



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED
SCORECARD* (STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI
PRIMA PADANGSIDIMPUAN)**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sadana Ekonomi Islam (SEI)
dalam Bidang Ilmu Ekonomi Islam*

Oleh

**NUR HASANAH SIREGAR
NIM. 12 230 0112**

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN
2016**



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED*
SCORECARD (STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI
PRIMA PADANGSIDIMPUAN)**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Islam (SEI)
dalam Bidang Ilmu Ekonomi Islam*

Oleh

NUR HASANAH SIREGAR

NIM. 12 230 0112

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN**

2016





**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED
SCORECARD* (STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI
PRIMA PADANGSIDIMPUAN)**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Islam (SEI)
dalam Bidang Ilmu Ekonomi Islam*

Oleh

NUR HASANAH SIREGAR

NIM. 12 230 0112

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

Budi Gautama Siregar, S.Pd., MM
NIP. 19790720 201101 1 005

Aliman Syahuri Zein, SEI., MEI
NIP.

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN**

2016



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihitang Padangsidimpuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

Hal : Skripsi
a.n. **NUR HASANAH SIREGAR**
Lampiran : 5 (lima) Eksamplar

Padangsidimpuan, 29 Juni 2016
Kepada Yth:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Padangsidimpuan
Di-
Padangsidimpuan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, menelaah dan memberikan saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi a.n. **NUR HASANAH SIREGAR** yang berjudul: **"ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD (STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI PRIMA PADANGSIDIMPUAN)"**. Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini telah dapat diterima untuk melengkapi tugas dan syarat-syarat mencapai gelar sarjana Ekonomi Islam (SEI) dalam bidang Ekonomi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidimpuan.

Seiring dengan hal di atas, maka saudara tersebut sudah dapat menjalani sidang munaqasyah untuk mempertanggung jawabkan skripsinya ini.

Demikian kami sampaikan, semoga dapat dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

PEMBIMBING I

Budi Gautama Siregar, S.Pd., MM
NIP. 19790720 201101 1 005

PEMBIMBING II

Aliman Syahuri Zein, SEI., MEI
NIP.



DEWAN PENGUJUT
VALIDASI KUNAKASYAH SARJANA

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihitang Padangsidimpuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

PERNYATAAN MENYUSUN SKRIPSI SENDIRI

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang,
bahwa saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **NUR HASANAH SIREGAR**
NIM : 12 230 0112
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Syariah
Judul Skripsi : **Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan)**

Dengan ini menyatakan bahwa saya menyusun skripsi ini sendiri tanpa meminta bantuan yang tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing, dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan Kode Etik Mahasiswa IAIN Padangsidimpuan pasal 14 ayat 11 tahun 2014.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 tentang Kode Etik Mahasiswa IAIN Padangsidimpuan, yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidimpuan, 29 Juni 2016
Saya yang Menyatakan,



NUR HASANAH SIREGAR
NIM. 12 230 0112

DEWAN PENGUJI
UJIAN MUNAQASYAH SARJANA

NAMA : NUR HASANAH SIREGAR
NIM : 12 230 0112
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI PRIMA
PADANGSIDIMPUAN)

Ketua



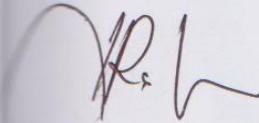
Rosnani Siregar, M.Ag
NIP. 19740626 200312 2 001

Sekretaris



Rukiah, SE., M.Si
NIP. 19760324 200604 2 002

Anggota



1. Rosnani Siregar, M.Ag
NIP. 19740626 200312 2 001



2. Rukiah, SE., M.Si
NIP. 19760324 200604 2 002



3. Nofinawati, SEI., MA
NIP. 19821116 201101 2 003



4. Budi Gautama Siregar, S.Pd., MM
NIP. 19790720 201101 1 005

Pelaksanaan Sidang Munaqasyah

Di : Padangsidimpuan
Tanggal : 02 Agustus 2016
Pukul : 09.00 s/d Selesai
Hasil/Nilai: 72,5 (B)
Predikat : Cumlaude
IPK : 3,53



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihatang Padangsidimpuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

PENGESAHAN

**JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD
(STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI PRIMA
PADANGSIDIMPUAN)**

**NAMA : NUR HASANAH
NIM : 12 230 0112**

Telah dapat Diterima untuk Memenuhi Salah Satu Tugas
dan Syarat-syarat dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Islam (S.E.I)
dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syariah



Padangsidimpuan, 08 September 2016

Dekan,


H. Fatahuddin Aziz Siregar, M. Ag
NIP. 19731128 200112 1 001

ABSTRAK

Nama : Nur Hasanah Siregar
NIM : 12 230 0112
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard*
(Studi Pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan)

Perkembangan era globalisasi yang sangat maju membuat sebuah perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan tetapi juga tantangan yang berasal dari luar perusahaan, dengan adanya tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya. PT Indomarco Adi Prima merupakan perusahaan yang berada dalam grup Indofood yang bergerak dalam bidang distribusi *Consumer Goods*. Produk yang didistribusikan yaitu produk makanan dan non makanan dari prinsipal yang berada dalam grup Indofood maupun prinsipal non grup (pihak ketiga). Selama ini dalam menilai kinerjanya, perusahaan hanya berfokus pada efisiensi indikator keuangan dan kurangnya perhatian perusahaan terhadap kepuasan karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu dikembangkan suatu konsep pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif yaitu *balanced scorecard*, yang terdiri dari empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Indomarco Adi Prima dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dan memberikan pemahaman PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.

Jenis penelitian yaitu kualitatif deskriptif dengan dukungan data kuantitatif. Pengukuran dilakukan dengan mengukur masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan sudah cukup baik. Maka *balanced scorecard* cocok untuk diterapkan pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan karena *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan samapai saat ini.

Kata kunci: Konsep *Balanced Scorecard* dan Kinerja Perusahaan,

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-----------|
| Halaman Judul | |
| Halaman Pengesahan Pembimbing | |
| Surat Pernyataan Pembimbing | |
| Surat Pernyataan Menyusun Skripsi Sendiri | |
| Berita Acara Ujian Munaqasyah | |
| Pengesahan Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam | |
| ABSTRAK..... | i |
| KATA PENGANTAR..... | ii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN..... | v |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xi |
| DAFTAR GAMBAR..... | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Batasan Masalah..... | 9 |
| C. Batasan Istilah..... | 9 |
| D. Rumusan Masalah..... | 11 |
| E. Tujuan Penelitian..... | 11 |
| F. Kegunaan Penelitian..... | 11 |
| G. Sistematika Pembahasan..... | 12 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 14 |
| A. Landasan Teori..... | 14 |
| 1. Kinerja Perusahaan..... | 14 |
| a. Pengertian Kinerja Perusahaan..... | 14 |
| b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja..... | 15 |
| c. Sistem Pengukuran Kinerja..... | 16 |
| d. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja..... | 17 |
| e. Manfaat Pengukuran Kinerja..... | 17 |
| f. Pandangan Islam tentang Kinerja..... | 18 |
| 2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> | 19 |
| a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> | 19 |
| b. Sejarah Singkat <i>Balanced Scorecard</i> | 21 |
| c. Perspektif-Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> | 22 |
| d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> | 33 |
| 3. Hubungan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Kinerja Perusahaan..... | 34 |
| B. Penelitian Terdahulu..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 1. Perbedaan Penelitian..... | 37 |
| 2. Persamaan Penelitian | 39 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | |
| A. Lokasi dan Waktu Penelitian | 40 |
| B. Jenis Penelitian..... | 40 |
| C. Unit Analisis/Subjek Penelitian | 41 |
| D. Sumber Data..... | 42 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 43 |
| F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data..... | 44 |
| G. Teknik Pengecekan dan Keabsahan Data | 45 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 48 |
| A. Gambaran Umum Perusahaan..... | 48 |
| 1. Sejarah Singkat Perusahaan | 48 |
| 2. Visi dan Misi Perusahaan..... | 50 |
| 3. Struktur Perusahaan..... | 51 |
| B. Deskripsi Hasil Penelitian..... | 54 |
| 1. Standar Dalam Menentukan Ukuran Kinerja Pada Masing- Masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | 54 |
| 2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard | 57 |
| a. Perspektif Keuangan | 57 |
| b. Perspektif Pelanggan..... | 60 |
| c. Perspektif Proses Bisnis Internal | 63 |
| d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 64 |
| C. Pembahasan Hasil Analisis | 65 |
| BAB V PENUTUP | 68 |
| A. Kesimpulan | 68 |
| B. Saran..... | 69 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 36 |
| Tabel 3.1 Data Jumlah Karyawan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan | 41 |
| Tabel 4.1 Model Standar Kinerja ke dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | 54 |
| Tabel 4.2 Perhitungan ROI..... | 58 |
| Tabel 4.3 Perhitungan Profit Margin | 60 |
| Tabel 4.4 Perhitungan Market Share..... | 61 |
| Tabel 4.5 Perhitungan Kepuasan Pelanggan | 62 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan era globalisasi yang sangat maju membuat sebuah perusahaan harus mampu bertahan dan bersaing. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan tetapi juga tantangan yang berasal dari luar perusahaan, dengan adanya tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya. Perubahan dan perkembangan pesat dalam berbagai hal pun menuntut perusahaan untuk selalu memperbaiki kinerjanya supaya dapat bersaing. Manajemen yang baik dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya dengan melakukan penilaian kinerja.¹ Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan organisasi.² Adanya sistem pengukuran kinerja akan memungkinkan suatu organisasi untuk merencanakan, mengukur dan mengendalikan kinerja berdasarkan strategi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Persaingan dalam menghadapi era globalisasi ini juga terjadi pada PT. Indomarco Adi Prima. Adanya perubahan dalam berbagai bidang distribusi *Consumer Goods* akan mendorong permintaan masyarakat

¹Pandji Anaraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 108.

²R.Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2008), hlm. 258.

terhadap ketepatan waktu dalam mendistribusikan barang kepada konsumen. Hal lain yang terkait adalah retensi pekerja, dimana hal ini merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan.

Perlu dicermati pula produktivitas pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai. Kapabilitas dari sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Adanya permintaan ini membuat PT. Indomarco Adi Prima berusaha untuk memperbaiki kinerjanya.

PT. Indomarco Adi Prima merupakan perusahaan yang berada dalam grup Indofood yang bergerak dalam bidang distribusi *Consumer Goods*. Produk yang didistribusikan yaitu produk makanan dan non makanan dari prinsipal yang berada dalam grup Indofood maupun

prinsipal non grup (pihak ketiga). Sebagai distributor, PT. Indomarco Adi Prima dituntut untuk dapat memperluas dan memperdalam jaringan distribusinya ke seluruh Indonesia disamping memuaskan pelanggannya yang terdiri dari *outlet* dan prinsipal.³ Cabang diharapkan mempunyai kemandirian untuk dapat mengelola operasionalnya agar cabang mempunyai daya saing terhadap kompetitor. Sistem manajemen kinerja yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang menjadi hal yang kritical bagi cabang PT. Indomarco Adi Prima guna menghadapi kondisi persaingan yang hiperkompetitif di bidang usaha *Consumer Goods*.

