

SKRIPSI

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED
SCORECARD PADA PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk-
TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000) TABANAN**



NAMA : NI NYOMAN MITA ASRININGRUM

NIM : 1815644069

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

PRODI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk– TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000) TABANAN

Ni Nyoman Mita Asriningrum
1815644069

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Pada Auto2000 Tabanan pengukuran kinerja belum menggunakan metode balanced scorecard. Pengukuran kinerja yang ada saat ini antara perspektif keuangan dan non-keuangannya yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran belum terintegrasi. Diantara keempat perspektif yang ada, kinerja keempatnya masih berdiri sendiri dan belum diintegrasikan menjadi satu kesatuan sehingga belum mampu untuk mengevaluasi kinerja yang ada dalam perusahaan dengan orientasi jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja berdasarkan empat perspektif balanced scorecard yang ada pada Auto2000 Tabanan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui observasi, dokumentasi dan kuisisioner yang bertujuan untuk mencari data berupa data keuangan, *leadtime service*, dan *net promoter score*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran perlu untuk dirumuskan kembali karena berdasarkan pengukuran kinerja pada perspektif tersebut hasilnya masih kurang baik. Sedangkan pada perspektif pelanggan hasil pengukuran kinerjanya sudah sangat baik sehingga strategi yang telah dijalankan saat ini dapat dipertahankan dan dimaksimalkan kembali di masa mendatang.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran.

**Performance Evaluation Using Balanced Scorecard In
PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000)
Tabanan**

**Ni Nyoman Mita Asriningrum
1815644069**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

This study aims to evaluate performance of Auto2000 Tabanan based on the four balanced scorecard perspectives that exist in Auto2000 Tabanan. Data collection techniques in this study were through observation, documentation and questionnaires aimed to find data in the form of financial report, leadtime services, and net promoter scores..

In Auto2000 Tabanan performance measurement has not used the balanced scorecard method. Performance measurement of Auto2000 Tabanan between financial perspectives and non-financial perspectives which included customer perspective, internal business process perspective and growth & learning perspective hasn't been integrated. Among the fourth existing perspectives, the performance of the fourth is still independent and hasn't been integrated into a single unit to evaluate the existing strategies within the company.

The results show that the strategy applied to the financial perspective, internal business process perspective, and the learning and growth perspective needs to be reformulated because based on the performance measurement the results are still not good. Meanwhile, from the customer perspective interna the results of the performance measurement are very good so that the strategies that have been implemented today can be maintained and maximized in the future.

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspectives, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth & Learning Perspective*

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED
SCORECARD PADA PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk-
TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000) TABANAN**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Sarjana
Terapan Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik
Negeri Bali**

**NAMA : NI NYOMAN MITA ASRININGRUM
NIM : 1815644069**

**PRODI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2022**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Ni Nyoman Mita Asriningrum

NIM : 1815644069

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard
Pada PT. Astra Internasional Tbk–Toyota Sales
Operation (Auto2000) Tabanan.

Pembimbing : I Nyoman Sugiarta, SE.,M.M.A
Jeni Susanti, SE.,M.Agb

Tanggal Uji : 10 Agustus 2022

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 26 Juli 2022



Ni Nyoman Mita Asriningrum

SKRIPSI

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk- TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000) TABANAN

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : NI NYOMAN MITA ASRININGRUM

NIM : 1815644069

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II



I Nyoman Sugiarta, SE.,M.M.A

NIP. 196012311990031015



Jeni Susanti, SE.,M.Agb

NIP. 197201311995122001

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA



I Made Sudana, SE.,M.Si

NIP. 196112281990032001

SKRIPSI

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT. ASTRA INTERNASIONAL Tbk- TOYOTA SALES OPERATION (AUTO2000) TABANAN

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 10 bln Agustus thn 2022

PANITIA PENGUJI

KETUA:



I Nyoman Sugiarta, SE., M.M.A
NIP. 196012311990031015

ANGGOTA



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

2. Dra. Ni Ketut Masih, MM
NIP. 196411291993032001



3. I Made Sura Ambara Jaya, SE, MMA
NIP. 196705111993031003

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE., M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali
2. I Made Sudana, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahannya dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Cening Ardina, SE. M. Agb, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan (D4) Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. I Nyoman Sugiarta, SE.,M.M.A., selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini
5. Jeni Susanti, SE.,M.Agb selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.
6. Pihak Auto2000 Tabanan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan.

7. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral dan
8. Teman-teman yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Ida Sang Hyang Widhi Wasa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Badung, 26 Juli 2022

Penulis



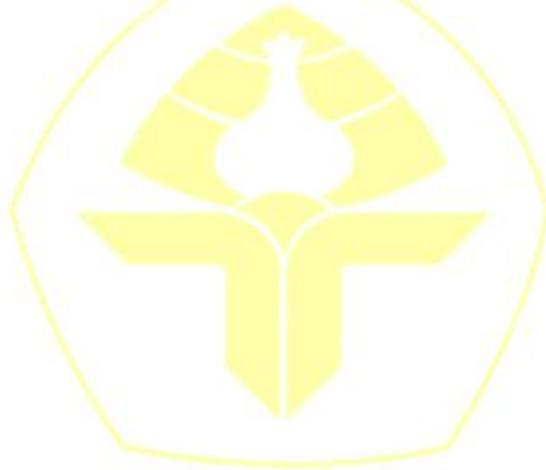
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Batasan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teori	7
B. Kajian Penelitian yang Relevan	17
C. Alur Pikir	19
D. Pertanyaan Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
A. Jenis Penelitian.....	21
B. Tempat dan Waktu Penelitian	21
C. Sumber Data (Subjek dan Objek Penelitian)	21
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	22
E. Keabsahan Data	25
F. Analisa Data	25
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
A. Deskripsi Hasil Penelitian	28
B. Pembahasan dan Temuan	35
C. Keterbatasan Penelitian	41
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	42
A. Simpulan	42
B. Implikasi	44
C. Saran	45
DAFTAR PUSTAKA	46
LAMPIRAN-LAMPIRAN	48

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Penjualan Mobil Auto2000 Tabanan	4
Tabel 4. 1 Perhitungan Operating Profit Margin (OPM)	29
Tabel 4. 2 Standar Operating Profit Margin (OPM)	29
Tabel 4. 3 Perbandingan <i>Days of Account Receivable</i>	30
Tabel 4. 4 Standar <i>Days of Account Receivable</i>	30
Tabel 4. 5 Perbandingan <i>Days of Stock</i> Auto2000 Tabanan	31
Tabel 4. 6 Standar <i>Days of Stock</i>	31
Tabel 4. 7 Perhitungan Net Promoter Score Auto2000 Tabanan	32
Tabel 4. 8 Standar Net Promoter Score	32
Tabel 4. 9 Perhitungan SCE (<i>Service Cycle Efficiency</i>)	33
Tabel 4. 10 Perhitungan Turnover Karyawan Auto2000 Tabanan	34
Tabel 4. 11 Standar Turnover Karyawan	35



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 1 Hubungan Visi, Strategi, dan Balanced Scorecard	10
Gambar 2 2 Hubungan Antar Perspektif Balanced Scorecard	11
Gambar 2 3 Alur Pikir	19
Gambar 3 2 Tahap Analisis Data Kualitatif	27



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Net Promoter Score	48
Lampiran 2 Hasil Kuisisioner Net Promoters Score	49
Lampiran 3 <i>Lead Time</i> Service Auto2000 Tabanan Mei 2022	51
Lampiran 4 <i>Performance Report</i> Auto2000 Tabanan 2019-2021	52



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja perusahaan merupakan gambaran tingkat pencapaian yang dihasilkan oleh perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan (Moehariono, 2012,95). Kinerja perusahaan dapat menjadi jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk dapat mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja dapat diukur dalam periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja perusahaan sangat bermanfaat untuk dapat menjadi perbandingan kinerja perusahaan periode sebelumnya dengan periode mendatang (Galib & Hidayat, 2018). Melalui pengukuran kinerja, strategi-strategi yang ada pada perusahaan dapat ditempatkan kedalam upaya pencapaian target tertentu, yang berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu dengan pengukuran kinerja, manajemen dapat mengevaluasi strategi pada periode yang lalu.

Evaluasi strategi dilakukan dengan tujuan untuk memastikan strategi yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya evaluasi strategi, perusahaan dapat mengevaluasi posisi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan strategis (David & David, 2015,40).

