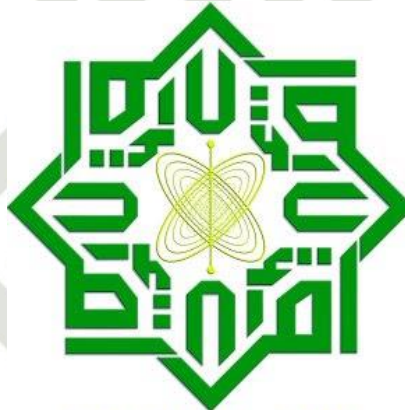


- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 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

## SKRIPSI

### ANALISIS PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. SOCFIN INDONESIA)

*Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



UIN SUSKA RIAU

OLEH

INDRI SUKMAYANTI

NIM : 11373202264

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS SULTAN SYARIF KASIM RIAU

2021



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

### LEMBAR PERSETUJUAN

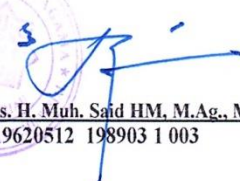
NAMA : INDRI SUKMAYANTI  
 NIM : 11373202264  
 JURUSAN : AKUNTANSI SI  
 FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
 JUDUL : ANALISIS PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM  
 PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS  
 PADA PT. SOCFIN INDONESIA)

DISETUJI OLEH:  
 PEMBIMBING

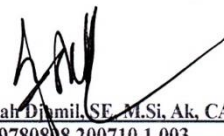
  
Dr. DONI MARTIAS, SE, MM  
 NIP. 19760306 200710 1 004

MENGETAHUI:

DEKAN  
 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial

  
Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag., M.M  
 NIP. 19620512 198903 1 003

KETUA JURUSAN  
 Prodi Akuntansi

  
Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA  
 NIP. 19780818 200710 1 003

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**LEMBARAN PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : INDRI SUKMAYANTI  
NIM : 11373202264  
PRODI : AKUNTANSI SI  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JUDUL : ANALISIS PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS  
PADA PT. SOCFIN INDONESIA)  
TANGGAL UJIAN : 17 FEBRUARI 2021

DISETUJUI OLEH

KETUA



FAKHRURROZI, SE, MM  
NIP. 19677025 200003 1 002

MENGETAHUI

PENGUJI I



Dr. Khairil Henry, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19751129 200801 1 009

PENGUJI II



Yusrialis, SE, M.Si  
NIP. 19790810 200912 1 004

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**ABSTRAK**

**“ANALISIS PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT.  
SOCFIN INDONESIA)”**

**OLEH:**  
**INDRI SUKMAYANTI**  
**NIM: 11373202264**

*Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan balance scorecard dan bagaimana kinerja PT. Socfin Indonesia dengan menggunakan balance scorecard. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui laporan keuangan perusahaan dan kuesioner yang diisi oleh karyawan dan pelanggan. Hasil analisis menunjukkan PT. Socfin Indonesia belum menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard tetapi ada beberapa unsur pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard yang telah diterapkan pada PT. Socfin Indonesia. Hasil dari pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard yang diterapkan PT. Socfin Indonesia cukup baik dalam penerapannya, yang dapat dilihat dari empat perspektif balanced scorecard yaitu perspektif keuangan hasilnya kurang baik, perspektif pelanggan perspektif keuangan hasilnya kurang baik, perspektif bisnis internal perspektif keuangan hasilnya cukup baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perspektif keuangan hasilnya cukup baik.*

**Kata Kunci:** Penerapan Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja Perusahaan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**ABSTRACT**

**“ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF BALANCE SCORECARD IN MEASURING COMPANY PERFORMANCE (CASE STUDY AT PT. SOCFIN INDONESIA)”**

**BY:**

**INDRI SUKMAYANTI**

**NIM: 113732022646**

*This research is a qualitative research which aims to determine how the application of the balance scorecard and how the performance of PT. Socfin Indonesia by using a balance scorecard. This study uses primary and secondary data obtained through company financial reports and questionnaires filled out by employees and customers. The analysis showed that PT. Socfin Indonesia has not implemented performance measurement using the balanced scorecard approach but there are several elements of performance measurement with the balanced scorecard approach that have been applied to PT. Socfin Indonesia. The results of performance measurement with the balanced scorecard method applied by PT. Socfin Indonesia is quite good in its application, which can be seen from the four balanced scorecard perspectives, namely the financial perspective, the results are not good, the customer perspective, the financial perspective, the results are quite good, the internal business perspective, the financial perspective, the results are quite good, and the growth perspective and learning from the financial perspective are quite good.*

**Keyword:** *Implementation of Balance Scorecard, Company Performance Measurement*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

*Alhamdulillah* penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, dan hidayahnya kepada penulis. Dan *Shalawat* beriring salam kepada Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**ANALISIS PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. SOCFIN INDONESIA)**”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan Studi Program Sarjana S1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Skripsi ini penulis persembahkan khusus kepada ayahanda **Legiman** dan ibunda **Muliyati** Terima kasih atas segala cinta, kasih sayang, do’a, dan inspirasi serta dukungan yang selama ini tercurah kepada penulis.

Selama penulisan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Akhmad Mujahidin, M.Ag selaku Rektor UIN SUSKA RIAU beserta staf.

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



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
3. Bapak Dr. Drs. H.Muh. Said, M.Ag, MM Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Leny Nofianti, MS, SE, M.Si, Ak, CA selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.
5. Ibu Dr. Juliana, SE, M. Si selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.
6. Bapak Dr. Amrul Muzam, SHI, M.Ag selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU.
7. Bapak Nasrullah Djamil, SE, M.Si, Ak, CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi FEKONSOS UIN SUSKA RIAU.
8. Ibu Dr. Doni Martias, SE, MM selaku Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu dan memberikan arahan dan masukan kepada penulis untuk menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
9. Ibu Hj. Elisanovi, SE, MM, Ak, CA sebagai Penasehat Akademis serta selaku Pembimbing Konsultasi Proposal yang telah meluangkan waktu dan memberikan arahan dan masukan kepada penulis yang telah banyak memberikan ilmu serta arahan dan bimbingan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
10. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU yang telah memberikan ilmu yang berharga kepada penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi UIN SUSKA RIAU.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

- 11 Keluarga tercinta terutama adik kandung Danu Afriandi, Deni Suranta, Dimas Alzi Nugraha, serta seluruh Keluarga yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.
- 12 Untuk orang yang terspesial Muhammad Andri yang selalu mendukung dan memberi semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
- 13 Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga semua bantuan, dukungan dan doa yang telah diberikan menjadi amal baik serta mendapat ridho dan balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semua masukan tersebut akan penulis jadikan sebagai motivator untuk berkarya lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. *Amin yaa Rabbal 'Alamiin.*

Pekanbaru, Februari 2021

Penulis

**INDRI SUKMAYANTI**  
**NIM. 11373202264**





## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Pengukuran Kinerja.....	9
2.2 <i>Balance Scorecard</i> .....	15
2.3 Pandangan Islam Mengenai Kinerja.....	23
2.4 Penelitian Terdahulu .....	24
2.5 Kerangka Pemikiran.....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	27
3.3 Objek dan Subjek Penelitian .....	27
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.5 Teknik Analisis Data.....	29
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>32</b>
4.1 Sejarah Singkat PT. Socfin Indonesia .....	32
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	34

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

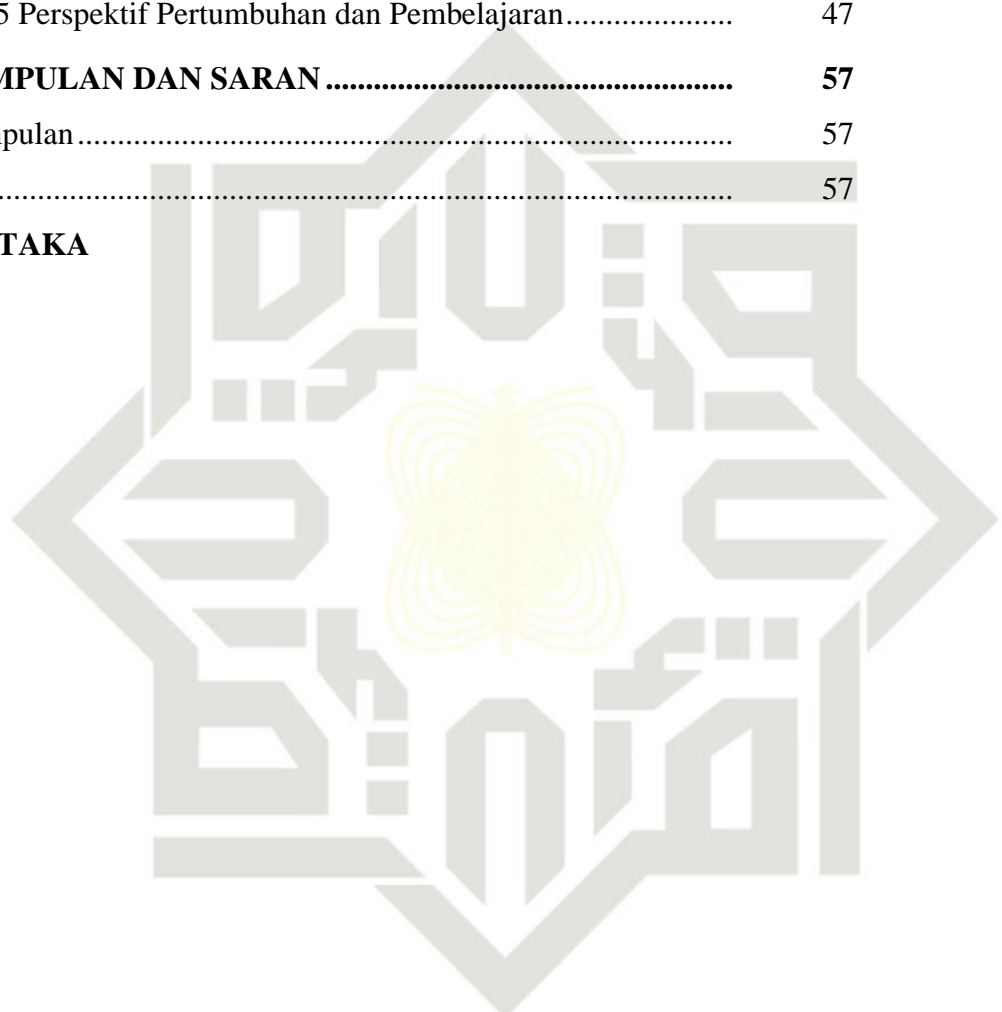
**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

