

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian yang berjudul *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Sustainability Balanced Scorecard* adalah PT XYZ yang bertempat di Jakarta Selatan. PT XYZ merupakan perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan, khususnya dalam pemanfaatan energi surya atau energi matahari, yang berada di bawah satu naungan kepemilikan dengan suatu perusahaan *Engineering-Procurement-Construction* (EPC) di bidang energi terbarukan di Indonesia yang berfokus pada solusi energi terbarukan (*new energy solution*). PT XYZ telah bekerja sama dengan berbagai instansi yaitu pemerintah atau afiliasinya serta perusahaan swasta baik perusahaan lokal maupun internasional.

1.1.1 Profil PT XYZ

Didirikan pada tahun 2018, PT XYZ adalah perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan yang menawarkan solusi terbaik serta menyeluruh dari sisi teknis, legal, dan finansial kepada mitra bisnis untuk meningkatkan pertumbuhan energi terbarukan di Indonesia, khususnya energi surya. Produk layanan jasa yang diberikan oleh PT XYZ adalah studi kelayakan (*Feasibility Study*), studi kelayakan penyambungan atau interkoneksi jaringan listrik (*Grid Impact Study*), *Front End Engineering Design (FEED)/Detail Engineering Design (DED)*, *Owner Engineer (OE)*, layanan perizinan (Permitting), dan pengembangan kapasitas SDM (*Capacity Development*) yang dilakukan oleh para profesional di bidangnya.

PT XYZ memberikan layanan kepada konsumennya yang terintegrasi di bidang strategi, desain, dan teknik dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Pra Investasi (*Pre Investment Phase*)
 - Rencana Induk
 - Peta Jalan
 - Konsultasi Teknis & Regulasi
 - Studi Energi Potensial
 - Pengembangan Kapasitas

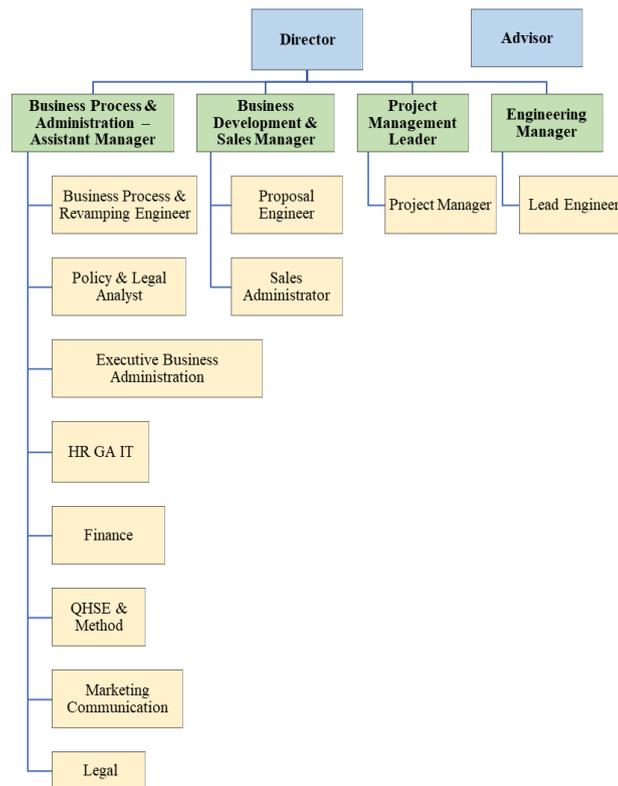
2. Tahap Pengembangan (*Development Phase*)
 - Desain Enjiniring
 - Pendampingan pada Pelaksanaan Tender Uji Tuntas
 - Analisis Dampak Lingkungan
 - Studi Pra-Kelayakan dan Studi Kelayakan
 - Perizinan dan Lisensi
 - Studi interkoneksi dampak jaringan
 - Pemilihan Lokasi & Pembebasan Lahan

3. Tahap Implementasi (*Implementation Phase*)
 - Desain Enjiniring yang Terperinci
 - Pengawasan Pengadaan Konstruksi Teknik
 - Perencanaan Enjiniring dari Tahap Awal hingga Akhir
 - Manajemen Kontrak dan Proyek
 - Pengawasan Kualitas

4. Tahap Pengoperasian (*Operation Phase*)
 - Modifikasi dan Renovasi
 - Solusi Operasional
 - Pedoman, Prosedur, dan Pelatihan
 - Teknik Pengoperasian dan Pemeliharaan yang Efektif

5. Tahap Penghentian Operasi (*Decommissioning Phase*)
 - Studi Pembangunan Kembali Lokasi
 - Pengelolaan Bahan Berbahaya dan Limbah

Struktur organisasi dari PT XYZ:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT XYZ

Sumber: PT XYZ, 2023

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) melalui teknologi inovatif dan solusi enjiniring yang handal serta menjadi perusahaan konsultan terkemuka di Asia.

Misi Perusahaan

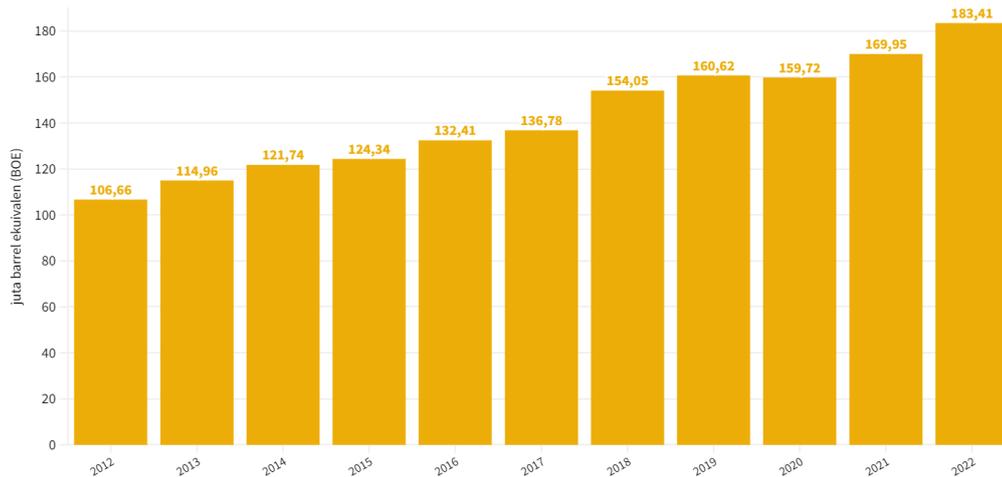
Memajukan pertumbuhan energi terbarukan di Indonesia. PT XYZ berkomitmen untuk mengisi kesenjangan antara sumber energi terbarukan yang tersedia dan kebutuhan akan sistem yang berkelanjutan secara teknis dan ekonomis. Dengan pendekatan teknis yang akurat, bisnis terkini, dan keuangan yang disesuaikan dengan pasar energi di Indonesia, PT XYZ bertujuan untuk menjadi mitra terpercaya dalam proyek energi terbarukan dalam berbagai sektor serta mengatasi tantangan di industri energi terbarukan.

