

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA
MANAJEMEN GRAMEDIA KEDIRI**

SKRIPSI

Disusun Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh:

FARIDAH AVBERTA APRILINA

21403156

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

KEDIRI

2025

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA
MANAJEMEN GRAMEDIA KEDIRI**

SKRIPSI

Diajukan kepada
Institut Agama Islam Negeri Kediri
untuk memenuhi salah satu persyaratan
dalam menyelesaikan program Sarjana

Oleh:

FARIDAH AVBERTA APRILINA

21403156

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

KEDIRI

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJEMEN GRAMEDIA KEDIRI

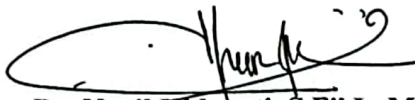
Ditulis Oleh

FARIDAH AVBERTA APRILINA

21403156

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Dr. Nuril Hidayati, S.Fil.I., M.Hum.
NIP. 198001312003122003

Pembimbing II



Sayekti Indah K, S.E., M.Akun.
NIP. 199107172019032020

NOTA DINAS

Kediri, 19 Februari 2025

Lampiran : 4 (empat) berkas

Hal : Bimbingan Skripsi

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri

Di

Jl. Sunan Ampel No. 7 Ngronggo, Kediri

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Memenuhi permintaan Dekan untuk membimbing penyusunan skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : FARIDAH AVBERTA APRILINA

NIM : 21403156

Judul : ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJEMEN GRAMEDIA KEDIRI

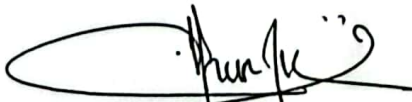
Setelah diperbaiki materi dan susunannya, kami berpendapat bahwa skripsinya telah memenuhi syarat sebagai kelengkapan ujian akhir Sarjana Strata Satu (S1).

Bersama ini terlampir satu berkas naskah skripsinya, dengan harapan waktu yang telah ditentukan dapat diujikan dalam Sidang Munaqosah.

Demikian agar maklum dan atas kesediaan Bapak kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Pembimbing I



Dr. Nuri Hidayati, S.Fil.I., M.Hum.
NIP. 198001312003122003

Pembimbing II



Sayekti Indah K, S.E., M.Akun.
NIP. 199107172019032020

NOTA PEMBIMBING

Kediri, 29 Juni 2025

Lampiran : 4 (empat) berkas

Hal : Bimbingan Skripsi

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri

Di

Jl. Sunan Ampel No. 7 Ngronggo, Kediri

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Memenuhi permintaan Dekan untuk membimbing penyusunan skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama : FARIDAH AVBERTA APRILINA

NIM : 21403156

Judul : ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA MANAJEMEN GRAMEDIA KEDIRI

Setelah diperbaiki materi dan susunannya, kami berpendapat bahwa skripsinya telah memenuhi syarat sebagai kelengkapan ujian akhir Sarjana Strata Satu (S1). Sesuai dengan petunjuk yang diujikan dalam sidang munaqosah yang dilaksanakan pada tanggal 27 Juni 2025, kami berpendapat menerima dan menyetujui hasil perbaikannya.

Demikian agar maklum dan atas kesediaan Bapak kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I



Dr. Nuril Hidayati, S.Fil.I., M.Hum.
NIP. 198001312003122003

Pembimbing II



Sayekti Indah K, S.E., M.Akun.
NIP. 199107172019032020

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA
MANAJEMEN GRAMEDIA KEDIRI**

FARIDAH AVBERTA APRILINA

NIM. 21403156

Telah diujikan di depan Sidang Munaqosah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut
Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri pada tanggal 27 Juni 2025

Tim Penguji,

1. Penguji Utama:

Sri Hariyanti, M.M.
NIP. 198510032019032006

(.....)

2. Penguji 1:

Dr. Nuril Hidayati, S.Fil.I., M.Hum.
NIP. 198001312003122003

(.....)

3. Penguji 2:

Ghulam Falach, L.c, M.Ag.
NIP. 198905042020121014

(.....)

Kediri, 27 Juni 2025

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,



Dr. H. Imam Annas Mushlih, M.HI.
NIP. 197501011998031002

MOTTO

“Dan saat engkau menginginkan sesuatu, seluruh jagat raya bersatu padu untuk membantu meraihnya.”