4.2.1 Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Socfin Indonesia .....	34
4.2.2 Perspektif Keuangan .....	36
4.2.3 Perspektif Pelanggan .....	38
4.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	46
4.2.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	47
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>57</b>
5.1 Kesimpulan .....	57
5.2 Saran .....	57

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



UIN SUSKA RIAU



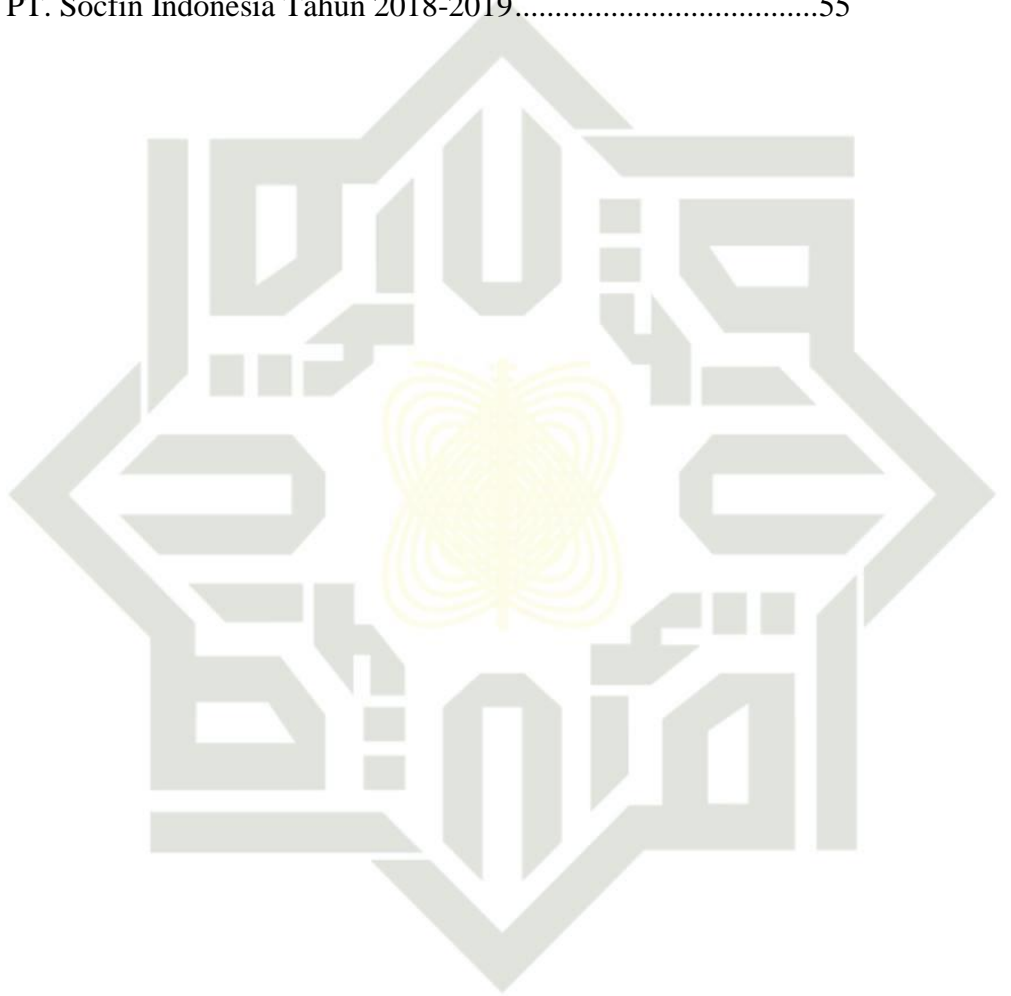
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan Berdasarkan Divisi Pada PT. Socfin Indonesia.....	3
Tabel 1.2	Jumlah Laha Bersih PT. Socfin Indonesia 2018-2019.....	5
Tabel 1.3	Jumlah Pelanggan PT. Socfin Indonesia 2017-2019.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	24
Tabel 4.1	ROI PT. Socfin Indonesia Tahun 2018-2019.....	36
Tabel 4.2	<i>Profit Margin</i> PT. Socfin Indonesia Tahun 2018-2019 .....	37
Tabel 4.3	Akuisisi Pelanggan PT. Socfin Indonesia Tahun 2018-2019.....	38
Tabel 4.4	Perhitungan Pelanggan Lama PT. Socfin Indonesia 2018-2019.....	39
Tabel 4.5	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 1 .....	41
Tabel 4.6	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 2.....	41
Tabel 4.7	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 3.....	42
Tabel 4.8	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 4.....	42
Tabel 4.9	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 5.....	43
Tabel 4.10	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 6.....	43
Tabel 4.11	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 7.....	44
Tabel 4.12	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 8.....	44
Tabel 4.13	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 9.....	45
Tabel 4.14	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Pelanggan 10.....	45
Tabel 4.15	Inovasi PT. Socfin Indonesia Tahun 2018-2019.....	46
Tabel 4.16	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 1 .....	48
Tabel 4.17	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 2.....	48
Tabel 4.18	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 3.....	49
Tabel 4.19	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 4.....	49
Tabel 4.20	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 5.....	50
Tabel 4.21	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 6.....	50
Tabel 4.22	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 7.....	51
Tabel 4.23	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 8.....	51
Tabel 4.24	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 9.....	52

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

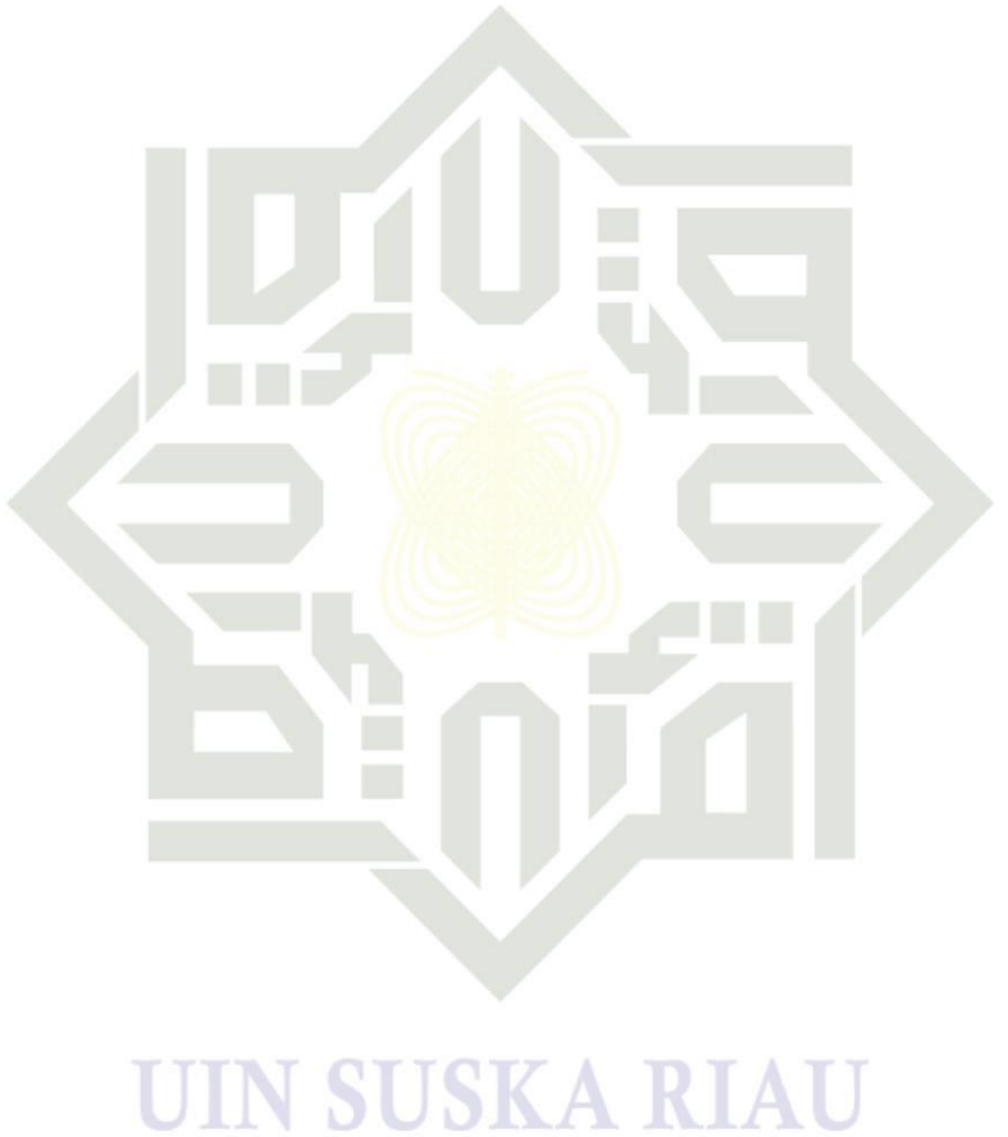
Tabel 4.25	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 10 .....	52
Tabel 4.26	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 11 .....	53
Tabel 4.27	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 12 .....	53
Tabel 4.28	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 13 .....	54
Tabel 4.29	Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Karyawan 14 .....	54
Tabel 4.30	ROI PT. Socfin Indonesia Tahun 2018-2019.....	55



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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	26
------------	--------------------------	----



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

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1. Latar Belakang

Dunia usaha di Indonesia semakin berkembang seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan pengetahuan dunia bisnis yang juga mengalami suatu perubahan yang semakin kompleks dan semakin kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang dinamik maka perusahaan-perusahaan harus lebih peduli terhadap strategi yang telah dijalankan.

Perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis dalam rangka memenangkan persaingan. Perusahaan juga memerlukan pertimbangan terbaik dalam membawa perusahaan menuju masa depan yang baik. Pertimbangan terbaik yang dilakukan manajemen strategi dilaksanakan secara komprehensif. Dengan demikian perusahaan harus memiliki kompetensi agar dapat bertahan dalam bisnis dan mampu bersaing.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui efektif atau tidaknya strategi yang telah digunakan perusahaan selama ini adalah dengan cara mengukur kinerja perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi periode yang lalu. Penilaian atau pengukuran merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

*Balance scorecard* (BSC) adalah suatu mekanisme *system* manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam tindakan nyata di lapangan. BSC merupakan salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Berdasarkan riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2001 sekitar 44% perusahaan di seluruh dunia telah menggunakan BSC dengan rincian 57% perusahaan di Inggris, 46% di Amerika Serikat, dan sebanyak 26% di Jerman dan Austria. Pada penelitian oleh Brain & Company juga memperlihatkan bahwa dari 708 perusahaan di lima benua sebanyak 62% telah menggunakan BSC (Hendricks, 2004). Survey lain di Amerika Serikat oleh majalah Fortune mengestimasi bahwa 60% dari 1000 perusahaan telah mencoba menggunakan BSC. Survey pada perusahaan Finlandia juga memperlihatkan 31% dari responden memiliki beberapa macam jenis *system* BSC dan 30% mengimplementasikan satu macam saja (Silk, dalam Hallman, 2005). Hal ini disebabkan karena pihak manajemen di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan, dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

PT. Socfin Indonesia adalah sebuah perusahaan industry kelapa sawit dan karet kelas dunia yang berdiri tahun 1930 dengan nama Socfindo Medan SA (*Societe Financiere Des Caulhous Medan Societe Anoyme*) didirikan berdasarkan

Akte Notaris William Leo No.45 tanggal 07 Desember 1930 dan merupakan perusahaan yang mengelola perusahaan perkebunan di daerah Sumatera Utara, Aceh Selatan, dan Aceh Timur yang memiliki banyak karyawan yang tergolong kedalam beberapa divisi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat data pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Divisi Pada PT. Socfin Indonesia**

No	Nama Divisi	Jumlah Karyawan
1	Divisi 1	274 Orang
2	Divisi 2	185 Orang
3	Divisi 3	245 Orang
4	Divisi 4	173 Orang
5	Divisi 5	176 Orang
6	Divisi 6	135 Orang
7	Pabrik	105 Orang
8	Kantor	39 Orang
TOTAL		<b>1332 Orang</b>

Sumber: PT. Socfin Indonesia, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa PT. Socfin Indonesia memiliki 6 divisi, 1 pabrik, dan 1 kantor dengan jumlah karyawan sebanyak 1331 orang. Dengan banyaknya karyawan yang ada pada PT. Socfin Indonesia menjadi perusahaan untuk menjalankan visi dan misi sesuai dengan tujuan perusahaan, begitu juga pada PT. Socfin Indonesia pastinya untuk mendorong dan mencapai hasil yang maksimal diperlukan kinerja yang bermutu dan tepat dari karyawannya guna mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja tersebut dapat dilihat kegiatan-kegiatan penerapan program-program dan metode yang sedang dilakukan perusahaan pada saat ini guna pencapaian tujuan perusahaan.

Konsep dari *balance scorecard* yaitu sebagai pengukuran secara komprehensif yang memperhitungkan aspek keuangan dan non keuangan akan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



membantu mengoptimalkan pencapaian pertumbuhan dan peningkatan kinerja terutama pada PT. Socfin Indonesia, mengingat banyak divisi yang ada pada PT. Socfin Indonesia. Penerapan empat perspektif telah dilakukan, namun para karyawan bahkan kepala divisi belum mengetahui empat perspektif ini adalah merupakan penerapan *balance scorecard*. PT. Socfin Indonesia tidak mengetahui bahwa semua yang mereka lakukan itu adalah *balance scorecard*, sehingga penerapan *balance scorecard* belum ditetapkan dan dapat diukur dengan penilaian *score* yang didalamnya terdapat indikator-indikator penilaian *balance scorecard*.

Penerapan *balance scorecard* pada kantor PT. Socfin Indonesia terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan seperti penganggaran perlengkapan ATK, penganggaran perbaikan alat, keuangan PKK karyawan dan SPL. Pada perspektif pelanggan seperti telah adanya *costumer complain*, pada perspektif bisnis internal berupa telah dilaksanakannya kegiatan *development activity* dan *issuest*, dan terakhir pada perspektif pembelajaran dengan adanya kegiatan penelitian dan pembelajaran untuk karyawan. Keempat perspektif ini belum bisa dikatakan penerapan *balance scorecard* karena belum adanya indikator penilaian *balance scorecard*, sehingga dapat dikatakan pada penerapan empat perspektif ini belum maksimal dan tidak bisa dikatakan sebagai penerapan *balance scorecard*.

Produk yang akan di pasarkan diberbagai perusahaan, memerlukan suatu sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja yang tepat dalam menilai kinerja perusahaan baik dari keuangan maupun non keuangan seperti yang terdapat dalam

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

metode *balanced scorecard*. Perspektif keuangan dapat dilihat dari Laba bersih PT. Socfin Indonesia tiga tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Laha Bersih PT. Socfin Indonesia 2018-2019**

No	Tahun	Jumlah Laba Bersih
2	2018	Rp 588.250.307.000
3	2019	Rp 403.334.807.000

Sumber: Laporan Keuangan PT. Socfin Indonesia

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa PT. Socfin Indonesia mengalami penurunan laba bersih dari tahun ke tahun jadi dapat dikatakan bahwa PT. Socfin Indonesia mempunyai kelemahan dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang berdampak pada sisi finansialnya sehingga berdampak pula pada keuntungan jangka panjang perusahaan. Tabel 1.3 menunjukkan perspektif pelanggan yaitu berupa konsumen lama dan baru yang berkurang jumlahnya sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Pelanggan PT. Socfin Indonesia 2017-2019**

No	Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan
2	2017	2.970	66	3.036
3	2018	2.845	64	2.909
3	2019	2.730	57	2.787

Sumber: Laporan Manajemen PT. Socfin Indonesia

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan adanya penurunan antara konsumen lama dan konsumen baru dari tahun ke tahun. Proses bisnis internal dalam proses operasi perusahaan dalam pembuatan dan penyampaian produk perusahaan. Pembuatan produk membutuhkan waktu seminggu untuk menghasilkan produk yang akan dikirim ke pelanggan. Sedangkan, waktu pengiriman membutuhkan waktu yang cukup lama agar produk sampai ke tangan konsumen. Perusahaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seringkali terlambat dalam mengantar produknya. Adanya permasalahan tersebut disebabkan oleh tingkat kedisiplinan dan kurangnya pemeliharaan transportasi yang dipakai untuk mengirim produk, hal ini menyebabkan ketidakpuasan pelanggan.

Dalam perusahaan ini terdapat komplain pelanggan yang akan menjadi permasalahan pada penelitian ini, salah satu komplain pelanggan berasal dari PT. Michellin yang menyatakan bahwa pada standar kekenyalan produk setengah jadi tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan pelanggan, karena produk mengalami penyusutan saat pengiriman dikarenakan PT. Socfin Indonesia dengan perusahaan pelanggan memiliki jarak tempuh tiga hari setelah uji coba standar produk dilakukan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang *balance scorecard* yang judul “**Analisis Penerapan *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Socfin Indonesia)**”.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *balance scorecard* pada PT. Socfin Indonesia?
2. Bagaimana kinerja PT. Socfin Indonesia dengan menggunakan *balance scorecard*?

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan mengungkapkan hasil yang ingin dicapai melalui proses penelitian. Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan *balance scorecard* pada PT. Socfin Indonesia.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT. Socfin Indonesia dengan menggunakan *balance scorecard*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan hasilnya akan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak berkepentingan sebagai berikut:

#### 1. Penulis

Diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan dapat memberikan gambaran umum yang lebih jelas mengenai penerapan *balance scorecard*.

#### 2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan serta dapat lebih meningkatkan prestasi kinerja yang telah dicapai sebelumnya.

#### 3. Bagi Pihak Lain

Dijadikan bahan kepustakaan serta hasil penelitian ini sebagai suatu informasi bagi penelitian serupa atau penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan penelitian *balance scorecard*. Hasil penelitian ini

diharapkan sebagai dasar perumusan landasan dalam perencanaan dan pengendalian kinerja dimasa yang akan datang

### 1.5 Sistematika Penulisan

Metode penulisan yang dipakai dalam penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini memberikan gambaran singkat tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi mengenai teori-teori yang mendukung judul dan mendasari pembahasan secara detail, kerangka pemikiran, dan penelitian terdahulu.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisikan tentang desain penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, instrument penelitian, tehnik pengumpulan data, dan tehnik analisis data.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dan pembahasan analisis data dan pembahasan.

#### **BAB V : PENUTUP**

Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran atas hasil dari penelitian.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Abdullah (2014:3) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil. Menurut Hansen dan Mowen dalam Safitri (2016), ada yang membedakan

pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2015:64).

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2015:63), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 2015) adalah:

1. Ukuran Kinerja Tunggal

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian.

Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

## 2. Ukuran Kinerja Beragam

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

## 3. Ukuran Kinerja Gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan menurut Solihin (2010:37) ada berbagai hal, yaitu:

### 1. Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal

Mengemukakan bahwa Lingkungan bisnis eksternal mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi maka lingkungan bisnis eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis. pengamatan lingkungan merupakan proses penting dalam manajemen strategik, sebab merupakan mata rantai yang pertama dalam tindakan yang persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

### 2. Faktor Manajerial

Mengemukakan bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan perencanaan strategi tergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu

faktor personality manajerial yang berpengaruh padaa perencanaan strategik dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dan kinerja. Strategik karena pemahaman untuk meyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara menyeluruh ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian intuk menjalankan proses, proses perencanaan strategi tergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu faktor personality manajerial yang berpengaruh padaa perencanaan strategik dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dan kinerja.

### 3. Perencanaan Strategi

Menyatakan bahwa keterlibatan dengan variabel lingkungan bisnis eksternal dalam penigkatan kinerja perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategi. Pada tahap perencanaan strategi, strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dalam sasaran-sasaran strategik, langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan external yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategik.

### 4. Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen

Menjelaskan bahwa ada beberapa elemen kualitas sistem pengendalian manajemen yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya:

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

## a) Faktor Personal Individu

Faktor personal individu meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu.