1.1.3 Tata Nilai PT XYZ

- **Quality** yang memiliki arti komitmen dalam memberikan strategi inovatif, transformasi, dan integrasi melalui kerja kolaboratif, menerjemahkan visi strategis menjadi rencana yang matang dan eksekusi yang terukur, dengan tujuan mencapai nilai jangka panjang melalui solusi yang fokus pada isu-isu bisnis saat ini.
- **Health and Safety** yang memiliki arti bahwa prioritas utama PT XYZ adalah kesehatan dan keselamatan. PT XYZ memiliki pemahaman mendalam tentang kesehatan dan standar keselamatan di berbagai industri energi.
- **Environment** yang memiliki arti komitmen untuk meminimalkan dampak terhadap lingkungan dan memberikan solusi dan dukungan transisi klien ke model bisnis yang berkelanjutan.
- **Integrity** yang memiliki arti bahwa PT XYZ mengutamakan kualitas dan berkomitmen untuk memberikan nilai yang terukur serta menciptakan dampak positif dalam semua aspek pekerjaan kepada klien melalui Tim yang berkualitas dan beragam dalam bakat, pengalaman, keterampilan, serta latar belakang.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Energi listrik mempunyai andil sangat penting di kehidupan masyarakat serta menjadi salah satu faktor penentu daya saing dalam negeri (Kementerian Perdagangan, 2020). Besaran konsumsi energi listrik dipengaruhi oleh pertumbuhan perekonomian serta penambahan penduduk dimana besarnya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sebagai berikut:



Gambar 1.2 Konsumsi Listrik di Indonesia (2012-2022)

Sumber: dataindonesia.id (2023)

Seiring berjalannya waktu, ketersediaan energi fosil yang kian menipis menjadi ancaman besar untuk Indonesia di masa yang akan datang. Hal ini dikarenakan 86,95% dari total produksi listrik yang dihasilkan oleh Indonesia masih berasal dari bahan bakar fosil energi yang merupakan energi yang tidak dapat diperbaharui (Our World in Data, 2020). Oleh karena itu, seiring dengan meningkatnya konsumsi listrik, maka harus diupayakan pemakaian energi terbarukan sebagai solusi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya fosil tersebut

Indonesia memiliki berbagai macam sumber energi potensial, baik energi yang bersifat tidak dapat diperbaharui (*non-renewable energy*) dan energi yang dapat diperbaharui (*renewable energy*). Dalam hal ini, *non-renewable energy* misalnya seperti minyak, gas, dan batu bara dan *renewable energy* seperti energi tenaga surya atau matahari, angin, air, panas bumi, bio massa, dan laut (A. K Fikriyyah *et al.*, 2021). *Renewable energy* mempunyai keunggulan jika dibandingkan dengan *non-renewable energy*, yaitu bahwa *renewable energy* bersifat ramah lingkungan, akan terus tersedia selama siklus alam berlangsung, dan bisa mengurangi polusi yang berdampak pada lingkungan, sedangkan *non-renewable energy* adalah energi yang akan habis apabila dipakai terus menerus dan menimbulkan dampak terhadap polusi lingkungan (Fikry *et al.*, 2017). Namun, pemanfaatan *renewable energy* sebagai sumber energi alternatif di Indonesia seperti energi air, energi surya, energi panas bumi, serta energi gelombang laut belum dimanfaatkan dalam skala besar serta masih dalam tahap pengembangan (Willy Arafah *et al.*, 2019).

Besarnya kebutuhan terhadap energi listrik menuntut Pemerintah Indonesia untuk terus mendorong pengembangan energi bersih berbasis *renewable energy* yang memanfaatkan keanekaragaman sumber energi Indonesia yang berlimpah. Berdasarkan data Indonesia Energy Outlook 2019 oleh Sekretaris Jenderal Dewan Energi Nasional (2019), tercatat bahwa total potensi energi baru terbarukan dapat mencapai setara 442 Gigawatt (GW) untuk pembangkit listrik, dan 200 ribu barel per hari (bph) dari jenis bahan bakar nabati dan biogas untuk berbagai sektor yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia. Dengan mempertimbangkan potensi *renewable energy* yang tersebar di berbagai daerah ini, maka diharapkan daerah-daerah terpencil yang belum terlistriki dapat memperoleh listrik dengan memanfaatkan *renewable energy* setempat untuk meningkatkan kemandirian energi daerah dan ketahanan energi nasional.

Pengembangan energi di Indonesia sangat didukung oleh pemerintah dengan dikeluarkannya Undang-Undang (UU) No. 30 Tahun 2007 tentang Energi. UU energi tersebut membahas tentang pemenuhan pasokan energi yang dikelola oleh pemerintah pusat dan daerah melalui kementerian atau lembaga terkait untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat termasuk di daerah terpencil untuk memberikan ketahanan dan kemandirian energi secara merata dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi di seluruh wilayah Indonesia secara berkelanjutan. Untuk mendukung pelaksanaan UU Energi, pemerintah mengeluarkan kebijakan turunan berupa Peraturan Pemerintah (PP) No. 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional (KEN) yang mendorong pemanfaatan Energi Baru Terbarukan (EBT) dan mengerem penggunaan sumber energi fosil. Peraturan ini mendorong pemanfaatan energi terbarukan dengan menetapkan target bauran energi yaitu mencapai sekitar 23% dari total *supply energy primer* di Indonesia pada tahun 2025 dan 31% di tahun 2050, dimana energi terbarukan nasional yang dimanfaatkan pada tahun 2022 baru mencapai 12,3% seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 1.3.