“Yang masih perlu Kau ketahui adalah: sebelum mimpi bisa terwujud. Jiwa Dunia menguji segala sesuatu yang telah kita pelajari sepanjang jalan. Bukan karena Dia jahat, melainkan agar selain mewujudkan impian-impian kita, kita juga menguasai pelajaran-pelajaran yang kita peroleh dalam proses mewujudkan impian itu. Setiap pencarian dimulai dengan keberuntungan bagi si pemula dan setiap pencarian diakhiri dengan ujian berat bagi si pemenang.”
(Sang Alkemis-Paulo Coelho)

“From sprinkler splashes to fireplace ashes. You’ve got no reason to be afraid”
(*You’re on Your Own, Kid*-Taylor Swift)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Faridah Avberta Aprilina

NIM : 21403156

Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benarbenar tulisan saya, dan bukan merupakan plagiasi baik sebagian ataupun seluruhnya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, baik sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi perbuatan tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kediri, 19 Februari 2025

Yang membuat pernyataan

Faridah Avberta Aprilina

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Agus Triono dan Ibunda Ita Rachmawati, yang kasih sayangnya tak pernah putus dan doanya selalu menguatkan di setiap langkah penulis. Terima kasih telah menjadi rumah teraman dalam setiap badai kehidupan penulis.
2. Kedua kakak tersayang, Annisa Meika Putri dan Rangga Dwi Wicaksono, yang selalu menjadi tempat bersandar dan berbagi serta selalu menjadi penyemangat penulis.
3. Para guru dan dosen, yang telah memberikan ilmu dan sabar membimbing sampai penulis berada di titik ini.
4. Faridah Avberta Aprilina, yang telah bertahan, belajar, dan terus berjuang hingga titik ini. Semoga capaian ini menjadi awal dari perjalanan hidup yang lebih baik dan bermanfaat.

ABSTRAK

FARIDAH AVBERTA APRILINA. Dosen Pembimbing Dr. Nuril Hidayati, S.Fil.I., M.Hum. dan Sayekti Indah Kusumawardhany, S.E., M.Akun. “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen Gramedia Kediri”, Skripsi, Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri, 2025.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja Manajemen, Retail, Gramedia

Bisnis retail di bidang buku mengalami persaingan yang semakin ketat, dikarenakan meningkatnya penjualan *e-commerce*. Di tengah tantangan ini, Gramedia Kediri menjadi salah satu toko buku yang masih mampu bertahan dan terus berinovasi. Untuk menjaga keberlanjutan dan meningkatkan kinerja, diperlukan sistem pengukuran yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan. *Balanced Scorecard* menjadi pendekatan yang relevan karena mengukur kinerja secara menyeluruh melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan dan peran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen Gramedia Kediri. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada 16 karyawan dan 385 pelanggan Gramedia Kediri. Instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas, serta dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan bantuan SPSS 23.

Penerapan *Balanced Scorecard* di Gramedia Kediri terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja manajemen secara menyeluruh. Melalui pendekatan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat perspektif tersebut berada dalam kategori baik, yang mencerminkan efektivitas strategi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan strategis yang mendorong efisiensi, peningkatan kualitas layanan, loyalitas pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan keterlibatan seluruh elemen organisasi dan penerapan yang sistematis, Gramedia Kediri mampu menjaga keberlanjutan bisnis serta meningkatkan daya saing di industri ritel.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen Gramedia Kediri” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri. Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Wahidul Anam, M.Ag. selaku Rektor IAIN Kediri.
2. Bapak Dr. H. Imam Annas Mushlihah, M.HI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Kediri, Ibu Nilna Fauza, M.HI. selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Bapak dan Ibu Dosen, serta Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Kediri.
3. Ibu Dr. Nuril Hidayati, S.Fil.I., M.Hum. dan Ibu Sayekti Indah Kusumawardhany, S.E., M.Akun. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar telah memberikan arahan, masukan, dan motivasi kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
4. Kedua orang tua, Ayahanda Agus Triono dan Ibunda Ita Rachmawati yang selalu mendukung, mendoakan, dan memberi kasih sayang yang berlimpah, motivasi, serta nasihat baik moril maupun materil yang tulus ikhlas dan tidak ternilai harganya bagi penulis.
5. Kakak penulis, Annisa Meika Putri, Yoga Dwi Rahmanto, Rangga Dwi Wicaksono, dan keponakan kesayangan Aletta Zaskia dan Hamizan Naufal yang selalu memberi semangat agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Sahabat dan rekan perjuangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan dukungan dalam bentuk apa pun, memberikan semangat dan menemani perjalanan ini.
7. Karyawan dan pelanggan Gramedia Kediri yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis membuka diri terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi dunia akademik, praktisi bisnis, dan masyarakat luas, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen bisnis syariah.

