

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL,
TBK—DAIHATSU SALES OPERATION CABANG MALALAYANG**

*ANALYSIS OF COMPANY'S PERFORMANCE MEASUREMENT BASED ON THE BALANCED
SCORECARD METHOD ON PT. ASTRA INTERNATIONAL, TBK – DAIHATSU SALES OPERATION
BRANCH MALALAYANG*

Oleh:

Nadia Clarisa Essau¹

Jenny Morasa²

Peter M. Kapojos³

^{1, 2, 3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

nadiaessau9@gmail.com¹

jennymorasa@unsrat.ac.id²

pmkapojos@gmail.com³

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang melalui keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode analisis yang digunakan yaitu deskriptif di mana metode ini digunakan untuk menggambarkan serta menganalisis hasil penelitian kemudian ditarik kesimpulan dan jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu pada perspektif keuangan dengan menggunakan indikator *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, dan *sales growth* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan cukup baik. Pada perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator tingkat akuisisi pelanggan menunjukkan hasil yang baik dan tingkat retensi pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal dengan melihat dari proses operasi dan layanan purna jual menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator *employee turnover rate*, tingkat produktivitas karyawan, dan kapabilitas sistem informasi menunjukkan bahwa *employee turnover rate* dikatakan cukup baik dan tingkat produktivitas karyawan dan kapabilitas informasi sudah baik.

Kata Kunci: *Balanced scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Abstract: The purpose of this research was to determine PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang's performance through four perspectives of *balanced scorecard*: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. The analytical method that used by this research is descriptive which this method is used to describe and analyze the results of the research to draw conclusions and the type of research used by this research is descriptive qualitative. The results of this research from financial perspective by using *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, and *sales growth* as indicators shows that the company's performance from financial perspective is quite good. From the customer perspective, using the customer acquisition level shows good results and the customer retention rate shows quite good results. From the perspective of internal business process by looking at the operation process and after-sales service, it shows that the company's performance is good. In the perspective of learning and growth, using *employee turnover rate*, *employee productivity levels*, and *information system capabilities* as indicators indicate that the *employee turnover rate* is said to be quite good, while the level of *employee productivity capability of system information* is good.

Keywords: *Balanced scorecard*, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective

Latar Belakang Penelitian

Peningkatan kendaraan bermotor menjadi isu penting karena diiringi dengan meningkatnya permintaan akan kendaraan roda empat sehingga berdampak pada pertumbuhan sektor industri otomotif. Pertumbuhan dan perkembangan pesat di sektor industri otomotif mendorong terjadinya persaingan yang menuntut perusahaan untuk selalu memperbaiki strateginya agar mampu bertahan. Jika setiap perusahaan mampu memperbaiki strateginya, maka persaingan antar perusahaan akan semakin kompetitif. Agar perusahaan bisa menang dalam suatu persaingan, maka dalam memasarkan produk atau jasa tidak hanya berdasarkan pada kualitas produk atau jasa saja, tetapi juga berdasarkan dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya dimana strategi ini dapat dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan. Oleh sebab itu, untuk dapat mengetahui sudah sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan perusahaan telah tercapai, salah satu cara yang bisa digunakan yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja yang baik seharusnya memperhatikan seluruh aspek dalam perusahaan. Pengukuran kinerja secara tradisional menekankan pengukuran hanya berdasarkan pada perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan indikator rasio keuangan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)*, dan beberapa indikator lainnya. Hal itupun menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan kecenderungan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja belum cukup mewakili dalam menyimpulkan baik atau tidaknya kinerja suatu perusahaan karena pengukuran keuangan tidak memperhatikan faktor-faktor lainnya di luar sisi keuangan seperti pelanggan dan karyawan dimana dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Dalam akuntansi manajemen, dikenal suatu alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yaitu *balanced scorecard*. Oleh karena terdapat keterbatasan dalam pengukuran kinerja hanya berdasarkan perspektif keuangan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang berusaha untuk menyeimbangkan antara pengukuran perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan yaitu metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Kaplan dan Norton mengusulkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan *balanced scorecard* yaitu suatu pengukuran kinerja secara komprehensif. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* menggunakan perspektif keuangan dalam menilai apakah strategi dan pelaksanaannya berhasil dalam memberikan kontribusi pada peningkatan laba perusahaan. Pada perspektif pelanggan, perusahaan mendapat gambaran mengenai bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih untuk bersaing dengan kompetitor. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas guna meningkatkan nilai pelanggan. Sedangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan penyediaan infrastruktur yang harus dibangun guna mencapai tiga perspektif sebelumnya dan juga menghasilkan pertumbuhan serta perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang.

PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* telah memiliki 128 cabang yang tersebar di 83 kota dan kabupaten di seluruh Indonesia dan salah satunya yaitu PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang di Kota Manado. PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* (AI-DSO) Cabang Malalayang yang berdiri sejak tahun 2009 merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dan bertanggung jawab dalam penjualan dan *after sales service* kendaraan bermerek Daihatsu. Produk-produk Daihatsu yang dipasarkan sendiri di antaranya yaitu Xenia, Hi-Max, Gran Max, Luxio, Sirion, Terios, Ayla, dan Sigra. PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang telah memiliki beberapa prestasi di tingkat nasional salah satunya yang terbaru yaitu meraih predikat tiga terbaik *The Best Astra Outlet Daihatsu* tahun 2020. Dengan semakin memanasnya persaingan yang terjadi di pasar industri otomotif mengharuskan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang mengukur kinerjanya agar dapat selalu unggul dari perusahaan sejenis lainnya. Maka berdasarkan kelebihan yang dimiliki metode *balanced scorecard*, penulis tertarik untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang dengan menggunakan keempat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard*.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang dalam ke-empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut Kholmi (2019:1), akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi bagi manajemen untuk mengelola suatu perusahaan dan membantu dalam memecahkan masalah-masalah khusus yang dihadapi suatu perusahaan

Pengertian Kinerja

Menurut Sutrisno (2016:151), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas

Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono, dikutip dalam Jayakusumah (2016:10), pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja yaitu untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya (Gasperz, dikutip dalam Adi, 2016:10).

Menurut Lynch dan Cross, dikutip dalam Christianti (2018:7) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan
- Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal
- Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
- Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
- Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut

Balanced Scorecard

Menurut Hansen dan Mowen, dikutip dalam Christianti (2018 : 12), *balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif-Perspektif dalam Balanced Scorecard

- Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard menggunakan perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi sebagai akibat dari ketiga perspektif yang lain dimana perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif di bawahnya. Pengukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan perlu mempertimbangkan tahapan-tahapan siklus kehidupan bisnis yang ada, dimana setiap tahap dalam siklus memiliki sasaran strategi yang berbeda. Menurut Kaplan dan Norton, dikutip dalam Putera (2017 : 16) tiga tahap siklus bisnis tersebut

yaitu sebagai berikut:

1. Bertumbuh (*Growth*)
2. Bertahan (*Sustain*)
3. Menuai (*Harvest*)

Dalam penelitian ini, yang menjadi alat ukur pada perspektif keuangan yaitu analisis rasio yang mana dalam penelitian ini penulis menganalisa rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan. Adapun indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Gross Profit Margin (GPM)*, *Operating Profit Margin (OPM)* dan pertumbuhan penjualan (*sales growth*).

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton, dikutip dalam Putera (2017:10), dalam perspektif pelanggan terbagi dua kelompok pengukuran pelanggan, yaitu kelompok pengukuran inti pelanggan dan kelompok pengukuran nilai pelanggan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan dimana keduanya ada di kelompok pengukuran inti pelanggan.

1. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan dapat menggambarkan tingkat dimana perusahaan dapat memelihara dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Retensi pelanggan menekankan pada kegiatan pemasaran dalam rangka mempertahankan pelanggan dan berfokus pada kegiatan pemasaran yang menyebabkan perilaku pembelian ulang

2. Akuisisi Pelanggan

Pengukuran akuisisi pelanggan ini menunjukkan bagaimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru dan memenangkan bisnis baru.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi atau perusahaan untuk menciptakan kualitas produk dan jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Menurut Samryn, dikutip dalam Tanjung (2018 : 14), perspektif proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Kaplan dan Norton, dikutip dalam Prakoso (2016 : 23) mengemukakan bahwa perspektif proses bisnis internal berfokus pada tiga proses utama yaitu proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Pada penelitian ini, dikarenakan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang merupakan perusahaan yang bergerak dalam penjualan kendaraan, maka penulis memfokuskan bagaimana proses perusahaan menyampaikan produk atau jasanya kepada pelanggan sampai produk di tangan pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal adalah mengungkapkan kesenjangan besar antara kemampuan karyawan, sistem, dan prosedur yang ada dalam organisasi dengan apa yang dibutuhkan guna mencapai suatu kinerja yang handal. Perspektif ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan perbaikan serta perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Ada tiga faktor yang perlu ditinjau dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, dikutip dalam Adi, 2017:26) yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Pada penelitian ini, penulis memfokuskan pada kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem informasi.

1. Kapabilitas Karyawan

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk dapat mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya agar boleh terus berada dalam perusahaannya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan persentase perputaran karyawan atau *employee turnover rate*

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Peningkatan kualitas, produktivitas serta keterampilan karyawan saja tidak cukup dalam menunjang tercapainya tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila tidak memiliki informasi yang

memadai. Tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang digunakan, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan merupakan contoh-contoh kebutuhan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton, yang dikutip dalam Prakoso (2016 : 16) bahwa *balanced scorecard* mempunyai beberapa manfaat sebagai berikut:

- Mengklarifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- Menyelaraskan tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
- Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara periodik dan sistematis.
- Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Mulyadi, dikutip dalam Devi (2017:25), keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Komprehensif
- Koheren
- Seimbang
- Terukur

Penelitian Terdahulu

Adi (2017) dalam penelitian yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan baik. Pada retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan mengalami penurunan. Untuk perspektif proses bisnis internal kurang baik sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan produktivitas karyawannya mengalami penurunan dan perputaran karyawan mengalami peningkatan.

Larashati (2016) dalam penelitian yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja pada Badan Layanan Umum dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan). Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.

Galib (2018) dalam penelitian yang berjudul Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Bosowa Propertindo. Hasil penelitian menunjukkan pencapaian *balanced scorecard* pada tahun 2017 adalah sebesar 3.195 nilai ini menunjukkan bahwa pencapaian target yang dicapai oleh perusahaan adalah lebih tinggi sedikit diatas target yang telah ditetapkan

Sari (2015) dalam penelitian yang berjudul Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan masih dikatakan kurang baik dengan kategori BBB, kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.

Kerangka Konseptual Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pemikiran

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2020

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Metode ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya mengenai kinerja PT. Astra International, Tbk — Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang dengan menganalisis kejadian atau fakta dan keadaan yang terjadi berdasarkan empat perspektif yang ada pada metode *balanced scorecard*.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Astra International — Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang yang bertempat di Kelurahan Malalayang Satu, Kecamatan Malalayang, Kota Manado. Adapun waktu penelitian dimulai dari bulan April 2020 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yang berupa gambaran umum perusahaan (sejarah perusahaan, visi, misi, logo perusahaan, nilai-nilai, dan struktur organisasi perusahaan), data pelanggan, data servis, dan data karyawan. Data kuantitatif yang digunakan berupa laporan keuangan perusahaan dalam hal ini laporan laba rugi tahun 2017-2019. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara berupa melakukan percakapan secara langsung serta tanya jawab dengan pihak dari PT. Astra International, Tbk — Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang yang berkepentingan dengan penelitian ini yaitu seorang *Customer Relation Officer* (CRO), dua orang *team leader* dari bagian *marketing* dan seorang *service advisor* dari bagian servis
- b. Dokumentasi berupa pengumpulan dokumen dan catatan dari PT. Astra International, Tbk — Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang yang dibutuhkan selama penelitian berlangsung. Dokumentasi yang dimaksud yaitu berupa laporan keuangan seperti laporan laba rugi, data pelanggan, data *unit entry* servis dan data *manpower*.