Evaluasi strategi dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja yang bersifat komperhesif. Pengukuran kinerja yang bersifat komperhesif harus meliputi pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. Pengukuran kinerja yang hanya mengukur aspek keuangannya saja hanya dapat digunakan untuk jangka pendek (Dewi Listiani, 2018). Seharusnya, dalam pengukuran kinerja juga memasukkan penilaian atas aset yang tidak berwujud dalam perusahaan, seperti mutu produk dan jasa, proses internal yang responsif, dan kepuasan & loyalitas pelanggan.

Metode balanced scorecard dapat disebut juga sebagai suatu sistem manajemen yang bersifat komprehensif yang dapat menggabungkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan kedalam empat perspektif secara seimbang yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran (Mulyadi, 2005, 79). Keunggulan balanced scorecard diantaranya dapat meningkatkan kualitas perencanaan secara signifikan.

Sebagai alat bantu manajemen yang terbaru, balanced scorecard didesain untuk dapat membantu perusahaan meningkatkan kemampuannya dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan (*Sustainable outstanding financial performance*) (Yuwono & Sukarnor, 2017). Dalam manajemen strategis, balanced scorecard tidak hanya dapat menjadi alat pengukuran kinerja tetapi juga

memiliki peranan dalam menciptakan, memilih, menerapkan dan mengevaluasi strategi.

PT. Astra International Tbk - Toyota Sales Operation atau lebih dikenal dengan Auto2000 merupakan dealer resmi Toyota di Indonesia. Sebagai dealer resmi Toyota, Auto2000 tidak hanya mendistribusikan kendaraan kepada pelanggan, namun juga memberikan *after sales service* berupa perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota.

Sebagai *retailer* Toyota terbesar di Indonesia, Auto2000 telah berhasil menguasai penjualan Toyota sebesar 45%. Dalam menjalankan bisnisnya, Auto2000 telah melayani pelanggan melalui 126 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia kecuali Sulawesi, Jawa Tengah, Papua, Jambi, Maluku, Riau, D.I.Y dan, Bengkulu. Adapun salah satu cabang Auto2000 di Bali adalah Auto2000 Tabanan.

Auto2000 Tabanan merupakan cabang Auto2000 dengan fokus cakupan daerah penjualannya berada di Kabupaten Tabanan dan Jembrana. Sebagai kantor cabang, Auto2000 Tabanan tentu memiliki visi, misi, serta tujuannya sendiri. Salah satu tujuan yang ingin dicapai Auto2000 Tabanan adalah menjadi *market share* no.1 di Kabupaten Tabanan dan Jembrana.

Berdasarkan kondisi dilapangan, pada tahun 2019-2021 industri otomotif sedang berada pada fase yang suram. Sehingga penjualan kendaraan mengalami penurunan yang cukup tajam dari tahun biasanya.

Hal ini juga terlihat pada data penjualan pada Auto2000 Tabanan yang mengalami penurunan.

Table 1.1
Penjualan Mobil Auto2000 Tabanan

Tahun	Unit
2018	545
2019	429
2020	141
2021	271

Sumber: Auto2000 Tabanan

Pada tahun 2019, industri otomotif melemah sebab adanya pelemahan ekonomi global dampak dari perang dagang AS dan China kemudian pada tahun 2020-2021 penurunan ekonomi global kembali terjadi akibat masuknya pandemi Covid-19. Untuk mengatasi kondisi krisis tersebut membuat Auto2000 Tabanan memerlukan adanya evaluasi atas penerapan strategi yang telah ditetapkan selama ini.

Berdasarkan hasil penelitian Elisa Asri (2010), evaluasi strategi dengan metode BSC yang ada pada PT. Excelkomindo Pratama Tbk. dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menetapkan strategi bisnis dan rencana bisnis jangka panjang. Pada Auto2000 Tabanan pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard belum dilakukan, antara perspektif keuangan dan non-keuangan belum terintegrasi dan pengukuran kinerja yang ada saat ini bersifat tradisional. Sehingga, hasil pengukuran tersebut belum mampu untuk mengevaluasi strategi yang ada pada perusahaan untuk orientasi jangka panjang.

Evaluasi kinerja pada Auto2000 Tabanan sangat penting dilakukan sebab ditengah mulai bangkitnya ekonomi akibat dampak dari Covid-19, Auto2000 Tabanan perlu melakukan pemetaan kembali strategi yang telah dijalankan selama ini. Evaluasi kinerja ini juga harus komprehensif dan mencakup seluruh aspek baik keuangan maupun non-keuangan dengan tujuan agar hasil evaluasi strategi tersebut dapat menjadi umpan balik (*feedback*) bagi perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan strategi jika strategi tersebut memiliki hasil yang belum memuaskan dan efisien bagi perusahaan.