Penilaian kinerja telah banyak dilakukan oleh penulis terdahulu dan dianggap penting bagi pihak-pihak terkait antara lain dilakukan oleh Brooman dan Brush (1993), Johnson (1997), dan Marcus (2007).⁴ Dengan adanya penilaian kinerja maka suatu perusahaan dapat menilai pencapaian tujuan dan sasarannya. Penilaian kinerja selama ini lebih banyak yang hanya menggunakan aspek keuangan, padahal aspek keuangan saja tidak cukup untuk menilai kinerja sebuah perusahaan. Masih banyak faktor lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Pengelolaan kinerja manajemen atau kinerja bisnis selalu harus dilakoni melalui proses dan hasil yang terukur. Dalam organisasi bisnis, ada garis

³Anwar, *Logistics Manager* PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan, Senin 01 Februari 2016.

⁴R.Wayne Mondy, *Op. Cit.*, hlm. 257.

dasar untuk mengetahui tingkat kinerja yaitu laba dan rugi, meskipun hal itu belum memadai, tetapi paling tidak mudah diukur dan dikendalikan.⁵

Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Para manajer juga menemukan bahwa ukuran non-keuangan memberikan informasi yang berguna.⁶ Hampir semua perusahaan menggunakan kombinasi ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan untuk perencanaan serta pengendalian perusahaan.⁷ Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Informasi yang baik adalah informasi yang dihasilkan dari sebuah sistem pengukuran kinerja yang efektif sehingga dapat memberikan gambaran yang multidimensi dan akurat bagi proses perbaikan.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, maka tidak akan terlepas dari perbaikan sistem secara keseluruhan, yakni pengelolaan kinerja. Kunci pengelolaan kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai sebuah proses menentukan keberhasilan suatu sistem dalam mencapai tujuannya melalui monitoring dan pelaporan penyempurnaan program, terutama peningkatan hasil dari tujuan yang ditentukan sebelumnya. Pengukuran adalah proses penetapan

⁵Bernardine R. Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program* (Yogyakarta: Andi Offset, 2007), hlm. 112.

⁶Charles T. Horngren, dkk., *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial*, Jilid 1 (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2006), hlm. 325.

⁷*Ibid.*, hlm. 282.

nilai uang untuk mengakui dan memasukkan setiap pos dalam laporan keuangan. Kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja.⁸

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja sebagai proses dalam organisasi untuk mengelola kinerja sejalan dengan tujuan perusahaan dan strategi fungsional. Tujuan perusahaan dan strategi fungsional disebarluaskan pada seluruh proses bisnis, aktivitas, tugas, dan personal sehingga proses umpan balik dari sistem manajemen kinerja menunjang pengambilan keputusan yang tepat. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar bidang keuangan. Dengan demikian, bila manajemen puncak perusahaan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi sumber daya perusahaan dibidang non-keuangan, karena dari situlah kinerja perusahaan berasal ketergantungan pada ukuran kinerja. Perencanaan kinerja meliputi kegiatan menformulasi objektif, indikator kinerja kunci, standar kinerja, dan target setiap tingkatan menggunakan bentuk kesepakatan kinerja yang sesuai. Penilaian kinerja merupakan pelatihan kinerja dan konseling ketika kinerja atau sikap tidak sesuai dengan standar atau harapan.⁹

Oleh sebab itu muncul pemikiran baru yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton yang memperkenalkan metode *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan

⁸Nunuy Nur Afiah, *Akuntansi Pemerintah: Implementasi Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hlm. 27.

⁹Rika Ampuh Hadiguna, *Manajemen Pabrik Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 258.

langsung dari strategi bisnis perusahaan. *Balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1992. Metode ini mengukur kinerja perusahaan tidak hanya menggunakan aspek-aspek keuangan saja tetapi juga mencakup aspek-aspek diluar keuangan dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Aspek-aspek keuangan tidak bisa begitu saja disingkirkan, tetapi tidak dapat juga berdiri sendiri, metode *balanced scorecard* menekankan pentingnya keseimbangan antara dua aspek tersebut.

Balanced scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam *balanced scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Barbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji manfaat yang bisa dipetik dari analisis pengukuran kinerja perusahaan. Dalam penelitian Novi Eka Rahmawati menyimpulkan bahwa “penerapan *balanced scorecard* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial”.¹⁰ Penelitian yang dilakukan Tifany A. Lokatili dan Devie bahwa “terdapat hubungan positif signifikan antara penggunaan *balanced scorecard* terhadap

¹⁰Novi Eka Rahmawati, “Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial” (Skripsi, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2011), hlm. 45.

keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan”.¹¹ Penelitian Mahavira Citrawati menunjukkan,

Secara keseluruhan kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik. Kinerja perusahaan dinilai dari perspektif keuangan yang diukur dengan rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada perspektif ini sudah cukup baik. Pengukuran pada perspektif pelanggan yang menggunakan penguasaan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan sebagai alat ukurnya dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang menggunakan inovasi dan perbaikan mesin sebagai alat ukurnya juga dapat dikatakan perusahaan memiliki kinerja yang cukup baik. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai memiliki kinerja perusahaan yang baik.¹²

Penelitian yang dilakukan Etty Murwaningsari Nasser dan Zulfitriy Ramdan berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa,

Empat variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu: *market position* dengan penggunaan *balanced scorecard*, *organization size* dengan *financial perspective*, *product life cycle* dengan *internal business perspective* dan *market position* dengan *customer perspective*. Dari hasil tersebut nampak bahwa *market position* lebih dominan berpengaruh terhadap penggunaan *balanced scorecard*.¹³

Penelitian yang dilakukan Ferdinandus Agung Himawan berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa,

Penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja PT. Makro Indonesia cabang Pasar Rebo telah dijalankan dengan cukup baik walaupun hanya baru dilaksanakan oleh golongan eksekutif saja. Kelebihan dan kekurangan atas kinerja di tiap perspektif memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak

¹¹Tifany A. Lokatili dan Devie, “Analisa Pengaruh Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”, dalam Jurnal *Business Accounting Review*, Volume 1, No.2, 2013, hlm. 77.

¹²Mahavira Citrawati, “Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep *Balanced Scorecard*” (Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2011), hlm. 72.

¹³Etty Murwaningsari Nasser dan Zulfitriy Ramdan, “Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Perusahaan”, dalam Jurnal *Akuntansi dan Keuangan Publik*, Volume 4, No.1, Januari 2009, hlm. 53.

langsung bagi kinerja di perspektif lainnya hingga ke perspektif keuangan. Kinerja perspektif non-keuangan dapat dinilai cukup baik hanya masih dibutuhkan peningkatan serta perbaikan di beberapa aspek sedangkan kinerja perspektif keuangan mengalami penurunan walaupun tidak signifikan.¹⁴

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Natalia Puspita Dewi menunjukkan bahwa,

Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipatganda. Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis serta kompetisi, maka perusahaan memerlukan pondasi yang kokoh dalam merumuskan visi misi dalam bentuk perencanaan strategi yang terintegrasi melalui *balanced scorecard*.¹⁵

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan)”**.

B. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan juga karena keterbatasan waktu, dana, tenaga dan ilmu yang dimiliki peneliti, maka peneliti membatasi masalah yang akan disajikan dalam penelitian ini yaitu menganalisis kinerja perusahaan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

¹⁴Ferdinandus Agung Himawan, “*Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen”, dalam Jurnal *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja*, Volume 8, No.1, 2005, hlm. 81.

¹⁵Natalia Puspita Dewi, “*Balanced Scorecard* sebagai Konsep Pengukuran Kinerja Perbankan”, dalam Jurnal *Ekonomi Islam*, Volume III, No.2, 2009, hlm. 63.

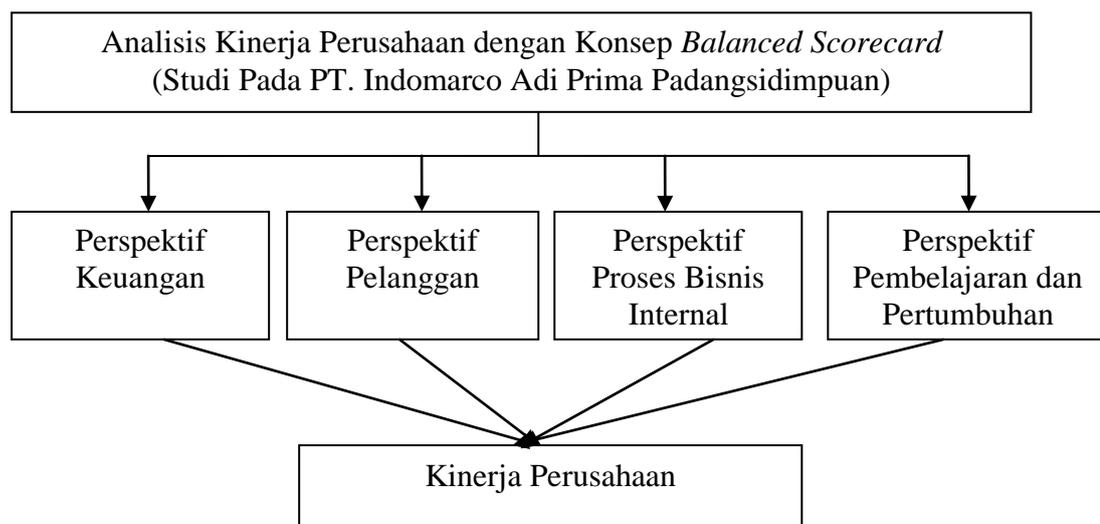
C. Batasan Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam mengartikan istilah yang ada dalam penelitian ini maka peneliti memberikan batasan istilah dalam judul sebagai berikut:

1. Kinerja adalah sebuah proses menentukan keberhasilan suatu sistem dalam mencapai tujuannya melalui monitoring dan pelaporan penyempurnaan program, terutama peningkatan hasil dari tujuan yang ditentukan sebelumnya.
2. Makna nama *balanced scorecard* dalam konteks kata kerja, *score* berarti “memberi angka”, sedangkan maksud dari kata *balanced* adalah “tingkatan (*grade*)”. *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang dikenal sebagai sistem akuntansi yang mampu tanggap dan berbasis strategis yang menjabarkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. *Balanced scorecard* membuat anggaran kinerja (alat perencanaan kerja dan pengendalian kinerja manajemen perusahaan) di dalam empat perspektif perusahaan yang saling menunjang satu dengan lainnya, yaitu :
 - a. Perspektif keuangan adalah ukuran kinerja manajemen yang terkait dengan hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang saham perusahaan. Seluruh aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan akan diarahkan pada pencapaian faktor-faktor keuangan.

