



DESAIN PENGUKURAN KINERJA PADA PT BSL DENGAN KERANGKA *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* BERBASIS NILAI

ZAZILLA PUTRI SANTOSO



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Desain Pengukuran Kinerja pada PT BSL dengan Kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* Berbasis Nilai” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Zazilla Putri Santoso
H2401211001



ABSTRAK

ZAZILLA PUTRI SANTOSO. Desain Pengukuran Kinerja pada PT BSL dengan Kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* Berbasis Nilai. Dibimbing oleh ERLIN TRIYUSLIANTI.

Industri kelapa sawit menghadapi tantangan dalam menerapkan prinsip keberlanjutan karena sistem pengukuran kinerja perusahaan masih cenderung berfokus pada aspek keuangan dan belum mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara sistematis. Penelitian ini mengidentifikasi indikator kinerja pada proses bisnis pengolahan CPO, memetakan dan menganalisis keterkaitannya dalam kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) dengan dimensi *Triple Bottom Line* (TBL), dan *value-driven business process* pada PT BSL. Metode yang digunakan adalah *exploratory sequential mixed methods* melalui analisis tematik dan *Fuzzy Delphi Method* (FDM). Hasil penelitian menghasilkan 11 indikator kinerja yang seluruhnya valid dan relevan dengan didominasi oleh dimensi ekonomi dan nilai *efficiency*, *quality*, *compliance*, dan *integration*. Penelitian ini menghasilkan kerangka SBSC berbasis nilai yang dapat menjadi dasar pengembangan sistem pengukuran kinerja yang lebih terstruktur, terintegrasi, dan berorientasi pada keberlanjutan di PT BSL.

Kata kunci: *fuzzy delphi method*, industri kelapa sawit, pengukuran kinerja, *sustainability balanced scorecard*, *triple bottom line*

ABSTRACT

ZAZILLA PUTRI SANTOSO. The Performance Measurement Design at PT BSL by Using Value-Based Sustainability Balanced Scorecard Framework. Supervised by ERLIN TRIYUSLIANTI.

The palm oil industry faces challenges in implementing sustainability principles, as corporate performance measurement systems still tend to focus on financial aspects and have not systematically integrated economic, social, and environmental dimensions. This study identifies performance indicators within the CPO processing business process and maps and analyzes their relationships within the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) framework, Triple Bottom Line (TBL) dimensions, and value-driven business processes at PT BSL. An exploratory sequential mixed methods approach was employed using thematic analysis and the Fuzzy Delphi Method (FDM). The results identified 11 performance indicators, all of which were found to be valid and relevant, with a predominance of the economic dimension and the values of efficiency, quality, compliance, and integration. This study proposes a value-based SBSC framework that can serve as a foundation for developing a more structured, integrated, and sustainability-oriented performance measurement system at PT BSL.

Keywords: *fuzzy delphi method*, palm oil industry, performance measurement, *sustainability balanced scorecard*, *triple bottom line*



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

DESAIN PENGUKURAN KINERJA PADA PT BSL DENGAN KERANGKA *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD* BERBASIS NILAI

ZAZILLA PUTRI SANTOSO

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana pada
Program Studi Manajemen

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:

- 1 Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.
- 2 Andita Ramadhanti, S.E., M.MT



Judul Skripsi : Desain Pengukuran Kinerja pada PT BSL dengan Kerangka
Sustainability Balanced Scorecard Berbasis Nilai

Nama : Zazilla Putri Santoso

NIM : H2401211001

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si



Diketahui oleh

Ketua Departemen Manajemen:

Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M.

NIP 197812132006041001



Tanggal Ujian:
(11 Juni 2026)

Tanggal Lulus:

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak Juli 2025 sampai Juni 2026 ini ialah manajemen sumber daya manusia, dengan judul “Desain Pengukuran Kinerja pada PT BSL dengan Kerangka *Sustainability Balanced Scorecard* Berbasis Nilai”.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Ibu Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, motivasi, dan masukan selama proses penyusunan skripsi.
2. Seluruh dosen dan staf departemen Manajemen FEM IPB yang telah memberikan ilmu dan pelayanan selama masa perkuliahan.
3. Bapak Agustomo S. Rianto selaku *Mill Manager* PT BSL yang telah mengizinkan dan memberikan bantuan kepada penulis dalam proses pengumpulan data skripsi.
4. Kedua orang tua, kakek, nenek, om, tante, dan keluarga besar tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral dan materi selama proses penyusunan skripsi.
5. Nurma, Fanya, Raihani, Kayla, Alvi, Kartika, Nadila selaku sahabat dan rekan-rekan seperjuangan penulis yang telah memberikan semangat dan bantuan selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh rekan Mahasiswa Manajemen IPB Angkatan 58 yang telah kebersamai penulis sebagai teman seperjuangan dalam menyelesaikan studi dan penyusunan skripsi ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juni 2026

Zazilla Putri Santoso



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	x
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Manajemen Strategis	6
2.2 Manajemen Kinerja	7
2.3 <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> (SBSC)	7
2.4 <i>Sustainability Balance Scorecard</i> (SBSC) Berbasis Nilai	8
2.5 Penelitian Terdahulu	10
2.6 Kerangka Pemikiran	13
2.7 Proposisi Penelitian	15
III METODE	16
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	16
3.2 Jenis dan Sumber Data	16
3.3 Teknik Pengumpulan Data	16
3.4 Teknik Analisis Data	17
3.5 Tahapan Pelaksanaan Penelitian	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1 Gambaran Umum PT BSL	24
4.2 Analisis Tematik Proses Pengolahan CPO	25
4.3 Uji Validasi dan Prioritas FDM	29
4.4 Pemetaan Indikator pada SBSC Berbasis Nilai	31
4.5 Keterkaitan Indikator dengan TBL dan <i>Value-Driven</i>	33
4.6 Implikasi Manajerial	35
V SIMPULAN DAN SARAN	38
5.1 Simpulan	38
5.2 Saran	39
DAFTAR PUSTAKA	40
LAMPIRAN	44
RIWAYAT HIDUP	67



DAFTAR TABEL

1	Produksi minyak kelapa sawit global tahun 2025/2026	1
2	Produksi CPO dan PKO Indonesia tahun 2020–2025	2
3	Rekapitulasi penelitian terdahulu	11
4	Kriteria responden pakar	19
5	Skala penilaian linguistik lima kategori	20
6	Tahapan pelaksanaan penelitian	23
7	Contoh proses analisis tematik	26

DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka pemikiran penelitian	14
2	Alur analisis tematik penelitian	25
3	Kerangka SBSC berbasis nilai	32

DAFTAR LAMPIRAN

1	Panduan wawancara penelitian	45
2	Kuesioner penilaian indikator kinerja dengan FDM	48
3	Kuesioner pengelompokan indikator SBSC berbasis nilai	50
4	Tujuan, inisiatif, dan sasaran kinerja PT BSL	53
5	Hasil analisis tematik proses pengolahan CPO	54
6	Hasil data penilaian pakar	62
7	Hasil konversi penilaian TFN	62
8	Hasil agregasi penilaian <i>fuzzy</i>	63
9	Hasil perhitungan nilai <i>threshold</i> (d)	64
10	Hasil <i>consensus rate</i> indikator	65
11	Hasil defuzzifikasi nilai <i>fuzzy</i> agregat	65
12	Pengelompokan indikator kinerja pada kerangka SBSC berbasis nilai	66