Metode Analisis

Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif

Proses Analisis Data

Proses menganalisis data dimulai dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data perusahaan yang berhubungan atau mendukung penelitian melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.
2. Setelah melakukan pengumpulan data, maka selanjutnya menentukan indikator-indikator kinerja yang sesuai dengan ke-empat perspektif *balanced scorecard*. Indikator-indikator tersebut antara lain:
 - a). Perspektif Keuangan
Pengukuran yang digunakan yaitu:
 - *Gross Profit Margin* (GPM)
 - *Operating Profit Margin* (OPM)
 - *Sales growth*
 - b). Perspektif Pelanggan
Indikator yang digunakan yaitu:
 - Retensi Pelanggan
 - Akuisisi Pelanggan
 - c). Perspektif Proses Bisnis Internal
Indikator yang digunakan yaitu:
 - Proses Operasi
 - Layanan Purna jual
 - d). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Indikator yang digunakan yaitu:
 - Retensi Karyawan
 - Produktivitas Karyawan

- Kapabilitas Sistem Informasi
- Setelah diketahui hasil dari perhitungan masing-masing indikator setiap perspektif, selanjutnya dilakukan analisa kinerja perusahaan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang. Dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui apakah kinerja perusahaan berada dalam keadaan baik atau sebaliknya.
 - Dari hasil analisa tersebut, selanjutnya melakukan penarikan kesimpulan mengenai hasil analisis dan memberikan saran pada perusahaan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang agar semakin baik kinerjanya ke depan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Perspektif Keuangan

a. *Gross Profit Margin*

Tabel 1. Perhitungan *Gross Profit Margin* Tahun 2017-2019

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba Kotor	Rp. 11.000.011.474	Rp. 12.884.236.509	Rp. 15.941.883.677
Penjualan	Rp. 91.458.757.444	Rp. 115.735.105.721	Rp. 144.865.882.598
GPM (%)	12,03%	11,13%	11%

Sumber: Data diolah dari Laporan Laba Rugi tahun 2017-2019

b. *Operating Profit Margin*

Tabel 2. Perhitungan *Operating Profit Margin* Tahun 2017-2019

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba usaha	Rp. 5.711.534.411	Rp. 7.170.548.813	Rp. 9.042.211.156
Penjualan	Rp. 91.458.757.444	Rp. 115.735.105.721	Rp. 144.865.882.598
OPM (%)	6,24%	6,20%	6,24%

Sumber: Data diolah dari Laporan Laba Rugi tahun 2017-2019

c. *Sales Growth*

Tabel 3. Perhitungan *Sales Growth* Tahun 2017-2019

Tahun	Penjualan	<i>Sales Growth</i>
2017	Rp. 91.458.757.444	-
2018	Rp. 115.735.105.721	26,54%
2019	Rp. 144.865.882.598	25,17%

Sumber: Data diolah dari Laporan Laba Rugi tahun 2017-2019

Perspektif Pelanggan

a. Retensi Pelanggan

Tabel 4. Tingkat Retensi Pelanggan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah pelanggan lama	16	20	16
Total pelanggan	639	763	974
Customer Retention	2,5%	2,62%	1,68%

Sumber: Data diolah dari Data Delivery Order Tahun 2017-2019

b. Akuisisi Pelanggan

Tabel 5. Tingkat Retensi Pelanggan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah pelanggan baru	623	743	958
Total pelanggan	639	763	974
Customer Acquisition	97,49%	97,37%	98,35%