## b) Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan lingkungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

## c) Faktor Tim

Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

## d) Faktor Sistem

Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

## e) Faktor Kontekstual (Situasional)

Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Faktor yang mempengaruhi kinerja bukan hanya faktor eksternal dan faktor internalnya saja, namun faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem dan faktor kontekstual).

## 2.2. *Balance Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Beberapa pengertian *balanced scorecard* oleh para ahli adalah sebagai berikut:

*Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan (Freddy, 2013:204).

*Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang (Irham, 2013:225).

*Balanced scorecard* adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Penerapan *balanced scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan value pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli maka penulis menyimpulkan definisi *balanced scorecard* sebagai suatu sistem informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan tujuan untuk mencapai visi, misi serta strategi perusahaan yang berdasarkan empat perspektif yaitu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

*Balanced scorecard* mempunyai keunggulan sebagai berikut (Rivai, 2012:217):

1. Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
2. Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan.
3. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan
4. Menggabungkan pengukuran financial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi dan pertumbuhan organisasi.
5. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* yang mendukung proses manajemen strategi (Rangkuti, 2013:94), antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategi. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategi dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategi dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategi melalui keempat perspektif.

Ketiga perspektif non-keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.

Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi:

- a) intergrasi visi dan misi perusahaan dengan program dan
- b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* karena memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Konsep *balanced scorecard* mengubah pandangan para eksekutif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dari anggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam pengukuran kinerja hingga memunculkan konsep *balanced scorecard* dapat dilihat pengukuran kinerja dari 4 perspektif lain seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Koheren

*Balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran

dan tujuan perusahaan. Sasaran strategi yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika disimpulkan semua sasaran strategi perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

#### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan jangka yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staff dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Keseimbangan sangat dapat di harapkan dalam rangka visi dan misi suatu perusahaan.

#### 4. Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi di perspektif customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategi di ketiga perspektif non-keuangan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan sehingga, kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Terdapat enam tahapan dalam membangun suatu *balanced scorecard* (Rangkuti, 2013:130) yaitu:

#### 1. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis*. Organisasi juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

#### 2. Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan pemotivasian personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja untuk

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

#### 4. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas- aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian. Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customer* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya dalam strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif.

#### 4. Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

#### 5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategi yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategi. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategi yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategi tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*customer*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

#### 6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategi. Sebelum menetapkan inisiatif yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul didalam bidangnya. Target-target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. *Balanced scorecard* adalah alat untuk menjelaskan organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

Cara pengukuran kinerja bisnis dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif (Mulyadi, 2015:419). Skor dalam tabel keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah "baik".

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

### 2.3 Pandangan Islam Mengenai Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan, sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan

sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

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” (Al-Ahqaaf:19).

Dari ayat tersebut 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.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : ”Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan" (Al-Hasyr : 18).

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita

terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian mengenai *balance scorecard* yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Nur Resky Dirawatis (2016)	Penerapan Balance Scorecard di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar	Penerapan <i>balance scorecard</i> pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar sudah sesuai dengan konsep <i>balance scorecard</i> . Hal ini dikarenakan perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi.
2	Meli Safitri, (2016)	Analisis Kinerja Perusahaan Metode Balance Scorecard Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas	Hasil analisis menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> lebih komprehensif dan terukur sehingga perusahaan perlu menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> . Serta bagi perusahaan yang sudah menerapkan metode <i>balanced scorecard</i> dapat mengevaluasi dari kinerja yang sudah dijalankan perusahaan
3	Aditya Arisudhana (2014)	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013 (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X)	Dari perspektif keuangan dapat diaktakan baik untuk pertumbuhan pendapatan. Perspektif pelanggan dikatakan baik. Perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik untuk proses operasional namun masih kurang dalam <i>respond times</i> . Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik untuk retensi karyawan

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

4	Wawan Adhitya Nugroho (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Konsep <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)	Kinerja keuangan WIKA lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan <i>customer</i> WIKA menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut produk dan jasa, citra perusahaan dan hubungan. Kinerja WIKA secara keseluruhan dianggap bagus.
5	Sidik Nurjana (2013)	Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balance Scorecard</i>	Perusahaan berada pada kondisi baik, tetapi menghadapi tantangan sehingga strategi yang harus dipilih adalah strategi diversifikasi. Hasil akhir dari penelitian ini beberapa KPI dan enam program kerja dilakukan FOD.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

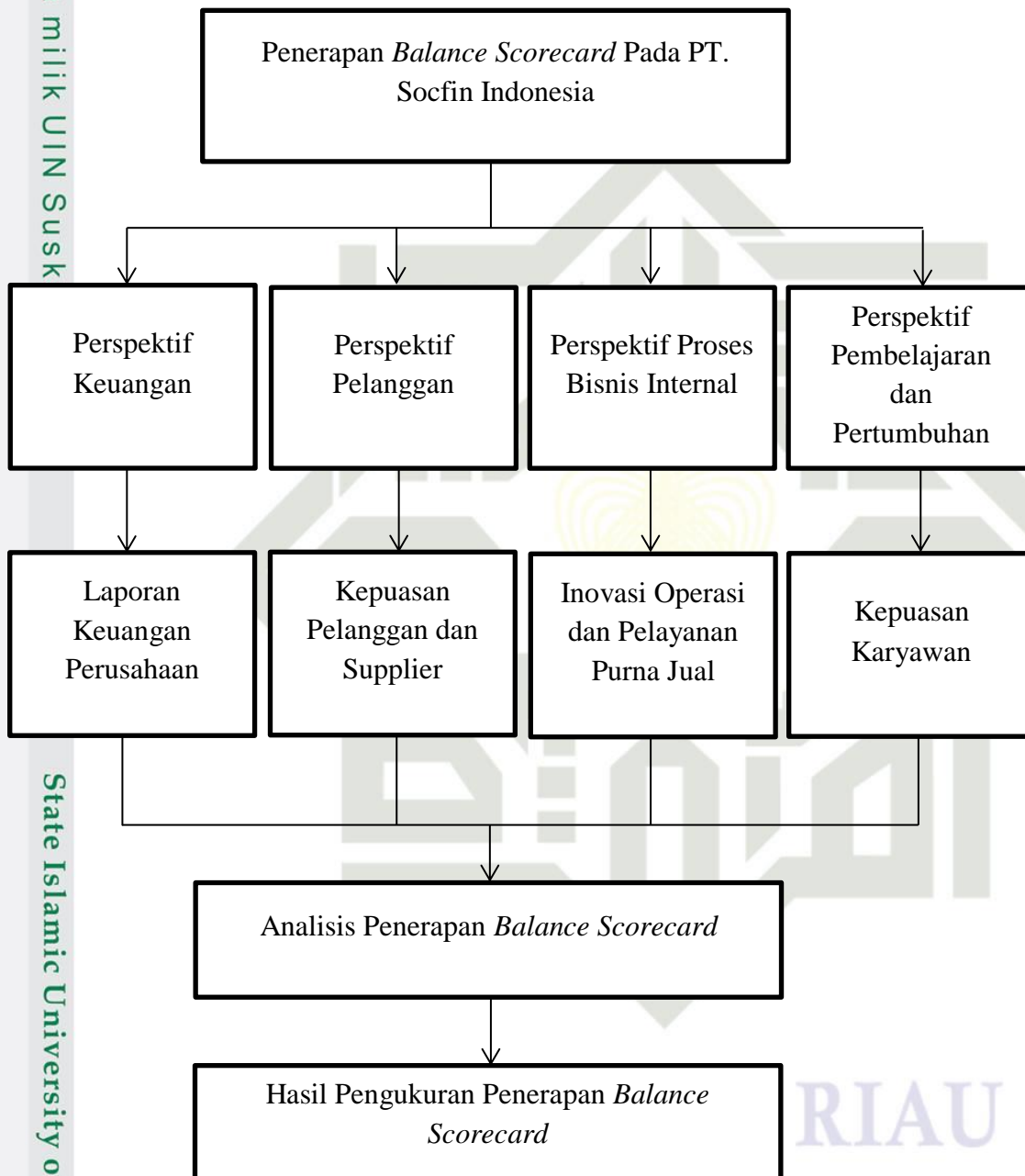
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



## 2.5 Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif yang merupakan salah satu dari jenis penelitian yang termasuk dalam penelitian kualitatif. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi. Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi didalam suatu masyarakat, pertentangan antara kedua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel yang timbul, perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi dan sebagainya. Penelitian ini melakukan perhitungan terhadap data PT. Socfin Indonesia untuk memecahkan permasalahan sesuai dengan tujuan penelitian.

#### 3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mulai dilakukan pada bulan November 2020 sampai dengan Desember 2020 yang bertempat di PT. Socfin Indonesia yang beralamat di Jl. KL Yos Sudarso, Glugur Kota, Kecamatan Medan Baru, Sumatera Utara.

#### 3.3 Objek dan Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Socfin Indonesia. Melalui penelitian ini data diperoleh untuk mengetahui penerapan *balance scorecard* dan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



bagaimana kinerja karyawan bagian kantor dari PT. Socfin Indonesia yang diukur melalui perspektif *balance scorecard*.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam menunjang penelitian ini, maka penulis menggunakan instrument pengumpulan data sebagai dengan penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian secara langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu karyawan bagian kantor dari PT. Socfin Indonesia yang bertujuan untuk memperoleh data yang dibutuhkan sehubungan dengan materi pembahasan. Untuk memperoleh data tersebut dapat dilakukan dengan cara:

#### 1. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari analisis data yang ada di dari PT. Socfin Indonesia yang digunakan untuk objek penelitian.

#### 2. Metode Wawancara

Melakukan wawancara untuk menganalisis bisnis internal kepada kepala divisi, administrasi, dan keuangan karyawan bagian kantor dari dari PT. Socfin Indonesia.

#### 3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawab.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

### 3.5 Teknik Analisis Data

Pengukuran yang menggunakan *balance scorecard* meliputi aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan tersebut. Dalam Vincent Gaspersz (2013) terdapat beberapa tolak ukur yang dapat digunakan adalah:

#### 1. Perspektif Keuangan

Rasio yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

##### a) ROI

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

##### b) Profit Margin

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

#### 2. Perspektif Pelanggan

##### a) Akuisisi Pelanggan

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

##### b) *Customer Retention*

Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

c) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini mengukur seberapa efektif dan efisien manajemen dalam menangani operasional, inovasi produk dan jasa, dan proses pelayanan.