Diversifikasi energi dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi penggunaan bahan bakar fosil mengingat sumber dayanya yang kian menipis dan mengurangi impor bahan bakar seperti minyak bumi, serta mengurangi jumlah emisi karbondioksida (CO₂) yang dihasilkan dari *non-renewable energy* (A K Fikriyyah *et al.*, 2021). Selain itu, berbagai upaya ini juga dilakukan Pemerintah sebagai bentuk komitmen untuk pencapaian Perjanjian Paris (*Paris Agreement*) yang merupakan kesepakatan antara Indonesia dengan negara-negara lainnya dalam menghadapi perubahan iklim global yang telah ditandatangani bersama pada tahun 2016. Kebijakan Energi Nasional (KEN) dan juga

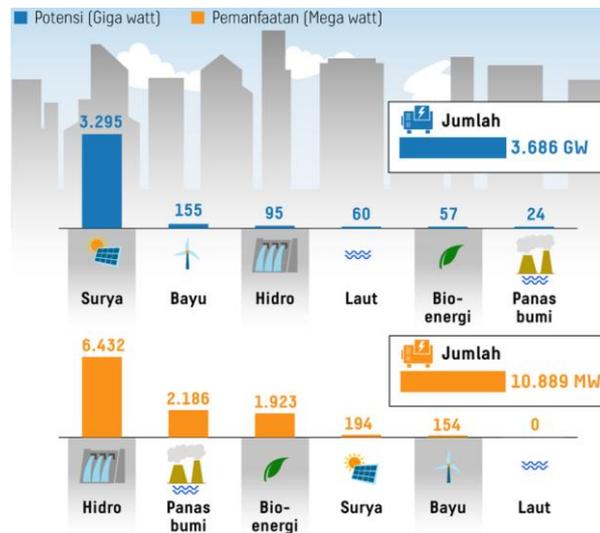
Perjanjian Paris (*Paris Agreement*) merupakan upaya transisi energi yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia dalam mencapai pemanfaatan energi baru terbarukan.

Tabel 1. 1 Target Rencana Umum Energi Nasional (RUEN) dan Realisasi Bauran Energi

	Realisasi	Target Kebijakan Energi Nasional	
	2022	2025	2050
Peran Energi	sebagai modal pembangunan		
Bauran EBT	12,3%	23%	31%
Pembangkit Listrik	81,2 GW	> 115 GW	> 430 GW

Sumber: Dewan Energi Nasional Republik Indonesia dan Kementerian ESDM (data diolah penulis, 2023)

Indonesia sangat kaya akan energi terbarukan. Indonesia mempunyai potensi energi surya, angin (bayu), panas bumi, bio energi, dan laut yang sebagian besar belum dikembangkan dengan optimal (IESR, 2017), dimana energi tersebut dapat ditransformasikan menjadi sumber energi atau pembangkit tenaga listrik sebagai peralihan dari bahan bakar fosil yang ditunjukkan oleh Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Potensi dan Pemanfaatan Energi Terbarukan di Indonesia Tahun 2022

Sumber: Ditjen EBTKE, Kementerian ESDM (infografik Kompas, 2022)

Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) dan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) mendominasi sumber alternatif energi dalam pengelolaan pembangkit listrik di Indonesia dimana menggunakan energi air serta uap panas bumi dalam pemanfaatannya (Renewable Energy Indonesia, 2022). Berdasarkan Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2021-2030 yang dikeluarkan oleh PLN, pembangkit tenaga air memiliki target paling tinggi dengan porsi target mencapai 44% dari total rencana pembangkit energi terbarukan hingga 2030. Dalam hal ini, PLN memanfaatkan bendungan-bendungan yang dimiliki oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Kementerian PUPR) sehingga lebih efisien dalam pembangunan dan pengelolaannya. Pengelolaan sumber energi ini cukup besar dari pemanfaatan sumber energi yang lain, padahal masih banyak potensi energi lainnya yang memiliki potensi yang besar yang dapat dioptimalkan pemanfaatannya sebagai sumber energi terbarukan di Indonesia.

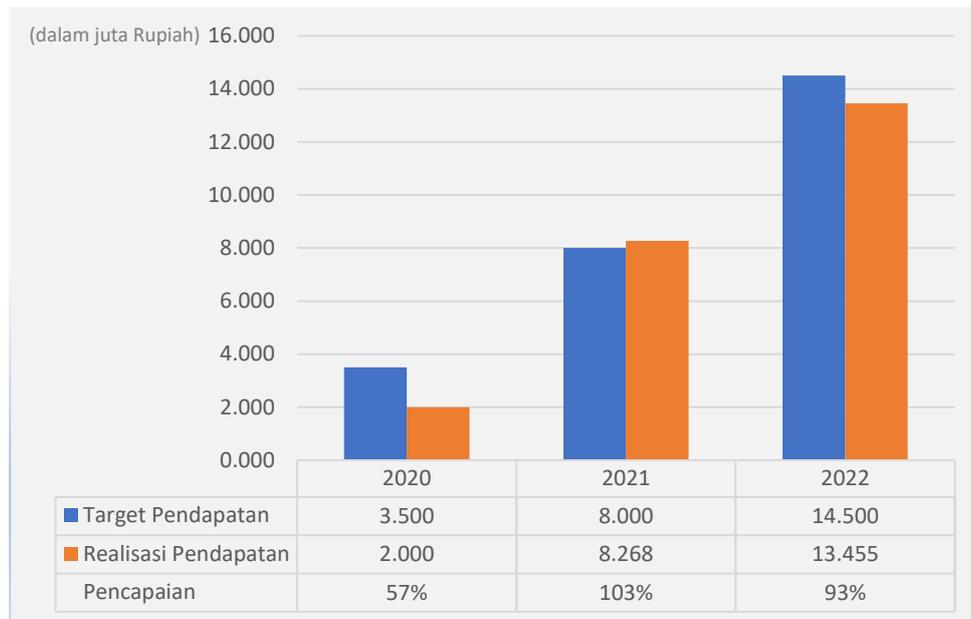
Energi terbarukan yang memiliki potensi besar adalah tenaga matahari atau disebut tenaga surya. Istilah tenaga surya mengacu pada sinar matahari yang bertransformasi menjadi panas atau energi listrik (Gede Wiyana, 2012). Dalam hal ini, tenaga surya didorong pengembangannya oleh Pemerintah Indonesia menggunakan suatu sistem teknologi yang diperkenalkan sebagai Sistem Energi Surya Fotovoltaik (SESF) atau secara umum dikenal sebagai Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS). Berdasarkan data dari Kementerian ESDM pada tahun 2022, potensi energi surya di Indonesia mencapai 3.295 GW dimana pemanfaatannya sendiri saat ini baru sekitar 194 MW. Padahal, Indonesia adalah negara khatulistiwa yang seharusnya dapat menjadi salah satu negara terdepan dalam pengembangan energi surya. Selain itu, dari sisi teknologi, PLTS juga lebih mudah diaplikasikan dibandingkan dengan sumber energi terbarukan lainnya dimana PLTS dapat dioperasikan dibawah 1 Megawatt.

