalam perspektif Sustainability Balanced

*Scorecard*. Dari setiap *strategy objective* yang sudah dipetakan ke dalam setiap perspektif, kemudian menyusun *key performance indicator (KPI)*. KPI disusun berdasarkan target yang akan diperoleh dari setiap *strategy objective* yang ditunjukkan dibawah ini:

TABEL III  
PENJELASAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

Perspektif	Strategy Objective	Key Performance Indicator	Penjelasan
Keuangan	(F1) Peningkatan Penjualan melalui tender (W-O 1)	Persentase peningkatan <i>revenue</i> penjualan melalui tender	Persentase peningkatan <i>revenue</i> dari penjualan melalui tender pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020 dibagi tahun 2021 dalam rupiah

	(F2) Peningkatan Penjualan keseluruhan (W-O 2)	Persentase <i>revenue</i> penjualan melalui keseluruhan	Persentase peningkatan <i>revenue</i> dari penjualan keseluruhan pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020 dalam rupiah
	(F3) Pengurangan jarak transportasi (W-T 1)	Pengurangan jarak transportasi	Pengurangan jarak tempuh dari gudang baru dibandingkan jarak dari gudang lama
	(F4) Peningkatan produktivitas karyawan (S-O 3)	Persentase produktivitas karyawan	Peningkatan <i>revenue</i> perusahaan dibandingkan dengan jumlah karyawan pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020
	(F5) Penurunan harga bahan baku (W-T 3)	Persentase penurunan harga bahan	Persentase penurunan harga bahan baku sebelum kontrak
Pelanggan	(C1) Peningkatan kepuasan pelanggan (S-O 1)	Skala kepuasan pelanggan	Persentase skala kepuasan pelanggan aktual dibandingkan skala target pada tahun 2021
	(C2) Penurunan jumlah komplain pelanggan (S-T 1)	Jumlah komplain pelanggan	Jumlah komplain pelanggan pada tahun 2021 dibandingkan target untuk mencapai <i>zero complaint</i>
	(C3) Peningkatan jumlah pelanggan (S-O 2)	Peningkatan jumlah pelanggan	Persentase peningkatan jumlah pelanggan pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020
Proses Bisnis Internal	(PBI1) Peningkatan <i>Corporate Social Responsibility</i> (S-T 2)	Implementasi kegiatan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	Persentase peningkatan jumlah implementasi kegiatan CSR pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020
	(PBI2) Peningkatan kualitas produk (W-T 4)	Persentase produk <i>reject</i>	Persentase pengurangan produk <i>reject</i> dibandingkan jumlah produksi pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020
	(PBI3) Peningkatan pemanfaatan bahan <i>recycling</i> (W-T 2)	Persentase pemanfaatan bahan baku <i>recycling</i>	Persentase jumlah pemanfaatan bahan <i>recycling</i> dibandingkan target pemakaian untuk mengurangi pembelian bahan baku
Pertumbuhan dan Pembelajaran	(LG 1) Peningkatan kompetensi karyawan (S-T 3)	Jumlah training yang terealisasi	Persentase jumlah training yang terealisasi pada tahun 2021
	(LG 2) Peningkatan kenyamanan kerja karyawan (S-T 4)	Persentase <i>turnover</i> karyawan	Persentase jumlah karyawan yang keluar dibandingkan dengan jumlah karyawan pada awal tahun dan akhir tahun pada tahun 2021
Lingkungan	(EV 1) Peningkatan efisiensi penggunaan bahan bakar (W-T 5)	Indeks penggunaan bahan bakar	Persentase indeks penggunaan bahan bakar (pc/ tabung) selama tahun 2021

Berdasarkan *KPI* dan tujuan strategis yang dipetakan di setiap perspektif diperoleh 14 *KPI* dan 14 tujuan strategi yang terdiri dari 5 *KPI* dan 5 tujuan strategis pada perspektif keuangan, 3 tujuan strategi dan 3 *KPI* pada perspektif pelanggan, 3 tujuan strategis dan 3 *KPI* pada perspektif proses bisnis internal, 2 tujuan strategis dan 2 *KPI* pada perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran, 1 tujuan strategi dan 1 *KPI* pada perspektif lingkungan. Hasil dari rancangan *KPI* digunakan untuk menentukan rancangan model *Sustainability Balanced Scorecard* dengan menambahkan target dan inisiatif strategi yang ditunjukkan dibawah ini:

TABEL IV  
RANCANGAN MODEL *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD*

Perspektif	Strategy Objective	Key Performance Indicator	Target	Inisiatif Strategi
Keuangan	(F1) Peningkatan Penjualan melalui tender (W-O 1)	Persentase peningkatan <i>revenue</i> penjualan melalui tender	Persentase hasil penjualan melalui tender naik 20% dibandingkan tahun sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan registrasi sebagai anggota pengadaan di CIVD atau INAPROC</li> <li>Melakukan pemantauan secara rutin dari setiap pengadaan yang diberikan dari CIVD dan INAPROC</li> </ul>

	(F2) Peningkatan Penjualan keseluruhan (W-O 2)	Persentase <i>revenue</i> penjualan melalui keseluruhan	Persentase hasil penjualan melalui secara keseluruhan naik 20% dibandingkan tahun sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan kerjasama dengan retail untuk penjualan eceran</li> <li>● Memberikan harga khusus bagi mitra</li> <li>● Memberikan <i>reward</i> terhadap top mitra yang menjual barang terbanyak</li> </ul>
	(F3) Pengurangan jarak transportasi (W-T 1)	Pengurangan jarak transportasi	Jarak transportasi dapat dikurangi 20% dibandingkan biaya transportasi dari gudang lama	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan pemetaan terhadap jarak tempuh dari <i>market</i> dekat area Jabodetabek</li> <li>● Menganalisa jarak dari setiap <i>market</i> ke pusat gudang</li> <li>● Mengumpulkan informasi terhadap gudang yang disewa di dekat area market</li> </ul>
	(F4) Peningkatan produktivitas karyawan (S-O 3)	Persentase produktivitas karyawan	Persentase produktivitas meningkat hingga 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meningkatkan <i>allowance buffer stock</i>.</li> <li>● Melakukan <i>joint operation</i> dengan perusahaan sejenis untuk produksi</li> </ul>
	(F5) Penurunan harga bahan baku (W-T 3)	Persentase penurunan harga bahan	Harga bahan baku setelah kontrak dapat diminimasi 10% dibandingkan harga bahan baku yang tidak melalui kontrak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan pendataan dan evaluasi supplier bahan baku (bijih plastik)</li> <li>● Melakukan negosiasi dengan supplier</li> <li>● Melakukan perjanjian kerja sama melalui kontrak jangka panjang</li> </ul>
Pelanggan	(C1) Peningkatan kepuasan pelanggan (S-O 1)	Skala kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan mencapai 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meningkatkan program <i>customer entertain</i></li> <li>● Melakukan <i>survey</i> kepuasan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan dari segi produk dan layanan sebagai bahan inovasi</li> </ul>
	(C2) Penurunan jumlah komplain pelanggan (S-T 1)	Jumlah komplain pelanggan	Jumlah komplain pelanggan dapat dikurangi 100% atau mencapai <i>zero complaint</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan perbaikan terhadap produk dan layanan</li> <li>● Memberikan layanan <i>service level guaranty/</i> pelayanan <i>after sales</i></li> </ul>
	(C3) Peningkatan jumlah pelanggan (S-O 2)	Peningkatan Jumlah pelanggan	Jumlah pelanggan meningkat 20% dari tahun sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meningkatkan program promosi dan pemasaran melalui <i>digital marketing</i></li> <li>● Memberikan sertifikasi produk agar <i>customer</i> percaya terhadap kualitas produk</li> </ul>
Proses Bisnis Internal	(PBI1) Peningkatan <i>Corporate Social Responsibility</i> (S-T 2)	Implementasi kegiatan CSR	Pelaksanaan program <i>Corporate Social Responsibility</i> meningkat 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Merencanakan program CSR untuk periode satu tahun</li> <li>● Melakukan koordinasi dengan masyarakat disekitar pabrik</li> <li>● Melakukan <i>rekrutmen</i> tenaga kerja lokal.</li> </ul>
	(PBI2) Peningkatan kualitas produk (W-T 4)	Persentase produk <i>reject</i>	Produk cacat yang dihasilkan dapat diminimasi hingga 10% dari tahun sebelumnya (dihitung dari konversi bahan).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Membuat standardisasi mengenai proses <i>quality control</i> dan parameter produk lolos uji</li> <li>● Memberikan <i>punishment</i> kepada karyawan pabrik apabila jumlah <i>reject</i> lebih dari standar yang ditentukan.</li> </ul>
	(PBI3) Peningkatan pemanfaatan bahan <i>recycling</i> (W-T 2)	Persentase pemanfaatan bahan baku <i>recycling</i>	Peningkatan biaya pemanfaatan bahan baku <i>recycling</i> mencapai 15% dari total bahan baku keseluruhan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melakukan pendataan terhadap bahan <i>reject</i></li> <li>● Melakukan konversi bahan <i>reject</i> menjadi bahan <i>recycling</i> sesuai warna</li> </ul>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	(LG 1) Peningkatan kompetensi karyawan (S-T 3)	Jumlah training yang terealisasi	Memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan rencana agenda training	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Membuat perencanaan yang tepat terhadap <i>training</i> yang akan diselenggarakan</li> <li>● Menentukan vendor trainer yang sesuai.</li> </ul>
	(LG 2) Peningkatan kenyamanan kerja karyawan (S-T 4)	Persentase <i>turnover</i> karyawan	<i>Turnover</i> karyawan maksimal 3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memberikan <i>refreshment</i> karyawan secara rutin</li> <li>● Memberikan <i>reward</i> kepada karyawan berprestasi</li> </ul>
Lingkungan	(EV 1) Peningkatan efisiensi penggunaan bahan bakar (W-T 5)	Indeks penggunaan bahan bakar	Rasio penggunaan bahan bakar tidak melebihi indeks penggunaan bahan bakar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meningkatkan <i>controlling</i> pemakaian bahan bakar</li> <li>● Pemberian <i>punishment</i> apabila melebihi indeks standar.</li> </ul>