Oleh sebab itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu Auto2000 Tabanan dalam memberikan masukan mengenai strategi yang telah dijalankan selama ini serta untuk kepentingan jangka panjang, penelitian ini juga dapat menjadi referensi arahan bagi perusahaan untuk merencanakan strategi yang tepat sebagai persiapan bagi Auto2000 Tabanan menghadapi kondisi ekonomi yang mulai bangkit usai pulih dari pandemi Covid-19.

POLITEKNIK NEGERI BALI

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengukuran kinerja pada PT. Astra Internasional Tbk-Toyota Sales Operation (Auto2000) Tabanan dengan menggunakan metode balanced scorecard?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah dibuat dengan tujuan untuk menghindari adanya pelebaran pokok masalah dalam penelitian. Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja pada PT. Astra International Tbk-TSO (Auto2000) Tabanan berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard. Adapun ruang lingkup pengukuran kinerja penelitian ini meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja pada PT. Astra Internasional Tbk-Toyota Sales Operation (Auto2000) Tabanan dengan menggunakan metode balanced scorecard.

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Mahasiswa

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan dan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai evaluasi kinerja dengan balanced scorecard pada perusahaan.

2. Politeknik Negeri Bali

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan bahan kepustakaan sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik mengenai evaluasi kinerja perusahaan dengan balanced scorecard.

3. PT. Astra International Tbk-TSO (Auto2000) Tabanan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa referensi dan pertimbangan alternatif terkait strategi bisnis dalam perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard sehingga diharapkan perusahaan dapat mengembangkan & meningkatkan kinerja dengan orientasi jangka panjang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Astra Internasional Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000) Tabanan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan diukur berdasarkan indikator OPM (Operating Profit Margin), *days of AR*, dan *days of stock*. Ratio OPM menunjukkan hasil yang kurang baik karena berada dibawah rata-rata industri dimana rata-rata OPM <13% yaitu sebesar -2,486%. Pada indikator *days of AR* dikatakan sangat baik karena rata-rata perusahaan lebih cepat dari rata-rata industri yaitu selama 38 hari. Pada indikator *days of stock* hasil pengukuran kinerja kurang baik karena hasilnya berada diatas rata-rata industri yaitu selama 34 hari. Berdasarkan pengukuran kinerja tersebut, strategi yang diteloh diterapkan oleh perusahaan saat ini belum mampu untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Strategi jangka panjang yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengatasi kendala tersebut salah satunya dengan meningkatkan pengelolaan perusahaan terhadap persediaan yang ada agar dapat menurunkan beban operasional pada perusahaan.
2. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menggunakan indikator NPS (Net Promoter Score). Berdasarkan hasil analisis data kuisisioner yang diberikan kepada pelanggan Auto2000 Tabanan,

menunjukkan hasil yang sangat baik karena berada diatas rata-rata industri yaitu sebesar 70%. Hal ini dapat diartikan bahwa, strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pada Auto2000 Tabanan telah berhasil dan dapat ditingkatkan kembali dimasa depan.

3. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator SCE (Service Cycle Efficiency). Berdasarkan hasil perhitungan lead time service pada Auto2000 Tabanan menunjukkan hasil yang belum maksimal. Dimana terdapat 9% waktu pelanggan saat melakukan service kendaraan tidak memiliki nilai tambah. Strategi jangka panjang yang dapat diterapkan adalah dengan cara memperhatikan kembali setiap aspek kegiatan service yang belum mencapai target secara individual sehingga akan berdampak terhadap pencapaian target secara total.
4. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator turnover karyawan. Ratio turnover karyawan menunjukkan hasil yang kurang baik karena rata-rata pada perusahaan cukup tinggi yang berada diatas rata-rata industri yaitu sebesar 57%. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi yang ada pada perusahaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan belum berhasil dicapai untuk itu perusahaan perlu memperbaiki strategi dalam perusahaan salah satunya melalui program *learning and development*.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian tentang Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Astra Internasional Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000) Tabanan. Implikasi yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pada perspektif keuangan dapat menunjukkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja pada perspektif lainnya karena apabila kinerja dari ketiga perspektif lainnya baik maka akan berdampak baik pula terhadap perspektif keuangan.
2. Pada perspektif pelanggan ini perusahaan dapat mengetahui sejauh mana pelanggan dapat menerima produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Hasil pencapaian pada perspektif ini dapat digambarkan melalui indikator yang telah di tentukan, pandangan pelanggan dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal indikator yang digunakan dapat menunjukan kepada manajemen bahwa perspektif ini dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja operasional perusahaan, yang akan mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sumber daya manusia merupakan faktor utama bagi kesuksesan perusahaan. Perspektif ini berpengaruh besar bagi perusahaan karena kinerja perusahaan bermula dari kapabilitas dan kualitas sumber daya manusia.