Sumber: Data diolah dari Data Delivery Order Tahun 2017-2019

Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Operasi

Dalam proses operasinya, PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang ditunjang dengan adanya sistem PSS4W (*Pygmalion Scheduled Synchronization for Four Wheelers*) sebagai sistem informasi perusahaan yang terhubung langsung dengan kantor pusat (*head office*). PSS4W sendiri merupakan sistem yang mencakup beberapa hal pokok dalam pengolahan data untuk mempermudah proses bisnis internal dalam perusahaan sehingga proses operasi lebih efektif dan efisien serta akurat. Proses buka *Delivery Order* (DO) sendiri tidak sampai 5 menit. Lamanya pemrosesan buka DO sampai diteruskannya kendaraan kepada pelanggan biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal seperti pelanggan yang belum melunasi uang muka, belum persetujuan diskon dan administrasi-administrasi lainnya yang berhubungan dengan pembukaan DO. Oleh sebab itu, proses operasi pada PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang tergolong baik karena dalam proses penyampaian produk kepada pelanggan perusahaan sudah berupaya agar pelanggan dapat menerima kendaraan secara efektif dan tepat waktu

b. Layanan Purna Jual

Tabel 6. Unit Entry Total After Sales Service Tahun 2017-2019 PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Unit Entry (<i>General Repair</i>)	8.530	8.873	8.243
Unit Entry (<i>Body Repair</i>)	1.483	1.561	1.490
Total Unit Entry	10.013	10.434	9.733

Sumber: Data Unit Entry Bengkel Tahun 2017-2019

Dalam memberikan manfaat tambahan bagi pelanggan selain menjual kendaraan bermerek Daihatsu, PT. Astra International, Tbk–Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang memiliki layanan purna jual yang meliputi *general repair* (perawatan berkala), *body repair* (bodi dan cat), serta *sparepart* (suku cadang). Dari hasil wawancara, dapat diketahui bahwa PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang merupakan salah satu cabang Astra Daihatsu dengan layanan purna jual terlengkap karena ditunjang dengan adanya *body repair* yang hanya dimiliki oleh cabang Malalayang. PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang selalu berusaha yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan menyediakan pelayanan yang baik dan ramah, lokasi servis yang luas, serta hasil pekerjaan yang baik didukung para teknisi yang handal dan berkualitas karena semua karyawannya telah melalui *training* terlebih dahulu.

Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Karyawan

Tabel 7. Employee Turnover Rate PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah karyawan yang masuk	5	9	13
Jumlah karyawan yang keluar	4	6	3
Jumlah karyawan awal tahun	36	36	46
Jumlah karyawan akhir tahun	37	40	50
Employee Turnover Rate	2,7%	7,8%	20,8 %

Sumber: Data diolah dari Data Manpower

b. Produktivitas Karyawan

Tabel 8. Tingkat Produktivitas Karyawan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba Operasi	7.221.010.061	9.636.226.958	14.842.633.920
Jumlah Karyawan	36	40	50
Tingkat Produktivitas Karyawan (rupiah)	200.583.612	240.905.673	296.852.678

Sumber: Data diolah

c. Kapabilitas Sistem Informasi

Berdasarkan hasil wawancara, dalam rangka menunjang kinerja karyawannya, PT. Astra International, Tbk– Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang telah menyediakan berbagai sistem informasi yang dibutuhkan yaitu sebagai berikut:

- 1). PSS4W (*Pygmalion Scheduled Synchronization for Four Wheelers*) adalah ERP (*Enterprise Resource Planning*) untuk aplikasi internal perusahaan dalam membantu proses bisnis perusahaan dan memudahkan dalam memperoleh informasi yang akurat dan handal. PSS4W sendiri terhubung langsung dengan *head office*.
- 2). Astranet yang merupakan media komunikasi internal Astra berbasis intranet yang dapat diakses oleh seluruh karyawan yang telah mempunyai *user ID* dan *password*. Astranet menjadi sarana informasi yang terkait perkembangan perseroan dan melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam menyumbang informasi dan saran bagi manajemen mengenai kebutuhan dan kondisi lingkungan perusahaan.