Indikator yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk yang ditawarkan}}{\text{Total Produk Yang Sudah Ada}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

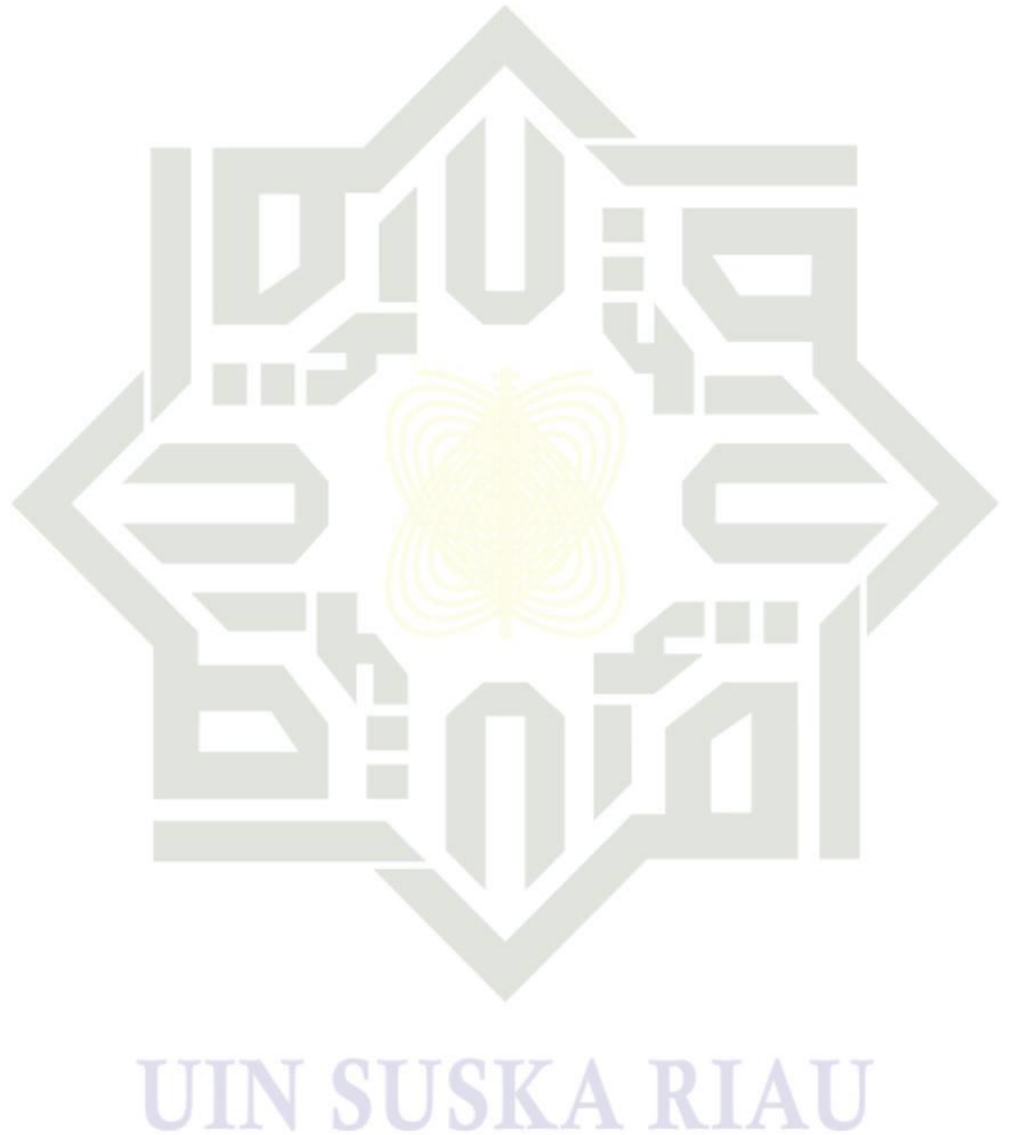
Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan, dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan dalam menyediakan sarana, prasana dan teknologi.

a) Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah ketertiban pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b) Produktivitas, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. 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.

$$\text{Produtivitas} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. PT. Socfin Indonesia belum menerapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tetapi ada beberapa unsur pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang telah diterapkan pada PT. Socfin Indonesia.
2. Hasil dari pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yang diterapkan PT. Socfin Indonesia cukup baik dalam penerapannya, yang dapat dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan hasilnya kurang baik, perspektif pelanggan perspektif keuangan hasilnya kurang baik, perspektif bisnis internal perspektif keuangan hasilnya cukup baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perspektif keuangan hasilnya cukup baik.

#### 5.2 Saran

Sebaiknya PT. Socfin Indonesia lebih memerhatikan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard*, agar keberhasilan operasi perusahaan dapat berjalan sesuai dan tidak terdapat penurunan dalam penilaian kinerja perusahaan. Selain itu diharapkan agar pihak PT. Socfin Indonesia dapat

meningkatkan laba perusahaan dengan cara lebih memerhatikan proses bisnis internal yang berupa pembuatan produk

Selain itu PT. Socfin Indonesia masih memerlukan beberapa perbaikan di berbagai bidang, mulai dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif pelanggan hasil dari *kuesioner* kepuasan pelanggan diharapkan PT. Socfin Indonesia harus membuat peraturan para pembeli atau pelanggan wajib mengisi *kuesioner* kepuasan pelanggan agar perusahaan lebih tau nilai kepuasan pelanggan agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Yang diharapkan PT. Socfin Indonesia juga memerhatikan waktu pembuatan agar lebih memuaskan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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



## DAFTAR PUSTAKA

- Al Qur'an dan Terjemahan
- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Alwi, Syafaruddin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Artin, Zainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Arsohdhana, Aditya. 2014. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013 (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Dirawatis Resky Nur. 2016. Penerapan Balance Scorecard di PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. *Skripsi*, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Hasanuddi.
- Freddy, Rangkuti. 2013. *SWOT Balance Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Komporat yang Eksekutif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: Ceklist Quality dan Management System.
- Garrison H. Ray, dan Eric W. Noreen. 2014. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gasper, Vincent. 2013. *All In One 15 Key Performance Indicators*. Bogor: Tri Albross Publishing.
- Hollman, P.C. 2005. Polyphenols and Disease Risk in Epidemiologic Studies. *Am J Clin Nut.81(1 Suppl): hal. 317S-325S*.
- Irfham, Fahmi. 2010 *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Meheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya, Edisi 5*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nuroho, Adhitya Wawan. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Nurjana, Sidik. 2013. Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard.

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

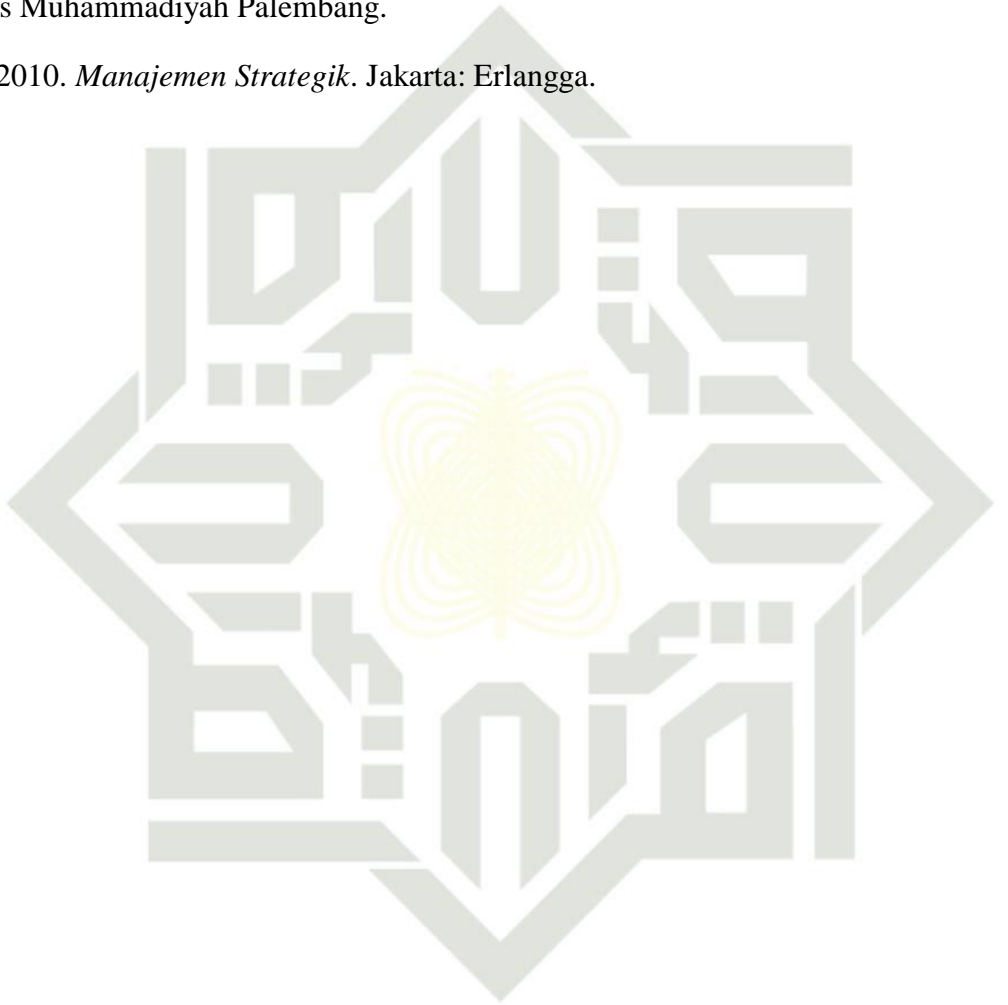
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

Rivai, Veithzal. 2012. *Manajemen sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Redoni Ahmad, dan Ali Herni. 2010. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