Perancangan model *Sustainability Balanced Scorecard* yang dibuat berdasarkan *strategic objective* dan *key performance indicator*, target dan inistatif strategi berdasarkan visi, misi dan strategi ditinjau dari 5 perspektif saling terintegrasi [3]. Perspektif lingkungan digunakan sebagai *lag indicator* untuk mencapai target sebelum perspektif lain, karena perusahaan tidak hanya melakukan perbaikan dari segi

keuangan dan non keuangan, namun juga dari segi lingkungan [3]. Hal ini disebabkan karena tujuan strategis terhadap visi dan misi di setiap perspektif diturunkan mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan pembelajaran dan lingkungan [3]. Perspektif lingkungan yang diperhatikan dalam penelitian ini yaitu efisiensi penggunaan bahan bakar, dibandingkan dengan jumlah produk yang

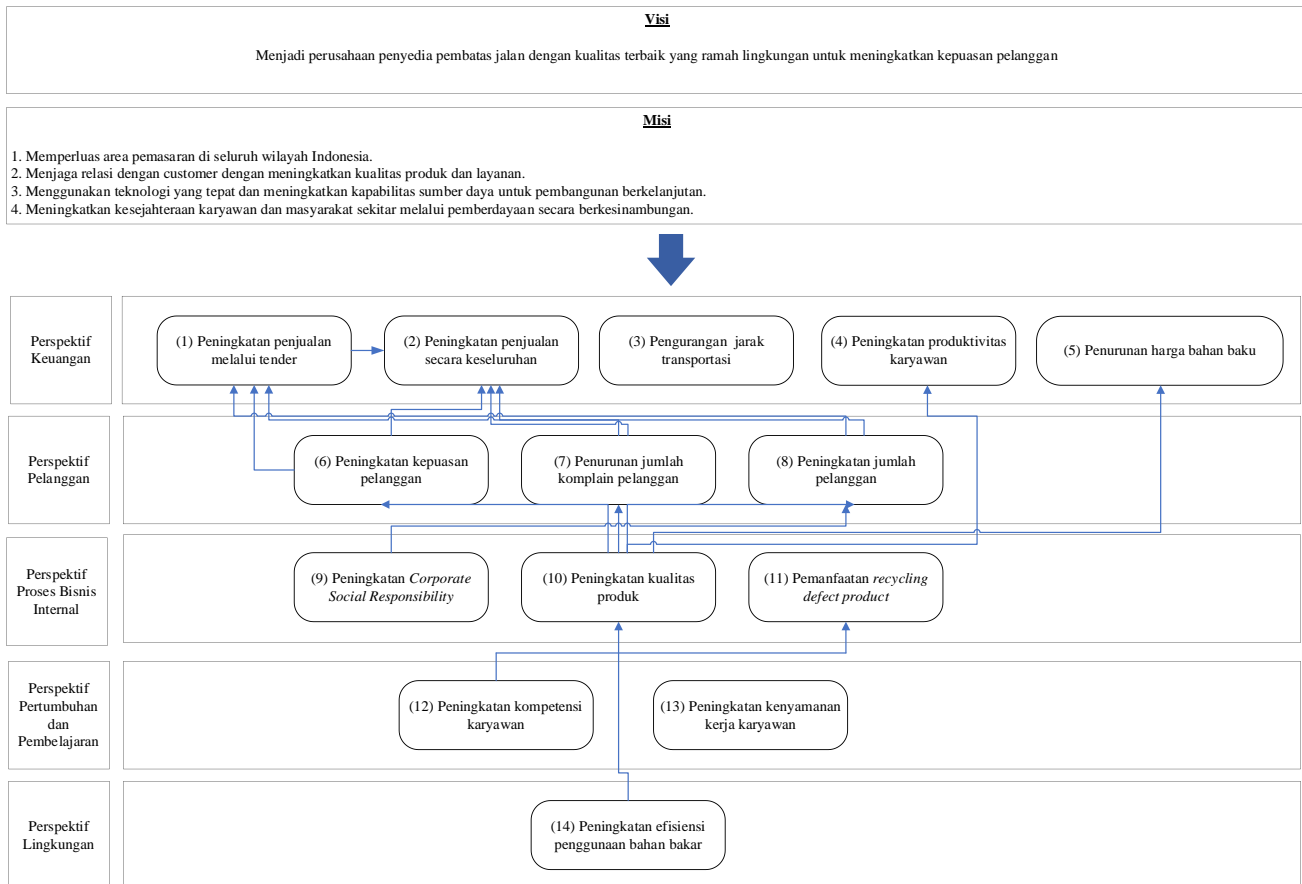
dihasilkan berdasarkan indeks standar penggunaan bahan bakar.

Berdasarkan analisa pada perspektif lingkungan, kemudian melakukan analisa dari pengaruh perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran dengan perspektif lain sampai perspektif keuangan berdasarkan model *Sustainability Balanced Scorecard*.

Berdasarkan *strategy objective* yang ditentukan, kemudian menganalisa hubungan antara *strategy objective* yang ditunjukkan dengan *strategy map* dibawah ini:

C. Strategy Maps