- b. Perspektif pelanggan adalah perwujudan untuk mendapatkan keuntungan karena seluruh kegiatan produksi akan mempunyai nilai apabila telah dibeli oleh para pelanggan. Pelanggan perlu dijaga loyalitasnya sehingga ukuran-ukuran kinerja kunci sangat diperlukan untuk mengetahui respon terhadap produk yang dipasarkan.
- c. Perspektif proses bisnis internal adalah aktivitas merencanakan dan mengendalikan proses inti sebuah perusahaan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan merumuskan kompetensi inti bisnisnya.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah upaya perusahaan untuk bisa mengatasi berbagai macam tantangan dan kegagalan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Gambar 1.1
Kerangka Konsep *Balanced Scorecard*



D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terurai pada latar belakang masalah, penelitian ini merumuskan masalah mengenai analisis kinerja perusahaan dengan konsep *balanced scorecard*. Adapun rumusan masalah dari skripsi ini sebagai berikut:

1. Standar kinerja apa yang digunakan dalam pengukuran kinerja PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan ?
2. Bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan konsep *balanced scorecard* ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui standar kinerja apa yang digunakan pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.
2. Untuk mengetahui kinerja PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan apabila diukur dengan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Kegunaan Penelitian

Peneliti mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya Mahasiswa Jurusan Akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai

bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *balanced scorecard*.

- b. Bagi peneliti berikutnya, sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.
- c. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard*.

2. Manfaat Praktisi

- a. Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran atas kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
- b. Membantu Perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan dalam menyusun skripsi penelitian ini, maka penulisan skripsi ini disajikan peneliti dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I membahas pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, batasan masalah, batasan istilah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II membahas landasan teori yang terdiri dari pengertian kinerja perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sistem kinerja perusahaan, manfaat kinerja perusahaan, tujuan kinerja perusahaan, pengertian konsep *balanced scorecard*, sejarah *balanced scorecard*, perspektif-perspektif *balanced scorecard*, keunggulan *balanced scorecard*, hubungan konsep *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan, penelitian terdahulu dan kerangka pikir.

Bab III membahas tentang metodologi penelitian yang meliputi waktu dan lokasi penelitian, jenis penelitian, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, teknik pengecekan keabsahan data.

Bab IV membahas gambaran objek penelitian yang meliputi sejarah PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan, visi dan misi PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan, struktur organisasi, pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* serta pembahasan hasil penelitian.

Bab V berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Perusahaan

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja dan nilai pentingnya telah merasuk ke dalam semua aspek kehidupan modern. Di dalam kehidupan perusahaan, kinerja menyentuh setiap aspek administrasi bisnis. Menurut Richardus Eko Indrajit “Ukuran Kinerja (*performance indices*) adalah suatu ukuran yang dibuat untuk mengukur tingkat keberhasilan atau kinerja suatu fungsi atau pekerjaan”.¹ Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu.² Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut David Rees dan Richard McBain bahwa “kinerja adalah tentang mencapai sasaran-sasaran sulit, sekaligus cara

¹Richardus Eko Indrajit, *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain* (Jakarta: PT. Grasindo, 2000), hlm. 402.

²Henry Simamora, *Manajemen Pemasaran Internasional* (Jakarta: Salemba Empat, 2000), hlm. 580.

melahirkan kinerja yang terukur”.³ Maka, muncullah sebuah kerangka dua kategori yang mewadahi ‘apa’ dan ‘bagaimana’ kinerja itu. Yang pertama biasanya mencakup sasaran-sasaran sulit yang akan menjadi dasar penilaian perusahaan oleh pihak luar, sedangkan yang kedua terkait dengan pencapaian nilai-nilai dan perilaku yang dinyatakan penting bagi perusahaan.

Jadi, pengertian kinerja merupakan keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1) Efektifitas dan efisiensi

Efektivitas (*effectiveness*) organisasi berarti sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, atau berhasil mencapai apapun yang coba dikerjakannya. Efektivitas organisasi berarti memberikan barang atau jasa yang dihargai oleh pelanggan. Efisiensi (*efficiency*) organisasi adalah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional.⁴

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota

³David Rees dan Richard McBain, *People Management: Teori dan Strategi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2000), hlm. 74.

⁴Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 9-10.

organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

c. Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Mardiasmo bahwa “sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *finansial* dan *non-finansial*”.⁵ Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol,

⁵ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: Andi Offset, 2009), hlm. 121.

merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.⁶ Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

d. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:⁷

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- 2) Untuk mengukur kinerja *finansial* dan *non-finansial* secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

e. Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:⁸

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan.
- 5) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 6) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

⁶T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi* (Yogyakarta: BPFE, 2008), hlm. 194-195.

⁷Mardiasmo, *Op. Cit.*, hlm. 122.

⁸*Ibid.*,

f. Pandangan Islam tentang Kinerja

Menurut Rozalinda, “kinerja religius Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja atau berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam”.⁹ Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

- 1) Amanah dalam bekerja yang terdiri dari profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan.
- 2) Mendalami agama dan profesi terdiri dari memahami tata nilai agama dan tekun bekerja.

Dalam Islam, kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya, seperti dijelaskan dalam *Al-Qur'an* surat *Al-Ahqaaf* ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا^ط وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا
يُظَلَمُونَ

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.¹⁰

⁹ Rozalinda, *Ekonomi Islam: Teori dan Aplikasinya pada Aktivasi Ekonomi* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 34.

¹⁰ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan Al-Jumanatul 'Ali* (Bandung: CV J-Art, 2004), hlm. 504.

Berdasarkan ayat yang bergaris bawah di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing dari orang yang berbuat baik dan berbuat durhaka, dari bangsa jin maupun manusia, mempunyai kedudukan sendiri-sendiri di sisi Allah pada hari kiamat, sesuai dengan perbuatan mereka masing-masing, perbuatan yang baik maupun yang buruk di dunia, dan tujuannya juga agar Allah menyempurnakan kepada mereka balasan perbuatan-perbuatan mereka. Kepada yang berbuat kebaikan akan diberikan kebaikan, sedang kepada yang berbuat buruk, diberikan keburukan pula, sedang mereka pun tidak dianiaya.¹¹

Dalam perspektif Islam bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

2. Konsep *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun

¹¹Ahmad Musthafa Al-Maraghi, *Tafsir Al-Maraghi 26* (Semarang: CV. Toha Putra, 1989), hlm. 39-40.

1992.¹² Munculnya pengukuran kinerja *balanced scorecard* timbul sebagai dampak dari persaingan abad informasi yang menuntut perusahaan tidak hanya menilai kinerja secara tradisional dengan pengukuran kinerja keuangan. Makna dari *balanced scorecard* dalam konteks kata kerja, *score* berarti “memberi angka”, sedangkan maksud dari kata *balanced* adalah tingkatan (*grade*).

Menurut Rudianto pengertian “*balanced scorecard* adalah alat manajemen kontemporer untuk membuat anggaran kinerja (rencana kerja dan penilai kinerja manajemen perusahaan) yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.¹³ Menurut Mardiasmo, “*balanced scorecard* merupakan teknik pengukuran kinerja yang komprehensif dikembangkan oleh berbagai perusahaan diukur tidak hanya berdasarkan aspek *finansial* saja, akan tetapi juga aspek non-*finansial*”.¹⁴

Jadi, *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena perusahaan pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan

¹² Rika Ampuh Hadiguna, *Manajemen Pabrik Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 261.

¹³Rudianto, *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran* (Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2009), hlm. 282.

¹⁴Mardiasmo, *Op. Cit.*, hlm. 123.

peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

b. Sejarah Singkat *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1992 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *balanced scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan.¹⁵ Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor *finansial* tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan.

Perbaikan penting lain dari *balanced scorecard* lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya *balanced scorecard* adalah fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan.¹⁶ Pada tahap perkembangannya, *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategi, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap

¹⁵Harmono, *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard, Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 76.

¹⁶*Ibid.*, hlm. 77.

perumusan strategi *balanced scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke dalam perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Perspektif-Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini:

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan *bottom line* dari seluruh kegiatan perusahaan. Seluruh aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan akan diarahkan pada pencapaian faktor-faktor *finansial*. Faktor-faktor *finansial* kunci yang umum digunakan dalam sebuah perusahaan ada yang berhubungan dengan investasi dan biaya-biaya.¹⁷ Misalnya, *Return on Investment* (ROI) atau *Profit Margin*.

Kontribusi perspektif finansial akan memiliki nilai paling besar dibandingkan perspektif lainnya. Hal ini disebabkan motivasi utama berdirinya sebuah perusahaan adalah mendapatkan keuntungan. Motif mendapatkan keuntungan mendorong

¹⁷ Rika Ampuh Hadiguna, *Op.Cit.*, hlm. 262.

manajemen mengukur keberhasilan dari sisi *finansial*. Sistem informasi keuangan memberikan informasi kepada seluruh manajer perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas keuangan perusahaan.¹⁸ Dalam perspektif keuangan ukuran yang ditetapkan tidak hanya untuk mengevaluasi keberhasilan jangka panjang tetapi juga faktor-faktor yang mendukungnya.

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan merupakan ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasi mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari

Al-Qur'an menjelaskan fungsi-fungsi pencatatan (*kitabah*) dalam bermuamalah (bertransaksi), penunjukan seorang pencatat beserta saksinya, dasar-dasarnya, dan manfaat-manfaatnya yang tercantum dalam surah *Al-Baqarah: 282*.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى
فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ ۖ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ

¹⁸Raymond Mcleod dan George P. Schell, *Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 245.

كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ
 الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya (QS. Al-Baqarah: 282).¹⁹

Ayat ini merupakan ayat yang terpanjang dalam *Al-Quran* dan berbicara soal hak manusia yaitu memelihara hak keuangan masyarakat. Berdasarkan ayat yang bergaris bawah di atas dapat disimpulkan bahwa dalam hutang-piutang boleh berbentuk duit atau dalam bentuk jual/beli barang yang tertangguh bayarannya atau serahan barangnya hukumnya wajib untuk menulis hutang.²⁰ Tanpa catatan, berkemungkinan besar orang berhutang lari daripada tanggungjawabnya membayar hutang dan hendaklah seorang penulis mesti menulis dengan adil yang bermaksud menulis jumlah yang dihutangi dan tempoh bayaran dengan jelas dan benar.

¹⁹ Depertemen Agama, *Op. Cit.*, hlm. 48.

²⁰ Syaikh Abdulah, *Koreksi Tafsir Fi Zhilalil Qur'an* (Jakarta: Darul Qolam, 2003), hlm.