Dengan potensi energi surya yang melimpah serta permintaan akan energi yang kian meningkat, kondisi ini merupakan peluang bagi pelaku bisnis energi terbarukan untuk mendorong pengembangan dan pemanfaatan PLTS di Indonesia. Selain teknologi, dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu merancang perencanaan pemanfaatan PLTS yang efektif dan efisien dari sisi teknis maupun ekonomis. Hal ini karena sistem dan infrastruktur dalam pemanfaatan PLTS berbeda dibandingkan dengan energi konvensional. Selain itu, teknologi energi surya yang cepat bertumbuh atau mengalami pembaharuan, dibutuhkan SDM handal yang mampu mengikuti dan memahami perkembangan teknologi energi surya sehingga dapat mengakomodir kebutuhan energi para mitra bisnisnya.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) telah mengalami perubahan status dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK). Sejalan dengan komitmen pemerintah, PLN juga memberi kesempatan atau peluang bagi perusahaan di sektor swasta untuk berpartisipasi dalam usaha penyediaan listrik dan mendukung transisi energi bersih (*renewable energy*). Salah dua inisiatif strategis yang dilakukan PLN sebagai langkah konkrit menuju nol emisi karbon (*net zero emission*) adalah pelaksanaan program dedieselisasi dan pengembangan PLTS.

PLN membuka kesempatan kepada para pelaku usaha di bidang energi terbarukan untuk bekerja sama dalam berbagai proyek pembangunan pembangkit listrik di Indonesia. PLN memiliki kurang lebih 157 perusahaan yang bergerak di bidang energi terbarukan atau disebut sebagai *Independent Power Producer (IPP)* yang terdaftar dalam daftar mitra kerja strategis untuk kegiatan pengadaan atau tender PLN tahun 2020.

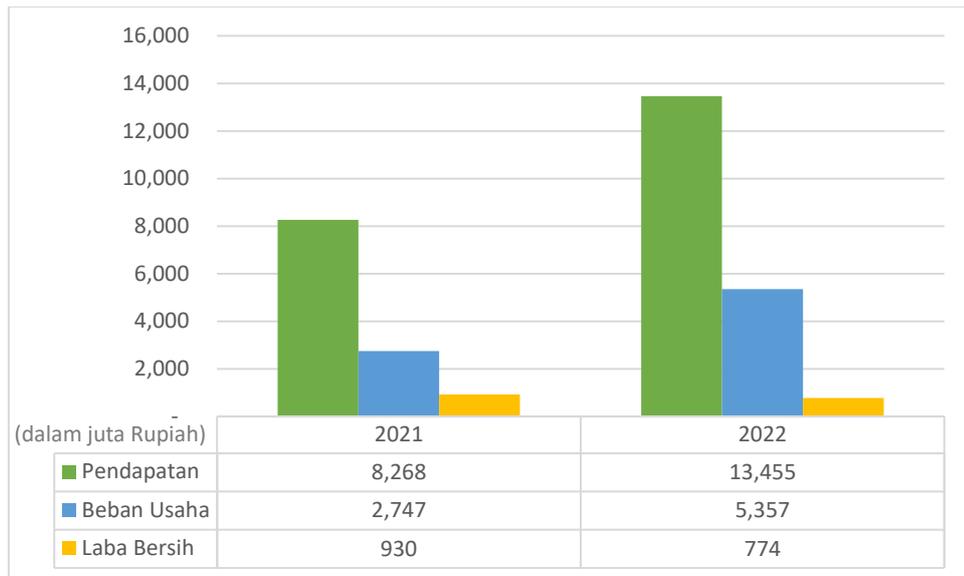
Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada butir 1.1 Gambaran Objek Penelitian, objek dalam penelitian ini adalah PT XYZ (“PT XYZ”) dimana perusahaan ini telah bekerja sama dengan berbagai instansi yaitu pemerintah atau afiliasinya serta perusahaan swasta baik perusahaan lokal maupun internasional dengan menawarkan solusi energi terbarukan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan energi terbarukan di Indonesia. Penggalian data keuangan dilakukan untuk mengetahui gambaran target dan realisasi pendapatan PT XYZ. Dalam hal ini, data tahun 2020 diperoleh berdasarkan naskah hasil *meeting* PT XYZ karena pada tahun 2020 laporan keuangan PT XYZ masih bergabung dengan perusahaan induknya yaitu perusahaan *Engineering-Procurement-Construction (EPC)* di bidang energi terbarukan yang berada di bawah satu naungan kepemilikan (*founder*) yang sama dengan PT XYZ, sedangkan data tahun 2021 dan 2022 didasarkan oleh data laporan keuangan PT XYZ. Berdasarkan informasi yang dihimpun dari PT XYZ tersebut berikut ini adalah target pendapatan dan realisasi pendapatan pada perusahaan pada tahun 2020 hingga 2022:



Gambar 1.4 Target dan Realisasi Pendapatan PT XYZ Tahun 2020 – 2022

Sumber: PT XYZ (data diolah penulis, 2023)

Berdasarkan grafik di atas, terlihat bahwa status capaian antara target dan pendapatan yang diperoleh PT XYZ pada tahun 2020 hingga 2022 masih belum stabil dimana pada tahun 2020 dan 2022 status capaiannya adalah dibawah target atau tidak tercapai (*underachieved*) karena pada tahun 2020 target Realisasi Pendapatan PT XYZ adalah 2 Miliar sedangkan Target Pendapatan yang ditetapkan adalah 3,5 Miliar atau capaiannya sebesar 57%. Untuk tahun 2022, Realisasi Pendapatan PT XYZ adalah 13,46 Miliar sedangkan Target Pendapatannya adalah 14,5 Miliar atau capaiannya sebesar 93%. Kemudian, pada tahun 2021 Realisasi Pendapatan PT XYZ adalah 8.27 Miliar dimana memenuhi Target Pendapatan yang ditetapkan sebesar 8 Miliar sehingga statusnya mencapai target (*achieved*) atau capaiannya sebesar 103%. Apabila melihat pertumbuhan tahunan dari pendapatan yang diperoleh PT XYZ diperoleh pertumbuhan yang cukup baik yaitu 313% di tahun 2021 dan 63% di tahun 2022. Dalam hal ini, lonjakan pertumbuhan pendapatan yang tinggi di tahun 2021 tersebut dikarenakan tertahannya proyek-proyek PT XYZ di tahun 2020 akibat pandemi COVID-19 sehingga baru dapat direalisasikan pada tahun 2021.