Kediri, 06 Mei 2025

Peneliti

Faridah Avberta Aprilina

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
NOTA DINAS.....	iii
NOTA PEMBIMBING	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Penelitian Terdahulu	12
 BAB II LANDASAN TEORI.....	 17
A. <i>Balanced Scorecard</i>	17
B. Kinerja Manajemen	20
 BAB III METODE PENELITIAN	 23
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	23
B. Lokasi Penelitian	23
C. Populasi dan Sampel.....	23
D. Definisi Operasional	25
E. Teknik Pengumpulan Data	27
F. Metode Pengumpulan Data.....	28

G. Instrumen Penelitian	28
H. Teknik Analisis Data	29
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 32
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	32
B. Deskripsi Data	37
C. Analisis Data.....	38
 BAB V PEMBAHASAN.....	 48
A. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Manajemen Gramedia Kediri	48
B. Peran <i>Balanced Scorecard</i> terhadap Kinerja Manajemen Gramedia Kediri	60
 BAB VI PENUTUP	 64
A. Kesimpulan	64
B. Saran	65
 DAFTAR PUSTAKA.....	 66
LAMPIRAN	72
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	97

DAFTAR TABEL

HALAMAN

Tabel 1.1. Nama Toko Buku di Kota Kediri	3
Tabel 1.2. Perbedaan Gramedia Kediri, Bandara <i>Bookstore</i> , dan <i>Bookstore</i> Oscar.....	3
Tabel 3.1. Indikator <i>Balanced Scorecard</i>	26
Tabel 3.2. Indikator Kinerja Manajemen	27
Tabel 3.3. Kriteria Skor Tanggapan terhadap Skor Ideal	29
Tabel 3.4. Kriteria Persentase Tanggapan Responden	30
Tabel 4.1. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Usia	34
Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	34
Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Status Karyawan	35
Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	35
Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Usia	36
Tabel 4.7. Identitas Responden Berdasarkan Frekuensi Berkunjung.....	36
Tabel 4.8. Identitas Responden Berdasarkan Pekerjaan.....	37
Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas <i>Balanced Scorecard</i> Karyawan Gramedia Kediri	38
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajemen Karyawan Gramedia Kediri.....	39
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas <i>Balanced Scorecard</i> Pelanggan Gramedia Kediri	40
Tabel 4.1. Hasil Uji Reliabilitas <i>Balanced Scorecard</i> Karyawan Gramedia Kediri	41
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajemen Karyawan Gramedia Kediri	41
Tabel 4.14. Hasil Uji Reliabilitas <i>Balanced Scorecard</i> Pelanggan Gramedia Kediri	41
Tabel 4.15. Hasil Uji Analisis Deskriptif Karyawan dan Pelanggan Gramedia Kediri ..	42
Tabel 4.16. Kategori Skor.....	42
Tabel 4.17. Analisis Deskriptif <i>Balanced Scorecard</i> Karyawan Gramedia Kediri.....	43
Tabel 4.18. Analisis Deskriptif Kinerja Manajemen Karyawan Gramedia Kediri	44
Tabel 4.19. Analisis Deskriptif <i>Balanced Scorecard</i> Pelanggan Gramedia Kediri.....	45
Tabel 4.20. <i>Key Performance Indicator Balanced Scorecard</i> Gramedia Kediri.....	46

DAFTAR GAMBAR

HALAMAN

Gambar 1.1. Pertumbuhan Retail Online dan Offline	1
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Gramedia Kediri	33

DAFTAR LAMPIRAN

HALAMAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	72
Lampiran 2 Tabulasi Data	80
Lampiran 3 Hasil SPSS	89
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian	93
Lampiran 5 Dokumentasi	95