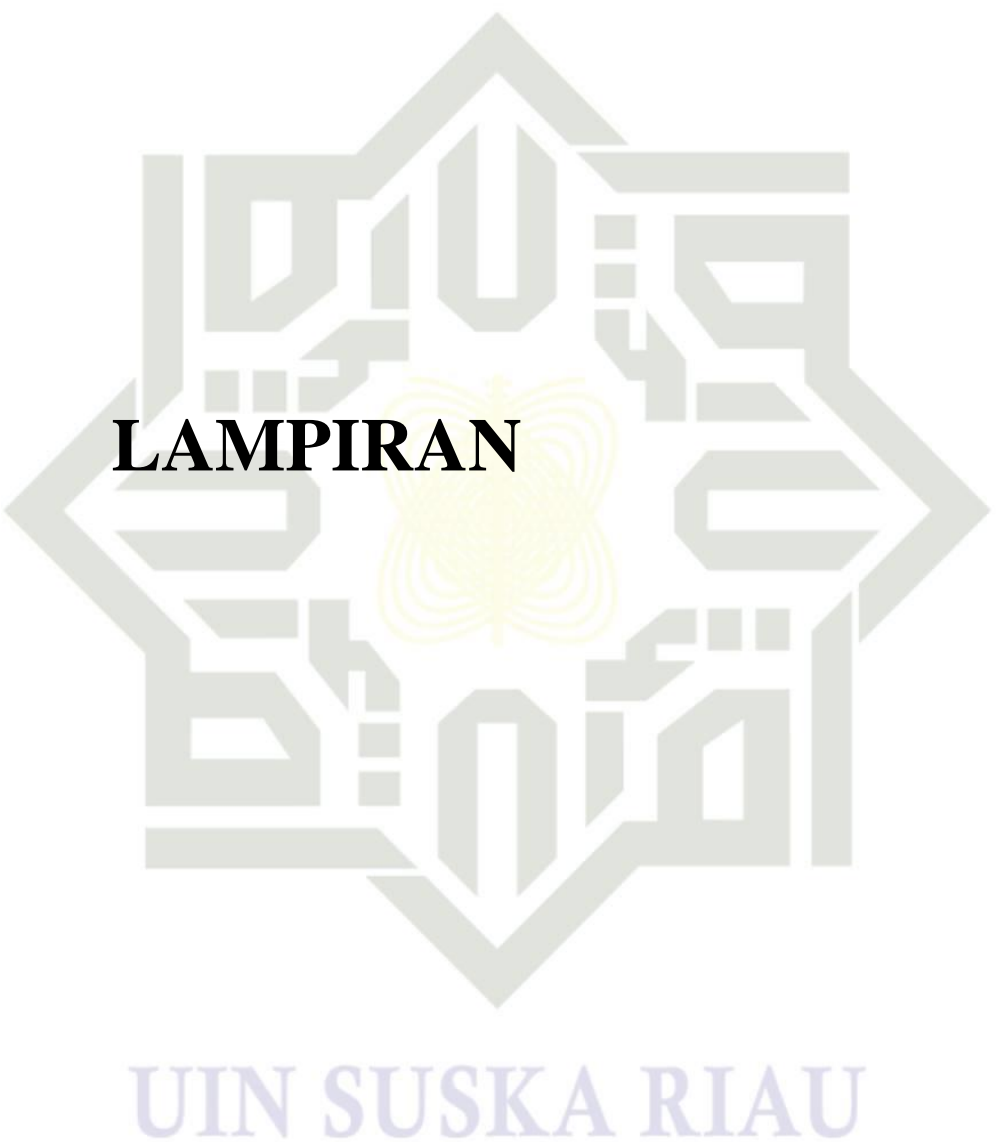
Sahtri, Meli. 2016. Analisis Kinerja Perusahaan Metode Balance Scorecard Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas. *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Palembang.

Solihin, Ismail. 2010. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.



UIN SUSKA RIAU





**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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



## LAMPIRAN LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN

### PT SOCFIN INDONESIA "SOCFINDO"

PT Socfindo is an Indonesian company which operates 48 000 hectares of oil palm and rubber plantations in North Sumatra, Indonesia.

<i>Area (hectares)</i>	<i>Planted area</i>		
<i>As at 31<sup>st</sup> December 2019</i>	<i>Mature</i>	<i>Immature</i>	<i>Total</i>
Rubber plantation	6 712	920	7 632
Palm plantation	33 067	5 381	38 448
	<b>39 779</b>	<b>6 301</b>	<b>46 080</b>

Concessions: 48 106 hectares  
Permanent staff as at 31<sup>st</sup> December 2019: 9 713

<i>Production and turnover</i>	<i>Realized</i>	<i>Realized</i>
<i>As at 31<sup>st</sup> December</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
<b>Production (tons)</b>		
Rubber	11 334	12 250
Palm oil	189 462	194 705
Seeds (thousands)	6 308	14 875
Turnover (EUR 000)	118 231	123 262
Result (EUR 000)	25 503	35 007
<b>Average selling price (EUR/kg)</b>		
Rubber	1.40	1.77
Palm oil	0.52	0.51
Seeds (EUR/1 000)	622	641
Average rate EUR/IDR	15 815	16 804
Closing rate EUR/IDR	15 615	16 581

<i>Key figures (IDR millions)</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
<i>As at 31<sup>st</sup> December</i>		
Non-current assets	1 479 168	1 451 941
Current assets	378 063	340 815
Shareholder's Equity (*)	888 047	874 937
Debt, provisions and third parties (*)	969 184	917 819
Result for the year	403 335	588 250
Dividend per share (USD)	(**)	550
Interim dividend per share (USD)	300	300
PNS Ltd's stake(%)	89.98	89.98

(\*) After interim dividend.

(\*\*) Not known to date.

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

## LAMPIRAN LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN

### PT SOCFIN INDONESIA "SOCFINDO"

#### STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

As at 31<sup>st</sup> December 2019 and 2018  
(Expressed in IDR 000, unless otherwise stated)

Exchange rate : EUR 1 = IDR	15 615	16 581
<b>ASSETS</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>CURRENT ASSETS</b>		
Cash and cash equivalents	75 348 923	60 185 666
Receivables		
Trade receivables		
Amount from related parties	15 488 240	18 799 132
Amount due from customers	10 901 906	3 849 481
Other receivables	4 165 811	4 955 451
Inventories	147 593 656	159 794 475
Current tax assets	16 970 734	14 570 135
Prepayments and other current assets	192 821	474 317
Biological assets	86 814 787	59 819 568
<b>TOTAL CURRENT ASSETS</b>	<b>357 476 878</b>	<b>322 448 225</b>
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>		
Bearer Plants		
Mature	693 485 514	692 413 755
Immature	301 153 029	248 565 835
Non-current assets	383 638 422	395 719 875
Current tax assets	17 802 829	17 990 290
Deferred tax assets	83 656 271	93 294 910
Advances and down payments on the purchase of non-current assets	14 249 850	15 672 056
Software Development Costs	4 436 206	5 414 928
Deferred Charges	1 350 156	1 226 241
Other	11 100	10 000
<b>TOTAL NON-CURRENT ASSETS</b>	<b>1 499 783 377</b>	<b>1 470 307 890</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>1 857 260 255</b>	<b>1 792 756 115</b>

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



## LAMPIRAN LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN

	2019	2018
<b>LIABILITIES AND EQUITY</b>		
<b>LIABILITIES</b>		
<b>CURRENT LIABILITIES</b>		
Amount payable to suppliers	9 235 663	22 567 812
Other payables		
Amount due to third parties	6 207 205	12 511 860
Amount due to related parties	8 647 527	8 612 017
Accruals	251 183 891	236 612 537
Advances and payments on work in progress	27 263 353	18 691 142
Deferred Revenue	692 273	727 178
Current tax Liabilities	28 960 663	33 402 800
<b>TOTAL CURRENT LIABILITIES</b>	<b>332 190 575</b>	<b>333 125 346</b>
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>		
Employee benefit obligations	637 022 468	584 693 924
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>969 213 043</b>	<b>917 819 270</b>
<b>Equity</b>		
Share capital		
Type A	2 385	2 385
Type B	265	265
Type C	7 947 350	7 947 350
Type D	34 300 000	34 300 000
<b>Total equity</b>	<b>42 250 000</b>	<b>42 250 000</b>
Share premium	3 670 500	3 670 500
Retained Earnings		
Allocated to the general reserve	38 642 844	38 642 844
Retained Earnings not allocated	803 483 868	790 373 501
<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>888 047 212</b>	<b>874 936 845</b>
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	<b>1 857 260 255</b>	<b>1 792 756 115</b>

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



## LAMPIRAN LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN

### STATEMENT OF OPERATIONS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME

For the years ended 31<sup>st</sup> December 2019 and 2018  
(Expressed in IDR 000, unless otherwise stated)

	2019	2018
REVENUE	1 869 849 210	2 071 280 349
COST OF SALES	-955 765 645	-893 669 998
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>914 083 565</b>	<b>1 177 610 351</b>
Selling expenses	-51 840 815	-49 663 411
General and administrative overheads	-115 054 378	-121 969 227
Bonuses and salaries (*)	-231 067 032	-246 852 268
Others income	55 797 759	12 962 718
Foreign exchange gains/(losses)	1 954 897	-2 350 962
<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>573 873 996</b>	<b>769 737 201</b>
Finance Income	5 518 594	8 437 034
<b>PROFIT BEFORE TAX</b>	<b>579 392 590</b>	<b>778 174 235</b>
<b>TAX INCOME/(CHARGE)</b>		
Income tax expense	-141 416 217	-203 991 296
Deferred tax expense	-15 889 371	-2 270 183
<b>Tax expense</b>	<b>-157 305 588</b>	<b>-206 261 479</b>
<b>RESULT FOR THE YEAR</b>	<b>422 087 002</b>	<b>571 912 756</b>
Comprehensive income		
Revaluation of post-employment benefits	-18 752 195	16 337 551
<b>TOTAL COMPREHENSIVE INCOME</b>	<b>403 334 807</b>	<b>588 250 307</b>

(\*) These amounts include emoluments paid to the directors of PT Socfindo who are members of the Board of Directors of Socfinasia S.A. (2019 = IDR 32 685 253 978 and 2018 = IDR 79 866 031 962).