Gambar 1.5 Pendapatan (*Revenue*), Laba Bersih (*Net Income*), dan Beban Usaha (*Operating Expense*) PT XYZ Tahun 2021 – 2022

Sumber: PT XYZ (data diolah penulis, 2023)

Laporan laba rugi PT XYZ pada Gambar 1.5 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan pendapatan dari tahun 2021 ke 2022 sebesar 5,2 M atau sekitar 63%, namun terjadi penurunan laba bersih dari tahun 2021 ke 2022 sebesar 156 juta atau sekitar 17%. Dari data diatas terlihat bahwa terdapat peningkatan beban usaha yang tinggi dari tahun 2021 ke 2022, hal ini dibuktikan dengan naiknya beban usaha dari tahun 2021 ke 2022 sebesar 2,6 M atau sekitar 95%. Capaian yang diperoleh PT XYZ ini dalam aspek keuangan belum cukup untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Mengukur kinerja perusahaan adalah salah satu cara penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilannya. Dalam mengukur kinerja perusahaan, perusahaan seringkali memfokuskan hanya pada aspek keuangan dimana menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan tidak sepenuhnya mampu mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik karena keuangan dianggap hanya mengejar keuntungan dalam jangka pendek (Kaplan & Norton dalam Bagjarasa et al., 2021).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan (*preliminary study*) yang dilakukan langsung dengan Direktur PT XYZ pada Juli dan September 2023 (Lampiran 1) dapat diperoleh gambaran bahwa tidak ada pendekatan atau *tools* tertentu yang digunakan oleh perusahaan dalam menyusun target perusahaan. Target perusahaan ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan para manajer yang dilakukan di awal tahun dimana berfokus pada target

keuangan dengan memperkirakan proyek apa saja yang dapat tertagih di tahun tersebut atau menjalankan kontrak-kontrak lama. Selain itu, berdasarkan temuan dari wawancara dengan internal PT XYZ pada Oktober 2023 (Lampiran 2), hal yang menjadi tantangan bagi perusahaan adalah proses monitoring dan evaluasi dimana evaluasi kinerja perusahaan belum dilakukan dengan cara yang terstandar dan terstruktur. Selama ini perusahaan masih terlalu berfokus pada pelaksanaan proyek. Proses monitoring serta evaluasi masih bergantung pada kemampuan individu dalam mengidentifikasi isu karena belum ada *tools* yang menjadi pedoman dalam mengukur kinerja perusahaan. Perusahaan juga belum pernah mengukur kinerja perusahaan apabila dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi perusahaan.

Dari perspektif teoritis, kondisi ini terkait dengan konsep formulasi strategi dan evaluasi dalam Manajemen Strategis (*Strategic Management*). Evaluasi penting untuk dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat mempelajari kekurangan dari pekerjaan yang telah dilakukan serta melakukan perbaikan terus-menerus sebagai upaya korektif di masa mendatang. Evaluasi dari suatu rencana, baik jangka pendek atau panjang, dapat dijadikan langkah untuk penyusunan rencana berikutnya (Yasin, 2020).

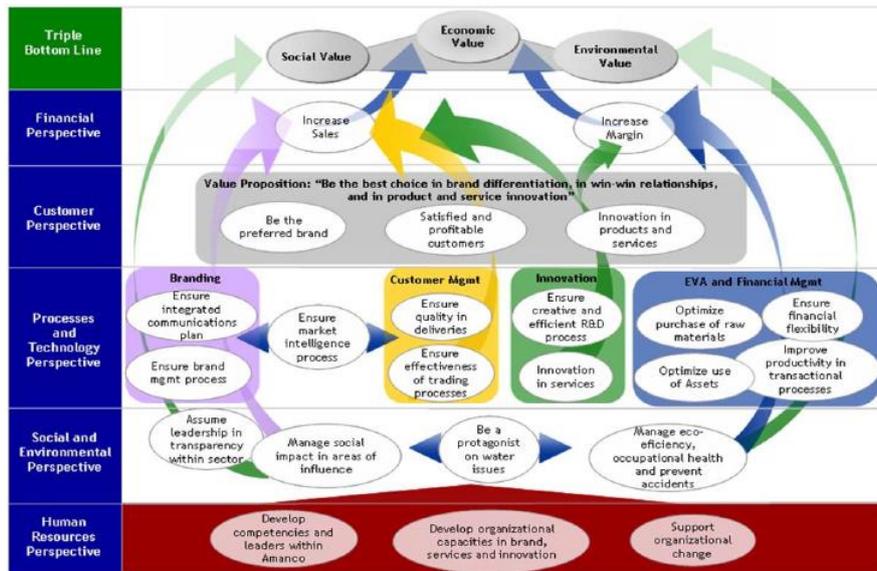
Makadari itu, Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 memperkenalkan alat pengukur kinerja yang didasarkan pada 4 (empat) perspektif keuangan dan non keuangan yang terdiri dari perspektif keuangan (*finance*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif bisnis internal (*internal business*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*innovation and learning*) yang dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mengukur seluruh kegiatan atau aktivitas penting perusahaan, membangun sistem manajemen strategis yang dapat memantau pelaksanaan perencanaan strategis, dan memungkinkan untuk mengkomunikasikannya dengan semua pemangku kepentingan terkait hasil dan pendorong kinerja yang akan digunakan organisasi untuk mencapai misi dan tujuan strategisnya (F. Rangkuti dalam Ayu Damayanti & Fitriani, 2023). Selain itu, *Balanced Scorecard* juga digunakan sebagai alat penyelarasan tujuan dengan target dan dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi yang bersifat jasa atau layanan (Usman et al., 2022).