Al-Qur'an menuntut manusia melakukan pencatatan yang jujur dan berimbang dalam bentuk laporan keuangan. Menyusuli ayat-ayat sebelumnya mengenai hukum-hukum ekonomi Islam yang dimulai dengan memacu masyarakat supaya berinfak dan memberikan pinjaman dan dilanjutkan dengan mengharamkan riba, ayat ini menjelaskan cara yang benar bertransaksi supaya transaksi masyarakat terjauhkan dari kesalahan dan kedzaliman dan kedua pihak tidak merugi. Syarat-syarat yang ditetapkan oleh ayat ini adalah untuk transaksi sebagai berikut:

- (a) Untuk setiap agama, baik hutang maupun jual beli secara hutang, haruslah tertulis dan berdokumen.
- (b) Harus ada penulis selain dari kedua pihak yang bertransaksi, namun berpijak pada pengakuan orang yang berutang.
- (c) Orang yang berhutang dan yang memberikan pinjaman haruslah memperhatikan Tuhan dan tidak meremehkan kebenaran dan menjaga kejujuran.
- (d) Selain tertulis, harus ada dua saksi yang dipercayai oleh kedua pihak yang menyaksikan proses transaksi.
- (e) Dalam transaksi tunai, tidak perlu tertulis dan adanya saksi sudah mencukupi.

2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan merupakan perwujudan untuk mendapatkan keuntungan karena seluruh kegiatan produksi akan

mempunyai nilai apabila telah dibeli oleh para pelanggan. Pelanggan perlu dijaga loyalitasnya sehingga ukuran-ukuran kinerja kunci sangat diperlukan untuk mengetahui respon terhadap produk yang dipasarkan. Aspek yang dapat digunakan dalam penilaian perspektif pelanggan yaitu:

- a) Pangsa pasar (*Market Share*), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b) Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*), tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.

Dalam Al-Quran disampaikan bahwa kita harus mengukur secara adil, jangan dilebihkan dan jangan dikurangi. Kita dilarang untuk menuntut keadilan ukuran dan timbangan bagi kita, sedangkan bagi orang lain kita menguranginya. Sebagaimana firman Allah dalam *Q.S An-Nahl* ayat 90 berikut ini:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ
عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.²¹

²¹Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahannya* (Bekasi: P.T Addawi Sukses Mandiri, 2012), hlm. 278.

Berdasarkan ayat yang bergaris bawah di atas mengandung arti *silaturrahim*,²² yang artinya bahwa sesama manusia harus memberikan (hak bantuan dan perhatian) dan saling memberi kepada kaum kerabat, sehingga akan terjalin *ukhuwah* dan hubungan yang baik.²³ Allah Ta'ala menerangkan bahwa Dia menyuruh hamba-hamba-Nya berlaku adil, yaitu bersikap tengah-tengah dan seimbang, serta dianjurkan berbuat ihsan.

Ibnu Abbas menafsirkan, “Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil” dengan syahadat bahwa tiada tuhan kecuali Allah. Sedangkan Sufyan bin Uyainah memaknai “adil” di sini dengan bersikap sama dalam melakukan amal untuk Allah, baik amal kalbu maupun amal lahiriah. Ihsan berarti amal kalbunya lebih baik daripada amal lahiriah. Sedangkan *fahsya'* dan *mungkar* berarti amal lahiriahnya lebih baik daripada amal kalbu.²⁴

3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Efficiency Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal merupakan aktivitas merencanakan dan mengendalikan proses inti sebuah perusahaan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan merumuskan

²² Tanwirul Muqabasi, *Loc. Cit.*, hlm. 277.

²³ Departemen Agama, *Al-Quran Tafsir per Kata Tajwid Kode Angka* (Tangerang Selatan: P.T. Kalim, 2011), hlm. 278.

²⁴ Muhammad Nasib Ar-Rifa'i, *Kemudahan Dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir Jilid 2*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 1999), hlm. 1056.

kompetensi inti bisnisnya.²⁵ Efisiensi dan efektivitas proses bisnis akan mempengaruhi pencapaian dari perspektif pelanggan dan keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu:

a) Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b) Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

c) Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

Dalam perspektif proses bisnis internal, Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selaku melakukan inovasi sebagaimana dalam QS. *Ar-Ra'd* ayat 11 yaitu:

²⁵Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012), hlm. 68.

لَهُرَّ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ
 اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ
 وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ

مِنْ وَآلٍ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.²⁶

Berdasarkan ayat yang bergaris bawah di atas dapat disimpulkan bahwa bagi tiap-tiap manusia ada beberapa Malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran dan ada pula beberapa Malaikat yang mencatat amalan-amalannya. dan yang dikehendaki dalam ayat ini ialah Malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut Malaikat Hafazhah. Allah SWT. tidak akan merubah keadaan mereka, selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.²⁷ Sebaik-baik manusia adalah orang yang memberi manfaat bagi sesama.

²⁶ Departemen Agama, *Op. Cit.*, hlm. 250.

²⁷ Departemen Agama RI, *Al-Kafi Mushaf Al-Quran*, (Bandung: Diponegoro, 2008), hlm.

Oleh sebab itu pengukuran proses bisnis internal yang dilakukan perusahaan dengan melihat bagaimana proses inovasi yakni pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif tumbuh dan belajar adalah upaya perusahaan untuk bisa mengatasi berbagai macam tantangan dan kegagalan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.²⁸ Tumbuh dan belajar berarti upaya untuk bisa mengembangkan potensi-potensi organisasi melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan yang harus diperhatikan perusahaan yaitu sebagai berikut :

a) Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*)

Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama dilakukan secara terus menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.²⁹ Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan

²⁸ Rika Ampuh Hadiguna, *Op. Cit.*, hlm. 263.

²⁹ Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), hlm. 248.

berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok-kelompok yang ada menggunakan manajemen yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis. Sebab manusia diciptakan dalam kehidupan ini antara lain adalah untuk berkompetisi, siapa yang terbaik dalam usaha dan pekerjaannya. Firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Al-Mulk ayat 2 yang berbunyi:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا
 وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ^ج

Artinya: “yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya, memiliki kemampuan dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”.³⁰

Berdasarkan ayat yang bergaris bawah di atas yang artinya kemampuan. Oleh sebab itu para karyawan harus selalu meningkatkan daya pikirnya, sehingga memiliki wawasan dan daya antisipasi yang kuat. Dalam etika bisnis Islami, daya pikir seseorang dapat ditingkatkan dengan cara: rajin membaca dan mencatat ilmu, rajin mendengarkan, selalu berusaha, banyak berpikir, meneliti, memecahkan masalah dan lingkungan, rajin mengikuti pelatihan, semangat keingintahuan.

³⁰ Departemen Agama, *Op. Cit.*, hlm. 562.

Selain itu hal penting yang perlu diperhatikan mereka adalah untuk selalu meningkatkan keterampilannya. Sebagaimana diperintahkan oleh Allah dalam surat Al-Mulk di atas, hal ini diwujudkan oleh individu dengan melakukan aktivitas sebagai berikut: Rajin melakukan latihan, Selalu berusaha lebih baik, Selalu berusaha menemukan cara baru, menghasilkan karya yang terbaik, bekerja dengan kesalahan “nol”, Mengikuti acara pelatihan.

b) Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran pegawai, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan. Sebagaimana Allah berfirman dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

وَوُضِعَ الْكِتَابُ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ
وَيَقُولُونَ يَتَوَلَّاتَنَا مَالِ هَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ
صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا^ج وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا
حَاضِرًا^ق وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا



Artinya : “Dan diletakkanlah Kitab, lalu kamu akan melihat orang-orang bersalah ketakutan terhadap apa yang (tertulis) di dalamnya, dan mereka berkata: “Aduhai celaka Kami, kitab apakah ini yang tidak meninggalkan yang kecil dan tidak (pula) yang besar, melainkan ia mencatat semuanya; dan mereka dapati apa telah mereka kerjakan ada (tertulis). Dan Tuhanmu tidak menganiaya seorang juapun.” (Q.S Al-Kahfi: 49)³¹

Dari ayat di atas dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus selalu mencatat hasil kerja (prestasi kerja) karyawannya dalam usaha untuk pemberian *rewards* atau penghargaan atas prestasi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu manajer yang baik harus bisa memberikan motivasi terhadap bawahannya atau karyawannya. Adapun beberapa unsur yang harus dimotivasi oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya:

- 1) Motivasi untuk meningkatkan unsur etos dan kualitas kerja
- 2) Memotivasi unsur pengetahuan dan ketrampilan karyawan
- 3) Unsur ibadah
- 4) Kejujuran.

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, perencanaan dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis organisasi yang dikelola. Perencanaan dan pengendalian kinerja memandang unit bisnis dari empat perspektif,

³¹ Departemen Agama, *Op. Cit.*, hlm. 299.

yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Wayan Adhitya Nugroho bahwa “keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur”.³² Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka. Dalam zaman teknologi informasi ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tetapi diarahkan untuk pemotivasian personel.

3. Hubungan Penerapan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Perusahaan

Balanced scorecard merupakan alat untuk menerapkan strategi suatu organisasi. Alat ini digunakan untuk mengomunikasikan rencana strategi ke seluruh organisasi, memfokuskan perhatian pada elemen-elemen penting dari strategi, serta memantau kemajuan terhadap pencapaian tujuan strategi yang diidentifikasi untuk setiap tahapan pelaksanaan strategi. Penelitian Dhika Pratiwi Putri menunjukkan,

³²Wayan Adhitya Nugroho, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard*”, (Skripsi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2013), hlm. 14.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dinilai lebih baik karena mengikutsertakan faktor lain selain keuangan, seperti proses bisnis internal, pelanggan, dan inovasi. Dengan menggunakan *balanced scorecard* maka para manajer akan lebih dapat menilai kinerjanya dengan tepat dalam berbagai perspektif yang ada di *balanced scorecard*. Kelebihan tersebut membuat kinerja manajer semakin membaik karena mereka lebih mudah mengukur kinerjanya.³³

Hariman Bone melakukan penelitian terhadap pengaruh strategi *balanced scorecard* terhadap kinerja manajer tingkat menengah di sebuah perusahaan swasta. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa “Penerapan *balanced scorecard* memberikan motivasi yang positif terhadap kinerja manajer”.³⁴ Sedangkan menurut Amin Wijaya menyebutkan bahwa,

Untuk mewujudkan kinerja perusahaan yang baik dan meningkatkan kinerja perusahaan yang baik dianggap berhasil apabila pengukuran kinerja perusahaan diukur dengan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan diterapkan pada perusahaan, yang terdapat pengukuran keuangan dan non keuangan.³⁵

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan pengukuran kinerja *balanced scorecard* telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan objek dan pendekatan yang berbeda-beda diantaranya.