Selain itu Kepala Cabang dan Kepala Bengkel juga selalu berusaha memberikan dan menyelaraskan informasi yang diperoleh dari kantor pusat (*head office*) sehubungan dengan proses bisnis perusahaan dengan para karyawan. oleh sebab itu, dengan adanya berbagai sistem informasi tersebut, maka kapabilitas sistem informasi perusahaan dapat dikatakan sudah baik karena karyawan dimudahkan dalam memperoleh informasi yang tepat dan akurat mengenai pelanggan dan proses bisnis perusahaan.

Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan, maka kinerja PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang dalam keempat perspektif *balanced scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja PT. Astra International, Tbk–Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, dan *sales growth*. Pada rasio *Gross Profit Margin*, dari hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa rasio *Gross Profit Margin* mengalami sedikit penurunan dengan persentase di tahun 2017-2019 berturut-turut sebesar 12,03%, 11,13%, dan 11%. Walaupun mengalami penurunan, *Gross Profit Margin* dikatakan cukup baik karena perusahaan tetap mampu meningkatkan laba kotor di atas penjualan dari tahun ke tahun. Pada rasio *Operating Profit Margin*, dari hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa rasio *Operating Profit Margin* dikatakan cukup baik dengan persentase yang stabil di tahun 2017-2019 berturut-turut sebesar 6,24%, 6,20%, dan 6,24%. Rasio *Operating Profit Margin* yang stabil ini dikarenakan perusahaan mampu menekan dan meminimalkan beban operasionalnya agar tidak terjadi pembengkakan. Pada *sales growth*, dari hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa rasio *sales growth* dikatakan cukup baik karena persentase yang mengalami fluktuasi di tahun 2018-2019 berturut-turut sebesar 26,54% dan 25,17%. Meskipun *sales growth* mengalami sedikit penurunan, namun terjadi peningkatan penjualan setiap tahunnya dengan sebagian besar penjualan berasal dari penjualan unit lalu disusul dengan *body repair* dan *service*.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. Astra International, Tbk–Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang pada perspektif pelanggan diukur menggunakan dua indikator yaitu tingkat retensi pelanggan dan tingkat akuisisi pelanggan. Pada tingkat retensi pelanggan, dari hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa retensi pelanggan dikatakan cukup baik dengan persentase yang mengalami fluktuasi di tahun 2017-2019 berturut-turut sebesar 2,5%, 2,62%, dan 1,68%. Persentase tingkat retensi pelanggan yang kecil disebabkan karena sebagian besar dari total pelanggan merupakan pelanggan baru. Tingkat retensi pelanggan yang mengalami fluktuasi disebabkan karena perusahaan menargetkan pelanggan kelas menengah ke bawah yang cenderung melakukan