PT XYZ memiliki tujuan berkontribusi terhadap *sustainable development* yang terefleksikan dalam visi dan misi perusahaan. Selain itu, PT XYZ juga memiliki *core value* terkait dengan lingkungan yakni nilai Environment dimana perusahaan berkomitmen untuk meminimalisir dampak kerusakan lingkungan. Kemudian, berdasarkan informasi yang diperoleh dari internal perusahaan, PT XYZ turut berpartisipasi dalam kegiatan-

kegiatan yang bersifat sosial dimana perusahaan menyebarkan atau berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) kepada masyarakat umum ataupun berbagai pemangku kepentingan terkait dengan pemanfaatan energi terbarukan yang bertujuan untuk mendorong penggunaan energi bersih di Indonesia. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut, maka dapat terefleksikan komitmen perusahaan terhadap aspek lingkungan dan sosial.

PT XYZ secara korporasi telah memiliki sertifikat ISO 14001 dimana menunjukkan kepatuhan perusahaan terhadap standar lingkungan dan dapat memberikan kredibilitas untuk lingkup eksternal. Namun, sertifikasi biasanya berfokus pada pemenuhan standar tertentu dan mungkin tidak mencakup semua aspek strategis yang relevan dengan keberlanjutan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Krivokapic (2009) menyampaikan bahwa upaya yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja lingkungan adalah melalui implementasi strategi *Balanced Scorecard* dimana mengasimiliasi sertifikasi ISO 14001 yang dimiliki oleh organisasi kedalam kegiatan sehari-hari atau operasional organisasi tersebut. Peningkatan kinerja lingkungan terkait sertifikasi ISO 14001 tergantung pada bagaimana suatu organisasi merancang sistem manajemen lingkungan berbasis ISO 14001 kedalam manajemen kinerja mereka. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Naveh et.al., Potoski et.al., Reinhardt et.al., dalam Jovanović et al., (2019) menyatakan bahwa penerapan sertifikasi ISO 14001 tidak meningkatkan kinerja lingkungan dari suatu organisasi. Sehingga, implementasi dari ISO 14001 tersebut harus diubah dalam hal penerapannya dengan menetapkan tujuan lingkungan kedalam suatu instrumen pengukuran kinerja untuk memastikan terjadinya harmonisasi berkelanjutan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Kaplan & Mcmillan (2020) dalam Harvard Business School *working paper* yang berjudul *Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies* disampaikan bahwa *Balanced Scorecard* perlu diperbarui atau diperluas bagi perusahaan untuk dapat menciptakan nilai ekonomi, lingkungan, dan sosial secara bersamaan. Dalam hal ini, ilustrasi *Strategi Map* yang diberikan adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 6 Strategy Map untuk mencapai kinerja Triple Bottom Line

Sumber: Kaplan & Mcmillan (2020)

Seiring berkembangnya waktu, perusahaan dituntut untuk berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan dengan mempertimbangkan tidak hanya kepentingan perusahaan tetapi juga kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan juga harus memperhatikan isu-isu keberlanjutan lingkungan dan sosial yang bersifat non keuangan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Dalam hal ini, *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) merupakan alat ukur kinerja perusahaan yang dikembangkan dari bentuk aslinya yaitu *Balanced Scorecard* dikarenakan sistem tradisional *Balanced Scorecard* dirasa tidak komprehensif dan tidak efektif untuk evaluasi kinerja holistic (Wu dan Hung dalam Abdelrazek, 2019; Rašić-Jelavić & Pajdaković-Vulić, 2021). Peningkatan strategi bisnis harus dilakukan bagi para pelaku usaha agar tetap dapat menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan (Pasaribu et al., 2023).

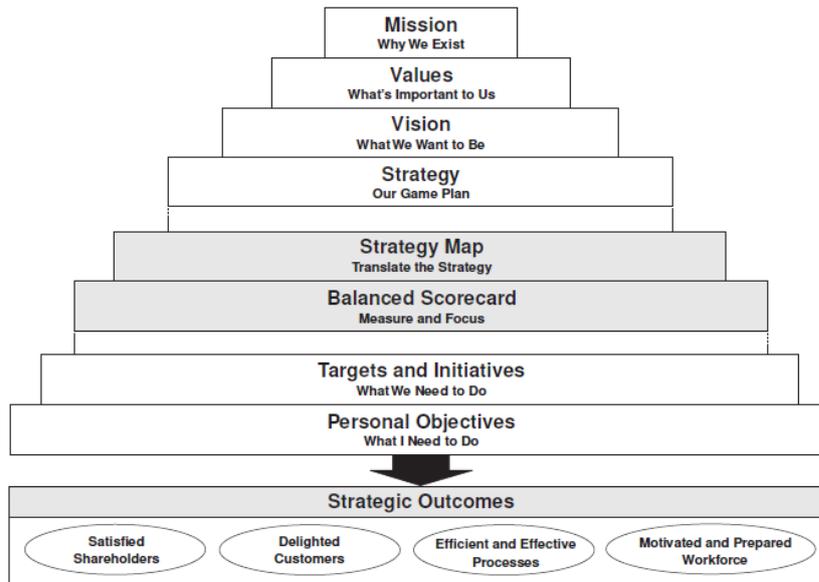
SBSC juga digunakan oleh perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing bisnis di industri energi terbarukan (Lu et al., 2022). Upaya ini juga dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menghadapi berbagai masalah kekinian seperti dinamisme, perencanaan masa depan yang kompleks, dan memenuhi tantangan lingkungan. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ditemukan hubungan yang kuat antara BSC dan keberlanjutan lingkungan (Rafiq *et.al.*, 2021).