³³Dhika Pratiwi Putri, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard*” (Skipti, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2008), hlm. 18.

³⁴Hariman Bone, “Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam *Balanced Scorecard* Terhadap Evaluasi Kinerja” (Skipti, Universitas Mulawarman, 2006), hlm. 20.

³⁵Amin Wijaya Tunggal, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Harvarindo, 2000), hlm. 30.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Hasil |
|----|--|--|--|
| 1. | Muh. Yusuf Sangaji (2013) | Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus di PT. Grafindo Mitra Semesta) (Jurnal Akuntansi, Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta). | Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan dan proses bisnis internal masih dianggap kurang, sedangkan dua perspektif lainnya dianggap sudah baik. Maka, <i>balanced scorecard</i> cocok untuk diterapkan pada PT. Grafindo Mitra Semesta karena <i>balanced scorecard</i> dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini. |
| 2. | Gede Hardiaksa Satriyadi dan Ketut Suryanaw a (2015) | Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar (Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali). | Kinerja KOPEGTEL Insan Denpasar sudah cukup baik dan sehat dengan hanya menggunakan perspektif keuangan saja. Setelah menambahkan ketiga perspektif <i>balanced scorecard</i> , yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dalam penilaian kinerja KOPEGTEL, maka kinerjanya menjadi jauh lebih baik dibandingkan hanya menggunakan perspektif keuangan saja. |
| 3. | Nindy Livia Luciwant y dan Ari Christianti (2011) | Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada PT. Matahari Department Stroke Tbk (Jurnal Akuntansi, Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta). | Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> yang telah dilakukan bahwasanya secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. |

| | | | |
|----|----------------------------|---|--|
| 4. | Dhika Pratiwi Putri (2008) | Analisis pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> studi kasus pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo (Skripsi, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta). | Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa Perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non-keuangan. |
| 5. | Novi Eka Rahmawati (2011) | Pengaruh Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Surakarta) (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta) | Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa penerapan <i>balanced scorecard</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. |
| 6. | Asriyani (2012) | Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang). | Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa konsep <i>balanced scorecard</i> sebagai tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan sangat baik |

1. Perbedaan Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, perbedaan penelitian ini dengan beberapa peneliti terdahulu di atas, antara lain:

- a. Muh. Yusuf Sangaji (2013), perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dimana pada penelitian Muh. Yusuf Sangaji lokasi penelitiannya di PT. Grafindo Mitra Semesta, sedangkan peneliti berada di PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan.
- b. Gede Hardiaksa Satriyadi dan Ketut Suryanawa (2015), yang menjadi perbedaan adalah pada metode analisis, dalam penelitian Gede Hardiaksa Satriyadi dan Ketut Suryanawa adalah menggunakan metode deskriptif,

sedangkan peneliti menggunakan metode deskriptif, uji validitas dan uji reabilitas.

- c. Nindy Livia Luciawanty dan Ari Christianti (2011), perbedaan terletak pada judul dan lokasi penelitian, dalam penelitian Nindy Livia Luciawanty dan Ari Christianti judul penelitiannya adalah penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukur kinerja manajemen pada PT. Matahari Department Stroke Tbk, sedangkan peneliti adalah analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.
- d. Dhika Pratiwi Putri (2008), perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dimana pada penelitian Dhika Pratiwi Putri lokasi penelitiannya di PT. Bank Tabungan Negara (persero) cabang Solo, sedangkan peneliti berada di PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.
- e. Novi Eka Rahmawati (2011), perbedaannya terletak pada judul dan lokasi penelitian, dalam penelitian Novi Eka Rahmawati judul penelitiannya adalah Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Surakarta), sedangkan peneliti adalah analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.
- f. Asriyani (2012), perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, dimana pada penelitian Asriyani lokasi penelitiannya di PT. Hadji Kalla Cabang

Cokroaminoto, sedangkan peneliti berada di PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.

2. Persamaan Penelitian

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada variabel independen adalah konsep *balanced scorecard* dan variabel dependen adalah pengukuran kinerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan yang beralamat di Jalan Raya Mandailing Km 9 Padangsidempuan, sedangkan penelitian ini dilakukan mulai bulan Januari sampai dengan bulan Mei 2016.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Indomarco Adi Prima yang terletak di Padangsidempuan dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan dukungan data kuantitatif untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Metode deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa yang sebenarnya.¹

Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.² Ditinjau berdasarkan lokasi, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau pada responden.³

¹Sukardi, *Metodologi Penelitian Kompetensi dan Praktiknya* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), hlm. 157.

²*Ibid.*

³Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), hlm. 5.

C. Unit Analisis/Subjek Penelitian

Unit analisis merupakan suatu kesatuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian. Subjek penelitian dapat berupa benda, manusia, atau berupa sekolah, lembaga, bank atau desa. Adapun subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1
Data Jumlah Karyawan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan

| No | Nama Karyawan | Lama Bekerja | Jabatan Awal | Jabatan Sekarang |
|----|---------------------|--------------|--------------|------------------|
| 1 | Dede Syamsuddin | 3 Bulan | Manager | Manager |
| 2 | Anwar Harahap | 25 Tahun | Pick Pack | Godown Master |
| 3 | Zulkarnaen | 12 Tahun | Pick Pack | Godown Kipper |
| 4 | Ramadan | 25 Tahun | Helper | Admin |
| 5 | Ahmad Safi'i | 6 Tahun | Helper | Driver Delivery |
| 6 | Sahala Siregar | 18 Tahun | Helper | Driver Delivery |
| 7 | Sarimin | 6 Tahun | Pick Pack | Godown Kipper |
| 8 | Ilis Tamora | 5 Tahun | Admin | Admin |
| 9 | Johan.I.R.Pane.,SE | 9 Tahun | Admin | Admin |
| 10 | Saddam Husein | 7 Tahun | Salesman | Salesman |
| 11 | Arifin Hasibuan | 5 Tahun | Salesman | Salesman |
| 12 | Wahidin | 5 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 13 | Manda Saputra | 2 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 14 | Dedy Setiawan | 1 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 15 | Afrizal | 1 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 16 | Ferdy Siregar | 5 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 17 | Sofyan Nasution | 1 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 18 | Mukhlis Tanjung | 5 Tahun | Delivery | Delivery |
| 19 | Bayu Sapta Saputra | 2 Tahun | Delivery | Delivery |
| 20 | Ranto | 14 Tahun | Delivery | Delivery |
| 21 | Budi Hartono | 5 Tahun | Security | Security |
| 22 | Holil Azhar Siregar | 4 Tahun | Salesman | Salesman |
| 23 | Dedi Azhari | 3 Tahun | Salesman | Salesman |
| 24 | Ardiansyah | 4 Tahun | Salesman | Salesman |
| 25 | Azwir Saleh Nst | 2 Tahun | Delivery | Delivery |
| 26 | Saifulloh | 1,5 Tahun | Delivery | Delivery |
| 27 | Adam Khoir | 3 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 28 | Rahmat Afandy | 5 Tahun | Pick Pack | Pick Pack |
| 29 | Rudi Hermanto | 5 Tahun | Helper | Helper |

| | | | | |
|----|------------------|---------|-----------|---------------|
| 30 | Khairul Nasution | 2 Tahun | Pick Pack | Godown Kipper |
| 31 | Mhd. Syukur | 1 Tahun | Salessman | Salessman |
| 32 | Riski Rinaldo | 2 Tahun | Delivery | Delivery |
| 33 | Rinaldy | 4 Tahun | Salessman | Salessman |

Sumber: PT.Indomarco Adi Prima Cabang Padangsidimpuan

D. Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua bagian, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber individu atau perorangan yaitu hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada karyawan PT.Indomarco Adi Prima Cabang Padangsidimpuan.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder merupakan data primer yang diolah lebih lanjut. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, berupa keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Sumber data sekunder yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi PT. Indomarco Adi Prima Cabang Padangsidimpuan periode 2015-2016, data jumlah karyawan, dan buku-buku yang ada di perpustakaan IAIN Padangsidimpuan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu peneliti mengumpulkan data dengan melakukan studi terhadap buku-buku, referensi yang berhubungan terhadap penulisan skripsi ini.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Observasi dilaksanakan peneliti pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan, untuk mengetahui bagaimana penerapan *balanced scorecard* yang telah dijalankan perusahaan dan apa dampaknya terhadap kinerja perusahaan tersebut.

3. Wawancara

Wawancara merupakan alat pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung secara bertatap muka (*personal face to face interview*) dengan sumber data (responden).⁴ Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan yaitu kepada Logistic Manager dan Divisi

⁴Maman Abdurrahman dan Sambas Ali Muhidim, *Panduan Praktis Memahami Penelitian (Bidang Sosial, Administrasi, Pendidikan)* (Bandung: CV. Pustaka Setia: 2011), hal. 89.

Umum PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan. Metode wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai profil dan gambaran umum perusahaan.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Menurut Bogdan dalam buku Sugiyono, “Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain. Sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain”.⁵ Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

Adapun teknik pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Editing data, yaitu menyusun reduksi data menjadi suatu susunan kalimat yang sistematis.
2. Kualifikasi data, yaitu mengelompokkan data dari hasil observasi dan wawancara berdasarkan hasil jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan peneliti.
3. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu hasil wawancara terstruktur maupun non struktur, sebagai pelengkap

⁵Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 244-245.

pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan dan dokumen pribadi.⁶

4. Reduksi data. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan.⁷
5. Penyajian data, dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, *flowchart* dan sejenisnya, dan yang paling sering digunakan dalam menyajikan data dalam penelitian kualitatif dengan teks yang bersifat naratif.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Adapun hal-hal yang harus dilakukan peneliti untuk mendapatkan data yang akurat adalah data sebagai berikut:

1. Perpanjangan keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar

⁶Soerjano Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum* (Jakarta: UI Press, 1998), hlm. 10.

⁷Morison, dkk, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hlm. 27.

penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat, kepercayaan data yang dikumpulkan.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dalam penelitian ini bermaksud menemukan ciri-ciri unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman. Peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan.

3. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan data sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data.

4. Pemeriksaan Sejawat melalui Diskusi

Teknik ini dilakukan dengan diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.⁸ Tujuan teknik ini yaitu untuk membuat agar peneliti tetap mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran.