Gambar 2. Strategy maps sustainability balanced scorecard

Pada gambar 2 menunjukkan hubungan sebab akibat antar perspektif *Sustainability Balanced Scorecard*, pada perspektif lingkungan ketika efisiensi penggunaan bahan bakar berpengaruh peningkatan kualitas produk. Ketika penggunaan bahan bakar yang terlalu banyak akan menimbulkan pemborosan dan produk *reject* karena gosong, apabila kurang akan berakibat produk tidak matang apabila terjadi pemborosan bahan bakar akan berakibat pada kualitas produk yang dihasilkan dan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran peningkatan kompetensi dan peningkatan kenyamanan kerja karyawan berpengaruh pada peningkatan produktivitas karyawan pada perspektif keuangan. Pada perspektif proses bisnis internal apabila perusahaan meningkatkan kualitas

produk berpengaruh pada penurunan jumlah *complaint* pelanggan, peningkatan jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan. Untuk peningkatan implementasi kegiatan *CSR* berpengaruh pada peningkatan jumlah pelanggan

dan kepuasan pelanggan karena kegiatan tersebut sekaligus memperkenalkan dan melakukan promosi. Kegiatan *CSR* juga berpengaruh pada peningkatan *supplier loyalty* karena dalam implementasi *CSR*, PT XYZ juga menysasar ke supplier dengan memberikan bantuan bagi *supplier* dalam bentuk APD pada masa PPKM. Hal ini juga untuk meningkatkan hubungan dengan supplier.