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



## KUESIONER PENELITIAN

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Sosial, UIN Suska Riau. Maka yang bersangkutan dibawah ini:

Nama : Indri Sukmayanti  
 NIM : 11373202264  
 Jurusan : S-1 Akuntansi

Dengan ini melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Socfin Indonesia)**”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan kesediaan bapak/ ibu/ saudara untuk mengisi kuisisioner ini sesuai dengan kondisi dan pendapat Bapak/ Ibu/ Saudara yang sesungguhnya. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis, dan sesuai kode etik penelitian, serta kerahasiaan data terjamin.

Petunjuk pengisian kuesioner:

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan tanda (✓) pada salah satu kolom yang sesuai.
2. Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang berarti:
  - a. Sangat Puas (SP)
  - b. Puas (P)
  - c. Netral (N)
  - d. Cukup Puas (CP)
  - e. Tidak Puas (TP)

### PERNYATAAN DIISI KARYAWAN

Nama :  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Pendidikan :  
 Lama Bekerja:

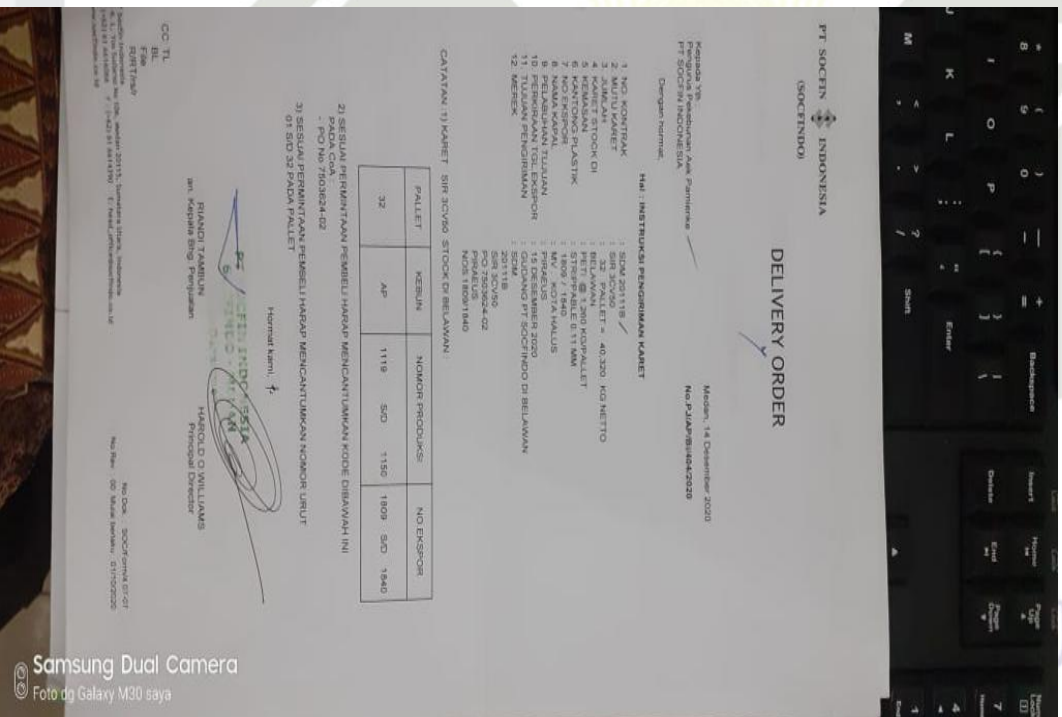
- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

No	Keterangan	TP	CP	N	P	SP
<b>Perpektif Proses Bisnis Internal</b>						
	Apakah anda puas dengan produk PT. Socfin Indonesia yang ada saat ini?					
	Apakah anda puas dengan proses operasi PT. Socfin Indonesia dengan teknologi sekarang?					
	Apakah anda puas dengan pelayanan, kecepatan dan ketepatan yang anda berikan kepada pelanggan?					
	Apakah anda puas dengan jumlah karyawan PT. Socfin Indonesia yang terus meningkat?					
	Apakah anda puas dengan pelayanan yang anda berikan dalam menangani masalah atau komplain pelanggan?					
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>						
1	Apakah anda puas dengan gaji yang diberikan oleh PT. Socfin Indonesia?					
2	Apakah anda puas dengan lingkungan kerja yang kondusif?					
3	Apakah anda puas dengan jam kerja produktif yang sudah ideal?					
4	Apakah anda puas dengan insentif yang diberikan kepada karyawan berprestasi?					
5	Apakah anda puas dengan fasilitas yang diberikan PT. Socfin Indonesia kepada karyawan?					
	Apakah anda puas dengan kemudahan karyawan untuk mengakses informasi pelanggan?					
	Apakah anda puas dengan kemudahan karyawan untuk mengakses informasi yang terdapat dalam perusahaan?					
	Apakah anda puas dengan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan?					
	Apakah anda puas menjalin hubungan baik dengan pimpinan dan rekan kerja?					

## LAMPIRAN JENIS PRODUK PERUSAHAAN



Sultan Syarif Kasim Riau

© Hak

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

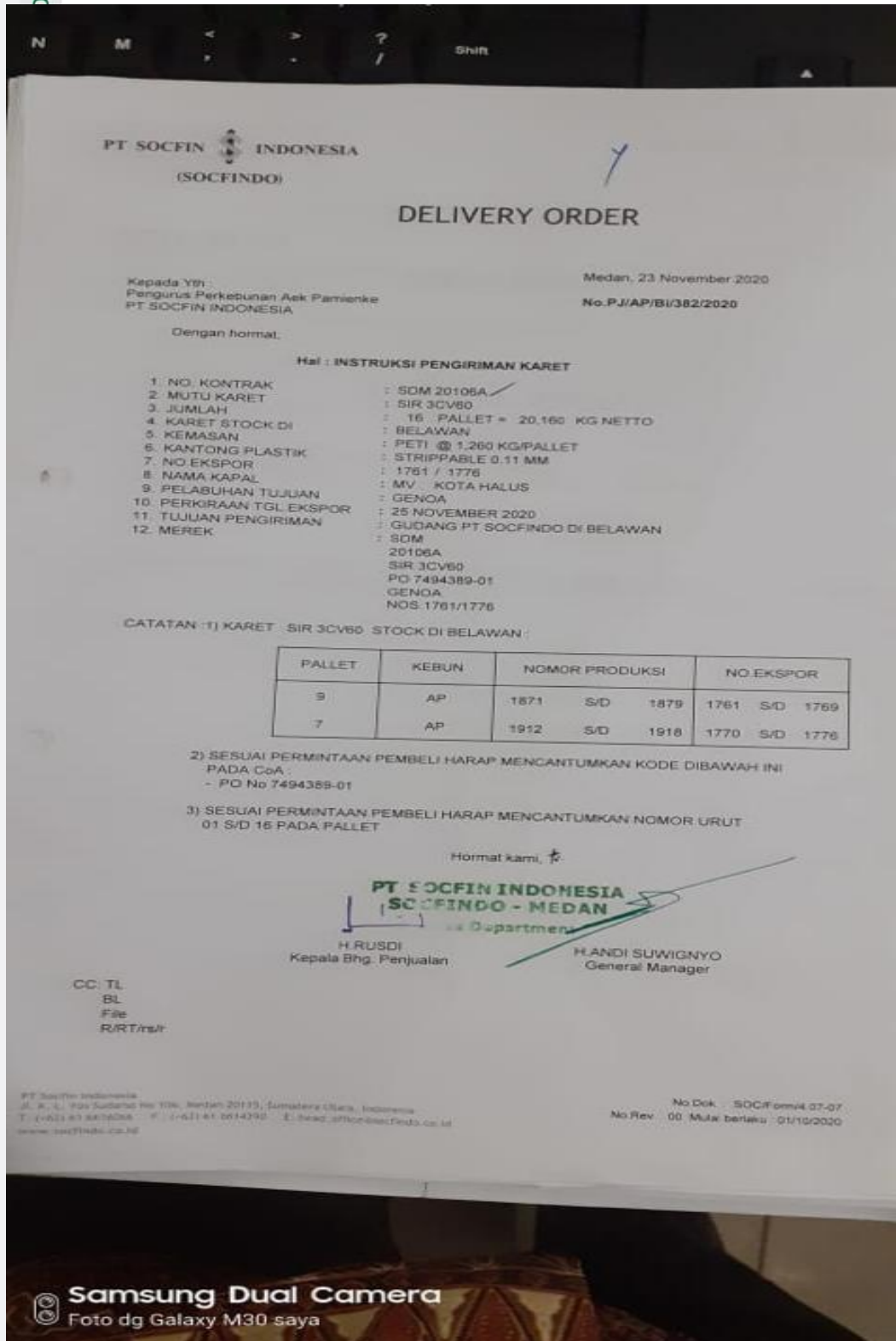




## LAMPIRAN JENIS PRODUK PERUSAHAAN

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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



## LAMPIRAN JENIS PRODUK PERUSAHAAN

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**PT SOCFIN INDONESIA**  
(SOCFINDO)

## DELIVERY ORDER

Medan, 20 November 2020  
No.PJ/AP/BI/381/2020

Kepada Yth  
Pengurus Perkebunan Aak Pamiemka  
PT SOCFIN INDONESIA

Dengan hormat,

Hal : INSTRUKSI PENGIRIMAN KARET


1. NO. KONTRAK	: SDM 20115A
2. MUTU KARET	: SIR 10
3. JUMLAH	: 80 PALLET = 100.800 KG NETTO
4. KARET STOCK DI	: BELAWAN
5. KEMASAN	: SHRINKWRAP @1.200 KG/PALLET
6. KANTONG PLASTIK	: NORMAL
7. NO EKSPOR	: 1681 / 1760
8. NAMA KAPAL	: MV. NANTA BHUM
9. PELABUHAN TUJUAN	: RICHMOND VA
10. PERKIRAAN TGL EKSPOR	: 25 NOVEMBER 2020
11. TUJUAN PENGIRIMAN	: GUDANG PT SOCFINDO DI BELAWAN
12. MEREK	: SDM


20115A                    SH826623A  
SIR 10                    RICHMOND VA USA  
CMC NA                NOS 1681/1760  
P20-26091A