C. Saran

Saran dalam penelitian Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Astra Internasional Tbk– Toyota Sales Operation (Auto2000) Tabanan yaitu:

1. Perspektif Keuangan, berdasarkan indikator pengukuran kinerja hasil yang diukur masih belum memuaskan. Untuk dapat meningkatkan kinerja perspektif keuangan, perusahaan dapat lebih meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengelola *stock* (persediaan) yang ada. Dengan pengelolaan *stock* yang baik maka perusahaan dapat mengurangi beban operasional dalam perusahaan.
2. Perspektif Pelanggan, berdasarkan indikator pengukuran kinerja hasil yang diukur sudah memuaskan, namun perusahaan tetap harus menjaga dan lebih meningkatkan kembali kualitas produk dan mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya.
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menunjukkan pencapaian kinerja yang telah memuaskan namun ada beberapa kegiatan yang masih mengalami keterlambatan sehingga hal tersebut harus lebih diperhatikan agar sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Auto2000 Tabanan masih belum memuaskan. Sebaiknya perusahaan memperhatikan aspek *learning and development*, karena dengan adanya program ini perusahaan akan dapat meningkatkan loyalitas karyawannya sehingga dalam meningkatkan keuntungan perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhany, D., Novianty, I., & Suwondo, S. (2021). Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Sustainability Balanced Scorecard: Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN KEUANGAN*.
- Deni, S. (2020). Penerapan Pendekatan Sistem Manajemen Strategi Manajemen Strategi Menggunakan Konsep Balance Scorecard di Politeknik TEDC Bandung.
- Devani, V. (2016). Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 28.
- Elisa Asri, (2009), Evaluasi Strategi Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Pada Tower Bisnis Unit Pt. Exelkomindo Pratama).
- Hamdalah, M., Muhammad, K., & Safitri, T. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia (JPTI)*.
- Hidayati, Y. (2014). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*.
- Husain, R. A., & Pura, R. (2021). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balanced Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar. *JURNAL AKUNTANSI DAN EKONOMI*.
- Kasmir. (2018). Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Luis, Suwardi dan Biromo, Prima, (2010), Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards, Cetakan IV, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Maharani & Budiasih, (2018), Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT. Gde Kadek Brothers Layar Antamusa-Bounty Cruises)
- Mulyadi, (2001), Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat, Jakarta.
- Murniati, T. (2021). Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard (Studi Empiris Pada Dazzle Selluler Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi*.

- Nielsen, Steen., dan Erland H. Nielsen., (2015),” *The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach*”, Aarhus University, Denmark.
- Niven, R. Paul, (2006)., *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley& Sons, Inc, New York
- Pearce dan Robinson., (1997), *Manajemen Strategis*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Pearce II, John A., dan Robinson Jr, Richard B., (2003), *Strategik Management : Formulation, Implementation, and Control*, McGraw-Hill Companies. Inc, Singapore.
- Paramita Pika, P., & Dharmadiaksa, I. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.22.2. Februari (2018): 1253-1280*.
- Radithya, E. (2015). Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan PT. AUTO2000. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke-2 September-Desember 2011, 7*.
- Rangkuti, F. (2014). SWOT Balance Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Komporat yang Eksekutif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko. *Ceklist Quality dan Management System*.
- Salsabila & Zerlina, (2021), *Balanced Scorecard – Sebuah Tantangan Baru Dakam Eksekusi Strategi Perusahaan*.
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*, Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein., (1999), *Riset Strategi Perusahaan*, PT Gramedia Pustaka Utama
- Utama, & Breliastiti. (2017). Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis 9(1)*.
- Wati, R. (2019). Evaluasi Pengukuran Kinerja Bank Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Mattoangin,
- Wirawan, Gerardus. S. K., (2017), *Peta Strategi dan Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Studi Kasus TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.