pembelian secara kredit antara 3 sampai 5 tahun. Pada tingkat akuisisi pelanggan, dari hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sudah baik dengan persentase yang mengalami peningkatan di tahun 2017-2019 berturut-turut sebesar 97,49%, 97,37%, dan 98,35%. Peningkatan yang terjadi pada tingkat akuisisi pelanggan disebabkan karena sebagian besar pelanggan didominasi oleh pelanggan baru yang berarti perusahaan berhasil menarik pelanggan di tengah persaingan diiringi dengan tingkat produktivitas karyawan yang semakin meningkat setiap tahunnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja PT. Astra International, Tbk– Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang pada perspektif pelanggan dengan melihat dari dua indikator yaitu dengan melihat bagaimana proses operasi perusahaan dan layanan purna jual. Pada proses operasi, dari hasil analisis menunjukkan bahwa proses operasi Astra International, Tbk–Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan perusahaan telah berupaya agar penyampaian produk/kendaraan kepada pelanggan boleh dilakukan secara efektif dan tepat waktu dimana ini didukung dengan adanya sistem informasi internal perusahaan yaitu PSS4W. Pada layanan purna jual, dari hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang sudah cukup baik dengan menjadi satu-satunya cabang di Manado yang memiliki layanan purna jual terlengkap. Hal ini ditunjukkan dengan *unit entry* yang mengalami fluktuasi dengan total *unit entry* di tahun 2017-2019 berturut-turut sebanyak 10.013, 10.434, dan 9.733. Adanya layanan-layanan seperti Daihatsu Mobile Service (DMS) yang mempermudah pelanggan yang tidak sempat datang ke bengkel ketika mengalami kendala di jalan. Layanan DMS sendiri terlebih dahulu harus di-*booking* melalui aplikasi Astra Daihatsu Mobile Service (DAIMO). Dalam DAIMO, disediakan berbagai fitur-fitur yang diciptakan untuk membantu pelanggan untuk mendapatkan informasi terbaru mengenai kendaraan Daihatsu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Astra International, Tbk – Daihatsu *Sales Operation* Cabang Malalayang pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur menggunakan tiga indikator yaitu retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kapabilitas sistem informasi. Pada retensi karyawan, dari hasil analisis menunjukkan bahwa *employee turnover rate* dikatakan buruk karena persentasenya mengalami peningkatan dengan persentase di tahun 2017-2019 berturut-turut sebesar 2,74%, 7,8%, dan 20,8%. *Employee turnover rate* mengalami peningkatan disebabkan karena perusahaan banyak merekrut karyawan baru terutama pada tahun 2019 dimana persentasenya mengalami peningkatan drastis. *Employee turnover rate* yang meningkat ini terjadi karena perusahaan membutuhkan penambahan sumber daya manusianya untuk menunjang kinerja perusahaan. Pada tingkat produktivitas karyawan, dari hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan sudah baik karena terus mengalami peningkatan di tahun 2017-2019 berturut-turut sebesar Rp. 200.583.612, Rp. 240.905.673, dan Rp. 296.852.678 Peningkatan produktivitas karyawan ini ditunjang dengan bertambahnya jumlah karyawan sehingga laba operasi juga meningkat. Kapabilitas sistem informasi dapat dikatakan sudah baik karena perusahaan memiliki sistem informasi yang memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi yang tepat dan akurat mengenai pelanggan dan proses bisnis perusahaan seperti PSS4W dan Astranet serta Kepala Cabang dan Kepala Bengkel yang selalu menyelaraskan informasi dari kantor pusat kepada semua karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, diperoleh kesimpulan bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik dengan memenuhi seluruh syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik membuat perusahaan dapat melaksanakan pengendalian biaya dengan efektif dan efisien.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya, penulis menyarankan kepada perusahaan agar tetap mempertahankan kinerja yang telah dilakukan dengan baik dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penyusunan serta penggunaan anggaran dan juga dalam melakukan pengendalian biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Adi. 2017. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta. *Jurnal Profita* 1: 1-15.
<http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/profita/article/view/9605/9259> Diakses pada 3 April 2020
- Christianti. 2018. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Institusi Pendidikan (Studi Kasus di SD Tarakanita Bumijo I Yogyakarta dan SMP Stella Duce 2 Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- Devi. 2017. Analisis Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kota Salatiga. *Skripsi*. Universitas Mercu Buana. Yogyakarta.
- Galib. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bosowa Propertindo. *Jurnal Seiko* 2(1): 92-112. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Amkop Makassar. Makassar <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/issue/view/12> Diakses pada 3 April 2020
- Jayakusumah. 2016. Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas. Bandung
- Kholmi. 2019. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Kedua. UMMPress. Malang
- Larashati. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja pada Badan Layanan Umum dengan Metode Balanced Scorecard (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan). *Jurnal Makro Manajemen* 1(1): 1-20.
http://ejournal.unira.ac.id/index.php/jurnal_makro_manajemen/article/view/243 Diakses pada 11 Maret 2020
- Prakoso. 2016. Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Telkom Indonesia Tbk. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang.
- Sari. 2015. Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* 15(1): 28-42. Universitas Muhammadiyah. Sumatera Utara.
<https://www.e-jurnal.com/2016/03/analisis-balanced-scorecard-sebagai.html> Diakses pada 20 Mei 2020
- Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Penada Media Grup. Jakarta.