5. Kecukupan Referensial

Konsep kecukupan referensial ini digunakan sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis untuk keperluan evaluasi. Bahan-bahan yang tercatat atau terekam dapat digunakan

⁸Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 175-179.

sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

6. Pengecekan anggota

Pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam proses pengumpulan data sangat penting dalam pemeriksaan dan derajat kepercayaan. Yang dicek dengan anggota yang terlibat meliputi data kategori analitis penafsiran, dan kesimpulan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Indomarco Adi Prima merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distributor dan importir *consumer goods*. Sejarah PT Indomarco Adi Prima dimulai pada tahun 1953. Pada tahun tersebut hanyalah berbentuk sebuah apotek. Dan baru pada tahun 1954, dengan nama PT Pebapan, bergerak dibidang distribusi barang. Pada mulanya PT. Pebapan mendistribusikan obat-obatan dan baru pada tahun 1970 juga mendistribusikan *consumer goods*. Pada tahun 1983, PT Indofood Sukses Makmur Tbk., membeli sebagian besar saham dari PT Pebapan, dan akhirnya pada tahun 1988 PT Pebapan mengkonsentrasikan pada distribusi *consumer goods* saja.¹

Pada tahun 1990, PT Pebapan berganti nama menjadi PT Indomarco Adi Prima. Di tahun 1990-an itu, PT Indomarco Adi Prima juga membawahi *retail* seperti Indogrosir, Indomaret, Superindo, Gelael, dan KFC. Dan pada tahun 1997, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. memiliki 80% saham PT Indomarco Adi Prima. Akhirnya pada tanggal 2 Mei 2000, PT. Indomarco Adi Prima bergabung (diakuisisi) dengan PT Indofood Sukses Makmur, Tbk., menjadi salah satu divisinya yaitu divisi

¹Novi Ana, "Sejarah PT.Indomarco Adi Prima" [http.co.id](http://co.id) diakses tanggal 15 April 2016 pukul 14.30 WIB.

distribusi. Tapi ada bagian dari PT. Indomarco Adi Prima yang memisahkan diri dan berganti nama menjadi PT. Indomarco Prismatama, yang lebih mengkhususkan diri pada bidang *retail*.

PT Indofood Sukses Makmur saat ini mengklasifikasikan kegiatan usahanya menjadi 9 (sembilan) segmen usaha utama yang terbagi dalam 4 (empat) usaha grup usaha strategis yaitu:

- a. Grup Usaha Produk Makanan Bermerek, yang terdiri dari 4 (empat) segmen usaha utama yaitu: Mie Instan, Makanan Ringan, Nutrisi dan Makanan Khusus, dan Penyedap Makanan.
- b. Grup Usaha Bogasari sebagai 1 (satu) segmen usaha.
- c. Grup Usaha Minyak Goreng & Lemak Nabati yang terdiri dari 3 (tiga) segmen usaha yaitu: Minyak Goreng & Margarin, Komoditas, dan Perkebunan.
- d. Grup Usaha Distribusi sebagai 1 (satu) segmen usaha.

PT Indomarco Adi Prima memiliki perbedaan dengan distributor lainnya, karena walaupun sama-sama sebagai jaringan distribusi PT Indofood Sukses Makmur tapi perusahaan-perusahaan tersebut hanya bersifat distributor lokal (hanya untuk regional/wilayah tertentu saja), sedangkan PT Indomarco Adi Prima merupakan jaringan distribusi nasional. PT Indomarco Adi Prima merupakan salah satu distributor yang mempunyai jaringan distribusi yang paling ekstensif di Indonesia. Selain mendistribusikan produk, PT Indomarco Adi Prima juga

menjalankan bisnis di bidang logistik sebagai *3PL (3rd Party Logistics)* bagi grup maupun non grup.

Sejak diterapkan proyek *Stock Point* di tahun 2005, total *Stock Point* meningkat empat kali lipat, sistem pasokan dan pengiriman menjadi efisien, sehingga memperluas dan memperdalam penetrasi pasar. *Stock Point* berada pada radius tertentu di lokasi yang padat dengan *outlet* ritel dan dekat pasar tradisional. PT Indomarco Adi Prima mencatat penjualan pihak ketiga (non grup) sebesar Rp 3,13 triliun di tahun 2006, meningkat 32,3% dari tahun 2005 dan memberikan kontribusi 14% terhadap penjualan bersih konsolidasi PT Indofood Sukses Makmur. Peningkatan ini terjadi karena kenaikan volume produk yang didistribusikan melalui *Stock Point* dan pendekatan proaktif yang dilakukan oleh personil grup distribusi dengan meningkatkan kunjungan ke *outlet-outlet* ritel. Koordinasi dengan para prinsipal diperkuat melalui aktifitas promosi bersama seperti *bundling sales* dan kegiatan promosi setempat lainnya. Informasi mengenai persaingan dan hal-hal yang berkaitan dengan produk, dilaporkan kepada prinsipal secara tepat waktu, sehingga memungkinkan mereka menanggapi dengan cepat.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi PT Indomarco Adi Prima

“Menjadi perusahaan distribusi nasional untuk barang konsumsi yang memiliki jaringan terluas dan terdalam”.

b. Misi PT Indomarco Adi Prima

“Memberikan *customer* pelayanan paling *responsif* dan dapat diandalkan dengan biaya yang kompetitif”.²

3. Struktur Organisasi

Pada dasarnya struktur organisasi manajemen yang ada di seluruh Cabang PT Indomarco Adi Prima mempunyai pola yang sama yaitu dikepalai oleh seorang *Branch Manager* dan dibantu oleh 3 manajer bagian yaitu *Sales Manager*, *Office Manager*, dan *Logistics Manager*.³ Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing manajer tersebut yaitu sebagai berikut :

a. *Sales Manager*

Di bawah pengarahan *Branch Manager*, merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh aktivitas dan fungsi penjualan, untuk mencapai tujuan dan target pemasaran/penjualan yang telah ditetapkan.

b. *Office Manager*

Di bawah pengarahan *Branch Manager*, merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan seluruh administrasi fungsi keuangan, persediaan, pembelian, penjualan, perpajakan, personalia dan *general affair* di Cabang.

²Anwar, *Logistics Manager* PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan, Senin 15 April 2016.

³*Ibid.*,

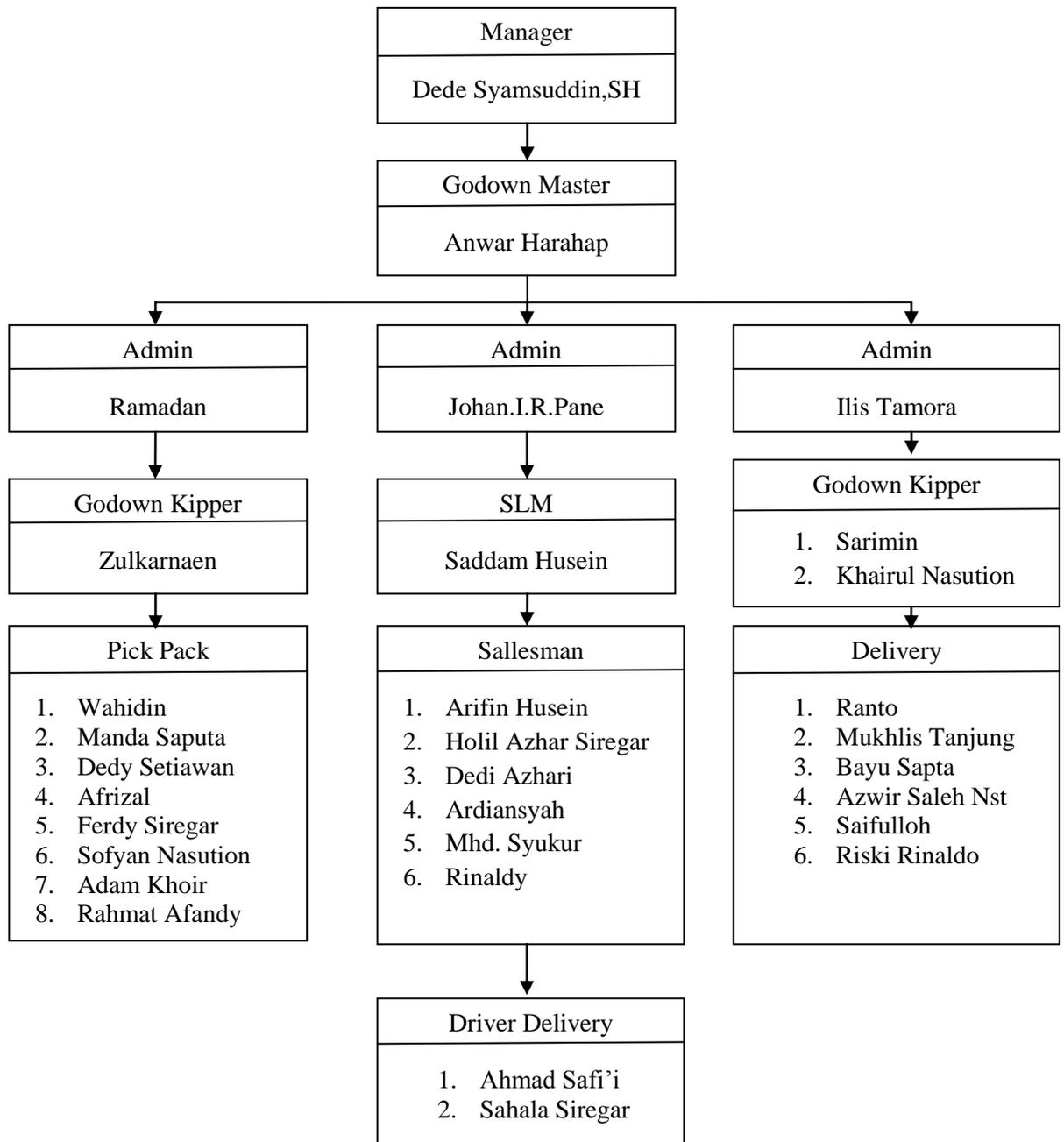
c. *Logistics Manager*

Di bawah pengarahan *Branch Manager*, merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan seluruh operasional logistik di Cabang dan seluruh Depo dan *Stock Point* dibawahnya.

Kepala Cabang dikepalai oleh *General Manager Region* yang membawahi beberapa Cabang. PT Indomarco secara nasional membagi menjadi tiga *region* yaitu *region 1* (Medan, Pekanbaru, Padang, Palembang, Bengkulu, Bandar Lampung, dan Pontianak), *region 2* (Jakarta 1, Jakarta 2, Bekasi, Tangerang, Bogor, Bandung, Semarang, dan Yogyakarta), dan *Region 3* (Surabaya, Jember, Malang, Denpasar, Samarinda, Banjarmasin, Makassar, dan Manado).

Jumlah *Office Manager* dan *Logistics Manager* di Cabang masing-masing hanya 1 (satu) orang, sedangkan untuk *Sales Manager* terdiri dari 3 (orang) atau lebih tergantung kebutuhan operasional sales di masing-masing Cabang yang biasanya ditentukan berdasarkan luas jangkauan wilayah penjualan & jumlah prinsipal (produk) yang ditangani.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Pada PT.Indomarco Adi Prima
Padangsidimpuan



B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Standar Dalam Menentukan Ukuran Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Upaya mengetahui keberhasilan pencapaian standar kinerja dibutuhkan dua faktor pembentuk inisiatif strategi yaitu *leading indicator* (sinyal awal adalah rancangan awal yang diharapkan untuk mencapai sebuah hasil akhir yang ingin dicapai. Sedangkan *lagging indicator* (sinyal akhir) adalah kinerja yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan pada *lead indicator*.