Pada perspektif pelanggan peningkatan kepuasan pelanggan, penurunan jumlah *complaint* pelanggan.

peningkatan jumlah pelanggan berpengaruh pada peningkatan *revenue* perusahaan melalui tender dan keseluruhan. Apabila jumlah pelanggan merasa puas dan dapat dipertahankan/ditingkatkan berpengaruh pada pendapatan yang dihasilkan pada perspektif keuangan. Pada perspektif keuangan hasil

penjualan melalui tender mempengaruhi hasil penjualan secara keseluruhan. Pada perspektif keuangan, semua strategi tersebut berhubungan dengan aspek keuangan dalam perusahaan.

#### IV KESIMPULAN

Berdasarkan perancangan model yang dibuat dalam penelitian ini, maka kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut: Rancangan model *Sustainability Balanced Scorecard* yang disusun terdiri atas 14 tujuan strategis yang diperoleh dari analisa *SWOT*, 14 *key performance indicator*, target dari perusahaan dan inisiatif strategi pada setiap tujuan strategi dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan. 14 tujuan strategi terdiri atas 5 tujuan strategis pada perspektif keuangan, 3 tujuan strategi pada perspektif pelanggan, 3 tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal, 2 tujuan strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, 1 tujuan strategi pada perspektif lingkungan.

*Strategy map* menggambarkan hubungan antara tujuan strategis sebagai berikut pemanfaatan *recycling defect product* mempengaruhi perspektif proses bisnis internal, peningkatan kenyamanan kerja dan kompetensi karyawan mempengaruhi produktivitas karyawan, peningkatan kualitas produk mempengaruhi kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan, jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan berpengaruh pada perspektif keuangan. Perlu dilanjutkan verifikasi model *Sustainable Balanced Scorecard* dengan membuat skala penilaian dan pembobotan untuk pengukuran kinerja. Hasil pengukuran dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan membuat usulan inisiatif strategi baru untuk yang belum memenuhi.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk bimbingan hingga paper ini dapat publish. Karyawan perusahaan PT XYZ yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan pengambilan data penelitian.

#### REFERENSI

- [1] Abdelrazek, A. F. (2019). *International Journal of Social Science and Economic Research Sustainability Balanced Scorecard: a Comprehensive Tool To Measure Sustainability Performance*. 02, 948–962.
- [2] Chaker, F., Abdou, M., Idrissi, J., & Manouar, A. El. (2017). *A Critical Evaluation of the Sustainability Balanced Scorecard as a Decision Aid Framework*. 12(14), 4221–4237.
- [3] Chaker, F., Manouar, A. El, Abdou, M., & Idrissi, J. (2017). *The dynamic adaptive sustainability balanced scorecard: A new framework for a sustainability-driven strategy The Dynamic Adaptive Sustainability Balanced Scorecard: A new framework for a sustainability-driven strategy*. September 2018.

- [4] Muda, I., Erlina, Yahya, I., & Nasution, A. A. (2018). *Performance audit and balanced scorecard perspective*. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 1321–1333.
- [5] Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). *Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, April, 1–18. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- [6] Nenadál, J. (2020). *The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?* *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17–28. <https://doi.org/10.12776/QIP.V24I1.1415>
- [7] Norman, F., Setiawan, A. R., Hadiwijaya, S., & Sahroni, T. R. (2020). *Improving KPI weights of equipment suppliers in mobile network operators using QFD method*. *ICIC Express Letters*, 14(2), 189–196. <https://doi.org/10.24507/icicel.14.02.189>
- [8] Pradana, I (2018), *Performance Evaluation in PLN East Java Distribution Using Sustainability Balanced Scorecard*. 1-16
- [9] Primasiwi, C., Irawan, M. I., & Ambarwati, R. (2021). *Key performance Indicators for Influencer Marketing on Instagram*. 175, 154–163.
- [10] Saifudin, P. (2021). *Responsibility and Accountability of University Social and Environmental Performances: A Sustainability Balanced Scorecard Model*. *Shirkah: Journal of Economics and Business*. 6(1), 1–17.
- [11] Sukma, D. I. (2020). *Implementation of the Balanced Scorecard Approach in Industries : A Systematic Literature Review*. 1(2), 105–115.
- [12] Werastuti N. (2021). *Sustainability Balanced Scorecard and Management Communication in Evaluating a Company ' s Performance*. 16(1). <https://doi.org/10.24843/JIAB.2021.v16.i01.p03>