Semakin banyak organisasi yang menyadari pentingnya dimensi keberlanjutan harus diintegrasikan ke dalam strategi dan model manajemen sehingga menyebabkan

meningkatnya penggunaan SBSC dalam organisasi (Silvestre dalam Mio et al., 2022). Hal ini dikarenakan, SBSC dapat menjadi alat yang tepat untuk memenuhi berbagai kebutuhan manajemen keberlanjutan, yaitu untuk membantu perusahaan dalam proses implementasi strategi berkelanjutan, mendorong standar manajemen keberlanjutan, pengambilan keputusan, pelaporan, mendukung persyaratan data peraturan, memenuhi permintaan informasi pemangku kepentingan, dan membuat karyawan menjadi lebih peka terhadap isu-isu keberlanjutan (Schaltegger et.al dalam Mio et al., 2022). Proses penyusunan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan SBSC didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) penyusunan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dengan menambahkan perspektif baru yaitu perspektif lingkungan dan sosial (Manik, 2013).

Sebelum penerapan *Balanced Scorecard*, perlu terlebih dahulu diuraikan dengan rinci mengenai visi, misi, serta strategi perusahaan yang informasinya diperoleh dari *top-management* perusahaan. Menurut Kaplan & Norton dalam *Harvard Business Article* (2000), langkah terbaik dalam menyusun *Strategy Map* yang efektif adalah dari atas ke bawah (*top-down*) dimana dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tujuan perusahaan dan menetapkan cara untuk mencapainya. Dalam hal ini, para eksekutif perusahaan harus terlebih dahulu meninjau pernyataan misi dan nilai inti (*core value*) mereka. Selanjutnya dengan informasi tersebut, manajer dapat mengembangkan ingin menjadi apa perusahaan tersebut dengan memberikan gambaran yang jelas tentang sasaran perusahaan secara keseluruhan. Logika strategi ini kemudian diterjemahkan kedalam Peta Strategi atau *Strategy Map*

Pada Gambar 2.3 dibawah ini diperoleh gambaran bahwa *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai penghubung yang mengaitkan visi, misi, nilai, serta strategi perusahaan kedalam suatu ukuran atau target:



Gambar 1.7 *Balance Scorecard* merupakan suatu rangkaian tahapan penciptaan nilai

Sumber: Robert S. Kaplan David P. Norton dalam Godang Wardiman & Lukman, 2023)

Lebih lanjut, sehubungan dengan pencarian data sekunder untuk penelitian ini, penulis menggali informasi dari *database* Scopus menggunakan kata kunci dengan fungsi boolean yaitu: “*sustainability*” AND “*balanced*” AND “*scorecard*” AND “*consulting OR energy OR renewable.*” Literatur yang digunakan adalah literatur yang dapat diunduh secara lengkap (*all open access*). Adapun hasil yang diperoleh dari pencarian yang dilakukan per 21 Desember 2023 tersebut adalah sebanyak 13 literatur, dimana hanya 6 literatur yang objek penelitiannya adalah perusahaan di bidang industri energi, 7 sisanya adalah di industri non energi, dan tidak ditemukan literatur yang objek penelitiannya berfokus pada perusahaan di bidang konsultan energi terbarukan.

Tabel 1. 2 Hasil Pencarian Literatur Scopus

Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Tahun
Min, Hokey	<i>Exploring the Commercialization of Smart Rural Energy in Times of Energy Supply Chain</i>	Meningkatkan rantai pasok <i>Smart Rural Energy</i> (SRE) dan proses komersialisasinya dengan mengadopsi <i>Balanced</i>	2023

Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Tahun
		<i>Scorecard</i> di industri renewable energy	
Rocha, Wellington L. L.; Almeida, Maria Fatima L.; Calili, Rodrigo F	<i>Measuring and Evaluating Organizational Innovation Capacity and Performance from Systemic and Sustainability-Oriented Perspective</i>	Mengukur dan mengevaluasi <i>sustainability-oriented innovation capacity</i> (SOIC) dan <i>sustainability-oriented innovation performance</i> (SOIP) berdasarkan kerangka kerja BSC di perusahaan bidang energi	2023
Lu, Ming-Tsang; Chang, Shih-Chia; Huang, Li-Hua	<i>Using The Sustainability-Balanced Scorecard for Assessing Sustainability Issues of The Green Energy Companies</i>	Mengevaluasi kinerja keberlanjutan perusahaan energi hijau di Taiwan dengan <i>Sustainability-Balanced Scorecard</i> (SBSC)	2022
Rungcharoennan, Yaowanart; Phoochinda, Wisakha	<i>Sustainability indicators for community enterprises producing renewable energy in Thailand</i>	Menyusun indikator keberlanjutan (<i>sustainability indicators</i>) yang digunakan dalam menerapkan SBSC untuk usaha masyarakat yang memproduksi energi terbarukan di Thailand	2021
Rafiq, Muhammad; Maqbool, Saif; Martins, José Moleiro; Mata, Mário Nuno; Dantas, Rui Miguel; Naz, Shumaila; Correia, Anabela Batista	<i>A study on Balanced Scorecard and its impact on sustainable development of renewable energy organizations; a mediating role of political and regulatory institutions</i>	Menganalisis pengaruh politik dan regulasi terhadap implementasi BSC di perusahaan listrik Cina yang beroperasi di Pakistan	2021

Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Tahun
Putarungsi, Pongpoj	<i>Guideline for appropriate management of power development fund in Thailand</i>	Menyusun pedoman (<i>guidance</i>) pengelolaan dana pengembangan tenaga listrik dengan kerangka SBSC	2021

Sumber: scopus.com (data diolah penulis, 2023)

PT XYZ dipilih sebagai objek penelitian karena selain kemudahan bagi peneliti dalam memperoleh data, peneliti memandang hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang konstruktif bagi perusahaan. Dalam hal ini, PT XYZ merupakan perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan yang memiliki visi dan misi yang menekankan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), maka diperlukan untuk menilai sejauh mana kinerja perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)* dimana turut mengukur perspektif lingkungan dan sosial. Selain itu, sebagai perusahaan di bidang konsultan, dengan fokus pada *renewable energy*, perusahaan harus memberikan nilai tambah bagi para kliennya. Dalam hal ini, perusahaan harus mempunyai kemampuan yang mendalam di bidangnya agar mampu mendiagnosis permasalahan para klien serta memberikan solusinya. Hal ini dikarenakan agar sukses sebagai konsultan, perusahaan konsultan harus mengimbangi antara kemampuan, perilaku, dan pengetahuan yang relevan (Dzhengiz & Niesten, 2020).