Standar kinerja yang ditetapkan untuk mencapai tujuan atau hasil kinerja, pihak manajemen menggunakan ukuran yang relevan dan sesuai dengan kondisi perusahaan. keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil, sedangkan untuk mencapai ukuran hasil diperlukan pemicu kinerja. Model penjabaran untuk standar kinerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Model Standar Kinerja ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

| Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> | Standar Kinerja | Ukuran Kinerja | | Score | Kesimpulan |
|---|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------|------------|
| | | <i>Lead</i> (pemicu) | <i>Lag</i> (hasil) | | |
| Perspektif Keuangan | | | | | |
| Perspektif Pelanggan | | | | | |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | | | | | |
| Perspektif pertumbuhan Dan Pembelajaran | | | | | |

Standar kinerja pada tabel di atas adalah indikator pengukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Kemudian diketahui faktor pemicu dan ukuran hasil yang diinginkan perusahaan. Untuk score adalah nilai yang diperoleh berdasarkan ukuran hasil atau target yang diinginkan perusahaan dengan cara membandingkan pengukuran dengan target.

Setelah rancangan sistem manajemen kinerja dibuat berikut dengan program strategis agar tolok ukur yang telah ditetapkan dapat tercapai, maka berikutnya ditetapkan langkah-langkah yang perlu dijalankan oleh masing-masing cabang agar program strategis tersebut dapat terlaksana. Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan ditentukan dalam implementasi sistem manajemen kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Menjelaskan visi, misi dan strategi yang hendak dicapai keseluruhan personil cabang. Sebelum sistem manajemen kinerja dijalankan, maka Manajemen Cabang terutama dimulai dari Kepala Cabang harus menjelaskan kepada seluruh personil yang ada di Cabang mengenai visi, misi, dan strategi yang hendak dicapai. Visi dan misi harus dijelaskan secara jelas dan mudah dipahami agar tiap personil mampu memahami tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Ketidakmampuan Manajemen Cabang dalam menjelaskan visi dan misi kepada bawahannya akan berakibat terhadap insinkronisasi pada jalannya operasional yang pada

berikutnya memungkinkan untuk terjadinya perpecahan dalam internal Cabang karena adanya konflik kepentingan. Manajemen Cabang berkewajiban untuk mewujudkan iklim yang kondusif agar setiap personil dalam menjalankan tugasnya selalu mengacu pada visi dan misi perusahaan

b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tiap sasaran strategi..

Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategik perusahaan. Manajemen Cabang harus mengkomunikasikan dan menjelaskan keterkaitan antar sasaran strategik. Dengan begitu diharapkan personil Cabang akan mengetahui dampak yang akan dihasilkan dari tiap pekerjaan yang dijalannya. Personil Cabang akan mampu memberi perbaikan yang tepat jika mereka mengetahui hubungan sebab akibat dari apa yang dihasilkannya. Perlunya juga ada mekanisme *reward & punishment* yang jelas agar seluruh personil termotivasi dan disiplin dalam menjalankan bagiannya masing-masing.

c. Perencanaan dan penentuan target

Berikutnya dilakukan penentuan target dari masing-masing sasaran strategik dan perencanaan terhadap alokasi sumber daya terutama sumber daya keuangan dan sumber daya manusia. Manajemen Cabang berperan untuk menentukan penanggung jawab dan kontribusi dari tiap bagian yang ada di Cabang terhadap jalannya program strategis

- d. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi. Budaya perbaikan berkelanjutan harus diterapkan dimulai dari pihak Manajemen Cabang agar tiap personil dalam Cabang terbiasa untuk terus melakukan pengembangan agar sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sasaran strategik harus terus dievaluasi agar kinerja Cabang terus dapat ditingkatkan sehingga target yang ditetapkanpun akan terus berubah ke arah yang lebih baik.

2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* adalah ukuran kinerja manajemen yang terkait dengan hasil strategi yang dapat diberikan kepada pemegang saham perusahaan, yang mencakup: *Return On Investment*, dan *Profit Margin*. Suatu pengukuran kinerja di dalamnya harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Penerapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tahun 2015 dan 2016. Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan sebagai berikut:

1) *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto.⁴ Semakin tinggi nilai ROI semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Rumus untuk mencari ROI adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} (2015) \text{ ROI} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{985.979}{91.831.526} \times 100\% \\ &= 1,073 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2016 \text{ ROI} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{1.363.230}{92.360.813} \times 100\% \\ &= 1,475 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus untuk mencari ROI di atas maka dibuat tabel perhitungan ROI di bawah ini:

Tabel 4.2
Perhitungan ROI

| NP | Tahun | Laba Bersih | Total Aktiva | ROI |
|-----------|--------------|--------------------|---------------------|------------|
| IAP | 2015 | 985.979 | 91.831.526 | 1,07 % |
| | 2016 | 1.363.230 | 92.360.813 | 1,48 % |

Sumber: laporan Keuangan PT. Indomarco Adi Prima, Data diolah

⁴ Sofyan Syafri, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm. 305.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari tahun 2015-2016 mengalami peningkatan sebesar 0,4 % (1,07 % menjadi 1,48 %). Hal ini menandakan PT. Indomarco Adi Prima efektif dalam pemakaian total sumber daya yang dimiliki.

2) *Profit Margin*

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba (rugi) bersih yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Semakin tinggi nilai *profit* berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup baik.

$$\begin{aligned} (2015) \text{ Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{985.979}{15.021.122} \times 100\% \\ &= 6,563\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2016) \text{ Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{1.363.230}{16.515.754} \times 100\% \\ &= 8,254\% \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus untuk mencari *Profit Margin* di atas maka dibuat tabel perhitungan *Profit Margin* di bawah ini:

Tabel 4.3
Perhitungan *Profit Margin*

| NP | Tahun | Laba Bersih | Penjualan | Profit Margin |
|-----|-------|-------------|------------|---------------|
| IAP | 2015 | 985.979 | 5.021.122 | 6,56 % |
| | 2016 | 1.363.230 | 16.515.754 | 8,25 % |

Sumber: laporan Keuangan PT. Indomarco Adi Prima, Data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari tahun 2015-2016 mengalami kenaikan begitu pula dengan penjualan yang juga ikut naik. Perhitungan *profit margin* tercatat bahwa dari tahun 2015-2016 mengalami kenaikan sebesar 2,00 % (6,56 % menjadi 8,25 %). Hal ini menandakan bahwa PT. Indomarco Adi Prima mampu mengelola biaya operasi dan menghasilkan banyak penjualan untuk menutup biaya tetap sehingga laba yang dihasilkan pun naik.

b. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pada PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan menggunakan dua ukuran, yaitu *market share*, dan kepuasan pelanggan.

1) Pangsa Pasar (*Market share*)

Market share menggambarkan penguasaan segmen pasar suatu perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis. Semakin tinggi nilai *market share*, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya. Rumus yang digunakan untuk mengukur tingkat pangsa pasar adalah:

$$\begin{aligned}
 (2015) \text{ Penguasaan Pangsa Pasar} &= \frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Total penjualan}} \times 100\% \\
 &= \frac{550.459}{1.682.672} \times 100\% \\
 &= 32,71 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 (2016) \text{ Penguasaan Pangsa Pasar} &= \frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Total penjualan}} \times 100\% \\
 &= \frac{582.412}{1.859.309} \times 100\% \\
 &= 31,32 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus untuk mencari penguasaan pangsa pasar dibuat tabel perhitungan dibawah ini:

Tabel 4.4
Perhitungan *Market Share*

| NP | Tahun | Penjualan | Total Penjualan | <i>Market Share</i> |
|-----------|--------------|------------------|------------------------|----------------------------|
| IAP | 2015 | 550.459 | 1.682.672 | 32,71 % |
| | 2016 | 582.412 | 1.859.309 | 31,32 % |

Sumber: laporan Keuangan PT. Indomarco Adi Prima, Data diolah

Berdasarkan tabel di atas bahwa penguasaan pangsa pasar oleh perusahaan dinilai baik, karena mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat penguasaan pangsa pasar sebesar 32,71 % pada tahun 2015 dan sebesar 31,32 % tahun 2016.

2) Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan menunjukkan sejauh mana derajat kualitas pelayanan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan kepada pelanggannya. Untuk melihat bagaimana kepuasan pelanggan terhadap PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} 2015 \text{ Kepuasan Pelanggan} &= \frac{\text{Retur Penjualan tahun ini}}{\text{penjualan tahun ini}} \times 100\% \\ &= \frac{70.267}{550.459} \times 100\% \\ &= 12,76 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2016 \text{ Kepuasan Pelanggan} &= \frac{\text{Retur Penjualan tahun ini}}{\text{penjualan tahun ini}} \times 100\% \\ &= \frac{68.849}{582.412} \times 100\% \\ &= 11,82 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus untuk mencari kepuasan pelanggan dibuat tabel perhitungan dibawah ini:

Tabel 4.5
Perhitungan Kepuasan Pelanggan

| NP | Tahun | Penjualan | Retur Penjualan | Kepuasan Pelanggan |
|-----|-------|-----------|-----------------|--------------------|
| IAP | 2015 | 550.459 | 70.267 | 12,76 % |
| | 2016 | 582.412 | 68.849 | 11,82 % |

Sumber: laporan Keuangan PT. Indomarco Adi Prima, Data diolah

Berdasarkan tabel di atas bahwa kinerja perusahaan dilihat dari kepuasan pelanggan dinilai memiliki kinerja yang kurang baik karena mengalami penurunan. Adapun kepuasan pelanggan pada tahun 2015 adalah sebesar 12,76 % dan tahun 2016 sebesar 11,82 %.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* menyoroti berbagai proses penting yang mendukung strategi perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *balanced scorecard* akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja dalam proses bisnis internal yaitu proses inovasi dan proses operasi. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

Tolak ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan jika dibandingkan dengan rencana perusahaan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru dan frekuensi atas modifikasi yang diperlukan.

PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan sebagai perusahaan distributor tentu tidak akan berhenti dalam pengembangan produk-produk baru agar dapat terus bersaing, melalui proses inovasi PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan telah menjalankannya dengan baik. Secara garis besar proses inovasi yang dapat dilakukan dengan pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

Proses operasi yang dilakukan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan bukan hanya menerapkan strategi integrasi dari hulu ke hilir saja, tetapi juga menajamkan tiap-tiap strategi secara detail melalui pola kerjasama dalam bentuk penyedia jasa pengelolaan proyek dan pola kerjasama dengan perusahaan distributor yang sejenis agar tidak mengecewakan *customer*.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai kepuasan karyawan karena penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. Karyawan sebagai bagian utama dalam penggerak perusahaan jika dikelola dengan baik maka dapat memenuhi dan menjalani tujuan perusahaan dengan baik.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, maka hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuesioner yang disediakan. Karyawan

yang menjadi responden adalah 33 orang karyawan PT Indomarco Adi Prima Padangsidempuan.

C. Pembahasan Hasil Analisis

Balanced scorecard merupakan alat untuk menerapkan strategi suatu organisasi. Alat ini digunakan untuk mengomunikasikan rencana strategi ke seluruh organisasi, memfokuskan perhatian pada elemen-elemen penting dari strategi, serta memantau kemajuan terhadap pencapaian tujuan strategi yang diidentifikasi untuk setiap tahapan pelaksanaan strategi. Pada tingkat yang paling sederhana, *balanced scorecard* dapat digambarkan sebagai sekelompok ukuran kinerja yang penting dan saling berkaitan. *Balanced scorecard* mencakup sasaran untuk seluruh ukuran kerjanya dan laporan *scorecard* periodik dikelompokkan menjadi kategori atau perspektif yang berbeda.

Balanced scorecard memperhatikan aspek-aspek non-keuangan di dalam perencanaan dan penilaian kinerja. *Balanced scorecard* memperhatikan elemen aktiva tak terwujud di dalam penilaian kinerja keuangan. Untuk membuat suatu perencanaan kerja dan mengukur kinerja eksekutif di masa kini, diperlukan suatu ukuran kinerja eksekutif yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan empat perspektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian kinerja manajemen, maka anggaran kinerja manajemen akan lebih komprehensif dibandingkan hanya dengan menggunakan satu aspek saja.

Sumber pendanaan PT. Indomarco Adi Prima selain berasal dari hasil usaha yang dijalankan juga diperoleh dari subsidi oleh PT. Indofood Sukser Makmur. Dalam beberapa hal terkait pengadaan infrastruktur maupun perlengkapan dan peralatan penunjang operasional harus mendapat persetujuan dari jajaran manajemen kantor pusat PT. Indomarco Adi Prima dan PT. Indofood Sukses Makmur. Cabang selain menanggung beberapa biaya operasional internalnya juga menanggung beberapa biaya operasional internalnya.

Diketahui bahwa pencapaian hasil pada perspektif keuangan terdapat dua ukuran yang baik, dimana kinerja ROI perusahaan mengalami peningkatan sebesar 0,4 % pada tahun 2016. Kinerja ROI dikatakan baik apabila mengalami peningkatan dari tahun ke tahun karena ROI dikaitkan dengan kemampuan efektivitas manajemen perusahaan dalam mengelola investasinya. Kemudian nilai *Profit Margin* pada tahun 2015 adalah 6,56 %, dan tahun 2016 sebesar 8,25 %. Berdasarkan hasil analisa tersebut, kinerja perusahaan dinilai baik karena diasumsikan sebagai semakin tinggi *Profit Margin* maka kinerja perusahaan semakin bagus karena mampu menghasilkan tingkat keuntungan yang tinggi.

Pada perspektif pelanggan, penguasaan pangsa pasar PT. Indomarco Adi Prima dinilai kurang baik karena mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat penguasaan pangsa pasar sebesar 32,71 % tahun 2015 dan sebesar 31,32 % pada tahun 2016. Untuk kinerja

perusahaan dilihat dari kepuasan pelanggan dinilai memiliki kinerja yang cukup baik.

Pada perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* menyoroti berbagai proses penting yang mendukung strategi perusahaan. PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan sebagai perusahaan distributor tentu tidak akan berhenti dalam pengembangan produk-produk baru agar dapat bersaing, melalui proses inovasi PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan telah menjalankannya dengan baik

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, kesimpulan dari penelitian penggunaan konsep *balanced scorecard* pada perusahaan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan adalah sebagai berikut:

1. Standar kinerja yang digunakan dalam pengukuran kinerja PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan yaitu menggunakan konsep *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yaitu sebagai berikut:
 - a. Perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan rasio rentabilitas yaitu ROI dan *profit margin* menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan bahwa kinerja ROI pada tahun 2015 sebesar 1,07 % dan tahun 2016 sebesar 1,48 %. Begitupula pada kinerja profit margin mengalami peningkatan setiap tahunnya, dimana pada tahun 2015 sebesar 6,56 %, dan tahun 2016 sebesar 8,25 %.

- b. Pengukuran pada perspektif pelanggan yang menggunakan penguasaan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan sebagai alat ukurnya dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dikatakan cukup baik karena setiap tahunnya mengalami penurunan.
- c. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal yang menggunakan inovasi sebagai alat ukurnya juga dapat dikatakan perusahaan memiliki kinerja yang cukup baik.
- d. Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai memiliki kinerja perusahaan yang baik.

B. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian ini, maka yang menjadi saran penulis dalam hal ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Indomarco Adi Prima Padangsidimpuan harus terus mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya, mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, dan melakukan kontrak kerja yang tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan saja namun juga pihak pelanggan atau stakeholder lainnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti mengenai *balanced scorecard* pada objek penelitian yang sama, disarankan untuk melihat beberapa tolak ukur yang belum diteliti oleh peneliti, diantaranya: untuk perspektif keuangan dalam melihat kinerja keuangan diharapkan untuk dapat melihat dari segi target anggaran dan realisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku

- Agus Irianto, *Statistik: Konsep Dasar, Aplikasi dan Pengembangannya*, Jakarta: Kencana, 2008.
- Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012.
- Amin Wijaya Tunggal, *Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvarindo, 2000.
- Andi Supangat, *Statistik: Dalam Kajian Deskriptif dan Nonparametrik* (Jakarta: Kencana, 2008.
- Anwar, *Logistics Manager* PT. Indomarco Adi Prima Padangsidempuan, Senin, 01 Februari 2016.
- Bernardine R. Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*, Yogyakarta: Andi Offset, 2007.
- Burhan Bungin, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: Rajawali Pers, 2008.
- Charles T. Horngren, dkk., *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial*, Jilid 1, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2006.
- David Rees dan Richard McBain, *People Management: Teori dan Strategi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2000.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan Al-Jumanatul 'Ali*, Bandung: CV J-Art, 2004.
- Dwi Priyanto, *SPSS 21 :Pengolahan Data Terpraktis*, Yogyakarta: C.V. ANDI OFFSET, 2014.
- Harmono, *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard, Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004.
- J. Supranto, *Proposal Penelitian*, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2004.

- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2000.
- Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002.
- Maman Abdurrahman dan Sambas Ali Muhidim, *Panduan Praktis Memahami Penelitian (Bidang Sosial, Administrasi, Pendidikan)*, Bandung: CV. Pustaka Setia: 2011.
- Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi. 2009.
- Mudjarat Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Ed-3 Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2009.
- Mulyadi, *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat. 2001
- Novi Ana. "Sejarah PT. Indomarco Adi Prima" [http.co.id](http://co.id) diakses tanggal 15 April 2016 pukul 14.30 Wib.
- Nunuy Nur Afiah, *Akuntansi Pemerintah: Implementasi Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Kencana Preneda Media Group, 2010.
- Pandji Anaraga, *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2008.
- Raymond Mcleod dan George P. Schell, *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Rangkuti Ahmad Nizar, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, PTK, dan Penelitian Pengembangan*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Richardus Eko Indrajit, *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain*, Jakarta: PT. Grasindo, 2000.
- Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta, 2005.

-
- Rika Ampuh Hadiguna, *Manajemen Pabrik Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Rozalinda, *Ekonomi Islam: Teori dan Aplikasinya pada Aktivasi Ekonomi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014.
- Rudianto, *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2009.
- S. Munawir, *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi Keempat, Yogyakarta: Liberty, 2007.
- Simamora Henry, *Manajemen Pemasaran Internasional*, Jakarta: Salemba Empat, 2000.
- Sofyan Syafri, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- _____. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2003.
- Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Bandung: Citapustaka Media, 2006.
- T :Iani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Yogyakarta: BPFE, 2008.
- Tim Penyusun. *Panduan Penulisan Skripsi*, IAIN Padangsidempuan, 2012.
- William K. Carter, *Akuntansi Biaya: Cost Accounting*. Jakarta: Salemba Empat, 2005.

Referensi Lain

- Asriyani, "Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto", Skripsi Universitas Diponegoro Semarang, 2012.
- Dhika Pratiwi Putri, "Analisis pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* studi kasus pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo", Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2013.
- Etty Murwaningsari Nasser dan Zulfitriy Ramdan, "Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Perusahaan", dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, Volume 4, No.1, Januari 2009.
- Ferdinandus Agung Himawan, "*Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen", dalam *Jurnal Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja*, Volume 8, No.1, 2005.
- Gama Luky Yoastri, "Pengaruh Implementasi Program Corporate Social Responsibility Terhadap Loyalitas Konsumen Sebagai Salah Satu Ukuran *Balanced Scorecard* Pada PT. Madubaru Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta", Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta, 2013.
- Gede Hardiaksa Satriyadi dan Ketut Suryanawa, "Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (KOPEGTEL) Insan Denpasar", Skripsi Udayana Bali, 2015.
- Hariman Bone, "Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam *Balanced Scorecard* Terhadap Evaluasi Kinerja" Skripsi. Universitas Mulawarman, 2006.
- Mahavira Citrawati, "Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep *Balanced Scorecard*", Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang, 2011.
- Muh. Yusuf Sangaji, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus di PT. Grafindo Mitra Semesta", Skripsi Universitas Islam Negeri Kalijaga Yogyakarta, 2013.
- Natalia Puspita Dewi, "*Balanced Scorecard* sebagai Konsep Pengukuran Kinerja Perbankan", dalam *Jurnal Ekonomi Islam*, Volume III, No.2, 2009.

-
- Nindy Livia Luciawanty, "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada PT Matahari Department Store Tbk" Skripsi, Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, 2011.
- Novi Eka Rahmawati, "Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial", Skripsi, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2011.
- Pingkan Ompi, "Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Indosat dan XI", dalam Jurnal Akuntansi Udayana, Volume 9, No. 3, 2014.
- Tifany A. Lokatili dan Devie, "Analisa Pengaruh Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan", dalam Jurnal *Business Accounting Review*, Volume 1, No.2, 2013.
- Wawan Aditya Nungroho, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* di PT. Wijaya Karya" Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2013.

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Hasanah Siregar
NIM : 12 230 0112
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (STUDI PADA PT. INDOMARCO ADI PRIMA PADANGSIDIMPUAN)**. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Haka Cipta.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Padangsidempuan
Pada tanggal : September 2016
Yang menyatakan,

Nur Hasanah Siregar