CATATAN : 1) KARET SIR 10 - STOCK DI BELAWAN

PALLET	KEBUN	NOMOR PRODUKSI		NO EKSPOR	
1	AP	0873	S/D	0880	1681
44	AP	0885	S/D	0883	1725
1	AP	0885	S/D	0886	1726
1	AP	0885	S/D	0889	1727 S/D
1	AP			0891	1728 S/D
1	AP	0893	S/D	0895	1729 S/D
1	AP	0897	S/D	0898	1730 S/D
1	AP			0900	1731
1	AP			0902	1732 S/D
1	AP			0904	1733 S/D
1	AP	0906	S/D	0907	1734 S/D
1	AP			0910	1741
1	AP			0913	1742
1	AP			0920	1743
1	AP	0922	S/D	0923	1744
1	AP			0926	1745 S/D
1	AP	0929	S/D	0930	1746
1	AP			0933	1747 S/D
1	AP			0936	1748 S/D
9	AP	0939	S/D	0947	1750 S/D

Hormat kami. †

  
**H. RUSDI**  
 Kepala Bhg. Penjualan

  
**H. ANDI SUWIGNYO**  
 General Manager

CC: TL  
BL  
File  
RRT/rsit

No Dok : SOCFIN/4 07-0  
No Rev : 00 Mula berak : 11/10/2020

imer

## LAMPIRAN JENIS PRODUK PERUSAHAAN

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

**PT SOCFIN INDONESIA**  
(SOCFINDO)

## DELIVERY ORDER

Medan, 03 Desember 2020  
No.PJ/AP/BI/393/2020

Kepada Yth  
Pangurus Perkebunan Asik Pamenke  
PT SOCFIN INDONESIA

Dengan hormat,


**Hal : INSTRUKSI PENGIRIMAN KARET**

1. NO. KONTRAK	: SDM 20121A ✓
2. MUTU KARET	: SIR 10
3. JUMLAH	: 32 PALLET = 40.320 KG-NETTO
4. KARET STOCK DI	: BELAWAN
5. KEMASAN	: SHRINKWRAP @ 1.260 KG/PALLET
6. KANTONG PLASTIK	: NORMAL
7. NO EKSPOR	: 1777 / 1808
8. NAMA KAPAL	: MV. NORDTIGER
9. PELABUHAN TUJUAN	: DA FENG
10. PERKIRAAN TGL EKSPOR	: 05 DESEMBER 2020
11. TUJUAN PENGIRIMAN	: GUDANG PT SOCFINDO DI BELAWAN
12. MEREK	: SOM 20121A SIR 10 CS 20121A POI TCP IN DIAMOND TPC16 DA FENG NOS 1777/1808


CATATAN : 1) KARET SIR 10 STOCK DI BELAWAN

PALLET	KEBLIN	NOMOR PRODUKSI	NO EKSPOR
32	AP	0948 S/D 0979	1777 S/D 1808

Hormat kami,



**RIANDI TAMBLUN**  
s.n. Kepala Bgk. Penjualan



**H ANDI SUWIGNYO**  
General Manager

CC: TL  
BL  
File  
R/RT/rw/r

PT Socfin Indonesia  
Jl. S. C. I. No. 2000, Medan 20113, Sumatera Utara, Indonesia  
T: +6221 41 841946 F: +621 41 404194 E: head.off@socfinindo.co.id  
www.socfinindo.co.id

No. Dok. : SOCForm4 07-07  
No. Rev. : 00 Masa berlaku : 01/10/2020

## LAMPIRAN JENIS PRODUK PERUSAHAAN

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

PT SOCFIN INDONESIA  
SOCFINDO

23

### DELIVERY ORDER

Medsn. 20 Januari 2021  
No.PJAP/BI/160221

Kepada Yth:  
Pengurus Perkebunan Aek Panasera  
PT SOCFIN INDONESIA

Dengan hormat,

Hal : INSTRUKSI PENGIRMAN KARET

1. NO. KONTRAK	: SDM 201508
2. MUTU KARET	: SIR 3CV60
3. JUMLAH	: 22 PALLET + 46.320 KG NETTO
4. KARET STOCK DI	: BELAWAN
5. KEMASAN	: METAL BOX OPS @1.280 KG/PALLETS
6. KANTONG PLASTIK	: NORMAL
7. NO. EKSPOR	: 2273 / 2304
8. NAMA KAPAL	: MV / KOTA HALLIS
9. PELABUHAN TUJUAN	: SAVANNAH
10. PERKIRAAN TGL EKSPOR	: 21 JANUARI 2020
11. TUJUAN PENGIRMAN	: GUDANG PT SOCFINDO DI BELAWAN
12. MEREK	: SDM 201508 SIR 3CV60 CTN NO 1 ==> 258233 CTN NO 2 ==> 258234 PG 01117 DH SAVANNAH NOS 2273/2304

CATATAN 1) KARET SIR 3CV60 STOCK DI BELAWAN

PALLET	KEBUN	NOMOR PRODUKSI		NO EKSPOR	
22	AP	1880	S/D 1811	2273	S/D 2294
10	AP	2086	S/D 2086	2295	S/D 2304

2) SESUAI PERMINTAAN PEMBELI HARAP MENCANTUMKAN KODE DIBAWAH INI PADA CoA  
 - TUS + Lot N° from 258233 to 258234  
 - NIF 03081-SDM + PG 01117 DH

Hormat kami,




**PT SOCFIN INDONESIA**  
**INDONESIA - MEDAN**  
 H. RUSDI Kepala Bng. Perkebunan  
 H. ANDI SUWIGNYO General Manager

CC TL  
B  
File  
RRT/AM

No. Doc : SOCFin/OT/21-07  
No. Rev : 00 Masa Berlaku : 21-10-2020

amera



## KUESIONER PENELITIAN

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Sosial, UIN Suska Riau. Maka yang bersangkutan dibawah ini:

Nama : Indri Sukmayanti  
 NIM : 11373202264  
 Jurusan : S-1 Akuntansi

Dengan ini melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Socfin Indonesia)**”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan kesediaan bapak/ ibu/ saudara untuk mengisi kuisisioner ini sesuai dengan kondisi dan pendapat Bapak/ Ibu/ Saudara yang sesungguhnya. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis, dan sesuai kode etik penelitian, serta kerahasiaan data terjamin.

Petunjuk pengisian kuesioner:

3. Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan tanda (✓) pada salah satu kolom yang sesuai.
4. Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang berarti:
  - a. Sangat Puas (SP)
  - b. Puas (P)
  - c. Netral (N)
  - d. Cukup Puas (CP)
  - e. Tidak Puas (TP)

### PERNYATAAN DIISI PELANGGAN

Nama :  
 Jenis Kelamin :  
 Umur :  
 Pendidikan :

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



No	Keterangan	TP	CP	N	P	SP
	<b>Perpektif Pelanggan</b>					
1	Apakah anda puas dengan seluruh produk yang ditawarkan PT. Socfin Indonesia?					
2	Apakah anda puas dengan kualitas produk yang ditawarkan PT. Socfin Indonesia?					
3	Apakah anda puas dengan inovasi produk yang diberikan PT. Socfin Indonesia?					
4	Apakah anda puas dengan kemudahan transaksi PT. Socfin Indonesia?					
5	Apakah anda puas dengan kinerja karyawan PT. Socfin Indonesia?					
6	Apakah anda puas dengan citra PT. Socfin Indonesia yang tergolong Baik?					
7	Apakah anda puas dengan prosedur pelayanan PT. Socfin Indonesia?					
8	Apakah anda puas menjalin hubungan kerja dengan PT. Socfin Indonesia?					
9	Apakah anda puas dengan informasi yang diberikan karyawan kepada pelanggan setiap saat?					
10	Apakah anda puas menggunakan produk/jasa PT. Socfin Indonesia?					

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

**TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN KEPUASAN PELANGGAN**

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	CP	CP	TP	P	CP	CP	P	CP	CP	CP
2	P	P	CP	P	P	P	P	P	P	P
3	CP	CP	CP	CP	CP	CP	P	CP	CP	CP
4	CP	CP	CP	P	CP	CP	CP	CP	CP	CP
5	CP	CP	TP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP
6	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7	CP	CP	CP	P	CP	CP	CP	CP	CP	CP
8	P	P	CP	P	P	P	P	P	P	P
9	TP	CP	TP	CP	CP	CP	P	CP	CP	CP
10	CP	CP	CP	P	CP	CP	P	CP	CP	P

**TABULASI DATA JAWABAN RESPONDEN KEPUASAN KARYAWAN**

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	P	CP	P	P	P	CP	P	CP	CP	CP	CP	CP	CP	SP
2	P	P	CP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	CP	P
3	SP	P	CP	CP	CP	P	P	SP	P	P	SP	P	P	CP
4	P	P	P	P	P	P	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP
5	CP	CP	P	CP	CP	P	CP	CP	P	P	P	P	P	P
6	P	P	P	CP	P	P	P	P	P	CP	P	CP	CP	SP
7	CP	P	CP	CP	CP	CP	CP	CP	P	P	P	P	P	CP
8	P	P	CP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
9	P	P	P	CP	P	P	P	CP	CP	SP	CP	CP	CP	CP
10	CP	CP	CP	CP	P	P	P	CP	CP	SP	CP	CP	CP	CP



## BIOGRAFI PENULIS

Assalamua'laikum Wr. Wb



Indri Sukmayanti, kelahiran Aek. Pamienke 08 Juli 1995 Beralamat di Desa Perkebunan Aek. Pamienke, Merupakan anak dari pasangan Bapak Legiman dan Ibu Mulyati. Serta anak Pertama dari empat bersaudara. Penulis menyelesaikan jenjang pendidikan dasar di SDN 112307 Perkebunan Aek. Pamienke pada tahun 2007. Berikutnya penulis menyelesaikan pendidikan tingkat Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Aek. Natas pada tahun 2010. Penulis menyelesaikan pendidikan tingkat SMA di SMAN 1 Aek. Natas pada tahun 2013, dan kini penulis menyelesaikan tingkat Strata 1 (S1) di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial dengan Jurusan Akuntansi S1 pada tahun 2021. Penulis juga melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) semester VI PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

Alhamdulillah atas berkat dan ridho Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul yaitu “Analisis penerapan *Balance scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaan (study kasus PT. Socfin Indonesia).” Dibawah bimbingan Bapak Dony Martias, SE, MM dan resmi lulus dengan gelar Sarjana Akuntansi tanggal 17 Februari 2021.

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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