Dalam penelitian ini, penulis akan menyusun terlebih dahulu *Strategy Map* dari PT XYZ yang digunakan untuk memvisualisasikan visi, misi, sasaran perusahaan serta indikator pengukurannya yang menggambarkan keterhubungan antar sasaran perusahaan berlandaskan 5 perspektif dari SBSC (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta lingkungan dan sosial). Selanjutnya, akan dilakukan pengukuran kinerja PT XYZ dengan menggunakan pendekatan SBSC yang digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan melihat pada kelima perspektif SBSC yang akan dituangkan dalam penelitian dengan judul **PENYUSUNAN PETA STRATEGI (*STRATEGY MAP*) DAN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN JASA KONSULTAN BIDANG ENERGI TERBARUKAN PT XYZ).**

1.3 Perumusan Masalah

Menurut Stonner dalam Sugiyono (2022), yang dimaksud dengan masalah adalah apabila terjadi penyimpangan antara sesuatu yang telah direncanakan dengan kenyataan yang terjadi atau dalam hal pelaksanaannya. Sebagaimana uraian yang telah disampaikan pada butir 1.2 Latar Belakang, dilakukan pengidentifikasian masalah pada perusahaan PT XYZ yang terlihat pada status capaian antara target dan pendapatan yang diperoleh perusahaan masih belum stabil. Dalam hal ini, pada tahun 2021 status capaian perusahaan adalah mencapai target (*achieved*) sedangkan tahun 2020 dan 2022 status capaiannya adalah dibawah target (*underachieved*). Sehubungan dengan hal tersebut, berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara dengan Direktur PT XYZ diperoleh informasi bahwa saat ini perusahaan belum menerapkan pendekatan khusus dalam menetapkan target perusahaan. Perusahaan masih menitikberatkan pada perspektif keuangan saja dan belum terlalu memperhatikan perspektif non keuangan lainnya.

Selain itu, perusahaan juga belum pernah menerapkan pendekatan apapun untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Termasuk belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, terlebih sebagai perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan PT XYZ memiliki tujuan untuk berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Dalam hal ini, dapat disampaikan bahwa perusahaan belum mempunyai perangkat penilaian untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif yang sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta mengkomunikasikannya dalam bentuk sasaran dan indikator penilaian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Simbolon (2015) diperoleh gambaran bahwa *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan dibandingkan dengan pendekatan *Performance Prism* dan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* yaitu *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik pengukuran eksternal dan internal yang saling terintegrasi antar perspektif satu dengan lainnya. Selain itu, *Balanced Scorecard* mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan serta menyelaraskan apa yang menjadi tujuan atau target perusahaan sehingga dapat ditentukan aktivitas dalam mencapai hasil akhir yang diharapkan oleh perusahaan tersebut (Usman et al., 2022). Dalam hal ini, sebelum diterapkannya *Balanced Scorecard*, perlu terlebih dahulu diuraikan dengan rinci mengenai visi, misi, serta strategi perusahaan yang informasinya diperoleh dari *top-management* perusahaan yang dituangkan dalam Peta Strategi (*Strategy Map*). Kemudian,

berdasarkan hasil penelitian terdahulu dari Rafiq et al. (2021) diperoleh gambaran bahwa penilaian kinerja organisasi di bidang energi terbarukan (*renewable energy*) sebaiknya mengimplementasikan konsep keberlanjutan lingkungan dan BSC secara bersamaan.

Kemudian, berdasarkan hasil penggalian data literatur pada Tabel 1.2, diperoleh gambaran bahwa masih terbatasnya studi relevan dan kredibel yang membahas *Sustainability Balanced Scorecard* pada perusahaan di industri energi khususnya perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan. Oleh karena itu, menarik untuk menganalisis penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan *Sustainability Balanced Scorecard* pada perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan di Indonesia.

Melihat pada penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merasa perlu untuk dilakukan penelitian dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. a. Bagaimana rancangan Peta Strategi (*Strategy Map*) dari PT XYZ berdasarkan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan?
b. Apa saja indikator pengukuran kinerja perusahaan PT XYZ berlandaskan *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*?
2. Bagaimana kinerja perusahaan PT XYZ yang diukur berdasarkan 5 indikator pengukuran *SBSC* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, lingkungan dan sosial, serta pembelajaran dan pertumbuhan?

1.4 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan permasalahan yang bertujuan untuk menghindari terjadinya penyimpangan ataupun pelebaran pokok permasalahan sehingga penelitian dapat berjalan lebih terarah serta memudahkan dalam membahas tujuan penelitian. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah penyelesaian permasalahan internal di perusahaan PT XYZ untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif *SBSC*.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Menyusun *Strategy Map* dari PT XYZ berdasarkan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan;

- Memperoleh apa saja indikator pengukuran kinerja perusahaan PT XYZ berlandaskan pendekatan SBSC.
- Mengukur kinerja perusahaan PT XYZ berdasarkan 5 indikator pengukuran *SBSC* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, lingkungan dan sosial, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan dilakukannya analisis SBSC diharapkan dapat memperoleh gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh baik aspek keuangan dan non-keuangan yang terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan, sehingga perusahaan pun dapat mengidentifikasi area mana saja yang perlu dilakukan langkah korektif atau perbaikan kedepannya.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada disiplin ilmu manajemen khususnya perihal *Sustainability Balanced Scorecard* pada perusahaan konsultan di bidang energi terbarukan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran *strategy map* yang berdasarkan pada visi, misi, sasaran strategis perusahaan dan indikator pengukurannya, serta mengetahui bagaimana kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal (*internal business*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), serta lingkungan dan sosial (*environmental and social*), memberikan pemahaman mengenai implementasi *Sustainability Balanced Scorecard*. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja kedepannya.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam penulisan pembahasan penelitian dan memberikan pemahaman materi laporan penelitian, Penulis membagi laporan penulisan ini menjadi 5 Bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan secara umum mengenai penelitian yang terdiri dari: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang terdiri dari teori umum hingga teori khusus disertai penelitian terdahulu yang terkait dengan topik penelitian ini untuk dijadikan dasar dari penyusunan kerangka penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai pendekatan, metode, dan teknik penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data serta menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Terdapat dua sub bab: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari seluruh penelitian yang dilakukan sehingga dapat menjawab pertanyaan dari rumusan permasalahan dan relevan dengan tujuan awal penelitian, serta saran yang dikemukakan oleh Penulis dalam pengembangan dan penelitian lebih lanjut.