



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN PD. ANEKA USAHA KOTA MADIUN**

<b>Wida Yuli Prawisma<sup>1</sup></b> <b>Pendidikan Akuntansi FKIP</b> <b>Universitas PGRI Madiun</b> <b>widhayuli@gmail.com</b>	<b>Isharijadi<sup>2</sup></b> <b>Pendidikan Akuntansi FKIP</b> <b>Universitas PGRI Madiun</b> <b>isharijadi57@unipma.co.id</b>
<b>Juli Murwani<sup>3</sup></b> <b>Pendidikan Akuntansi FKIP</b> <b>Universitas PGRI Madiun</b> <b>jmurwani@unipma.co.id</b>	

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : Penilaian kinerja dan metode evaluasi manajemen kinerja Usaha Pemerintah Kota Madiun tahun 2015 sampai 2017, Penerapan manajemen kinerja dengan pendekatan balanced scoreca, dan cara PD. Aneka Usaha dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan perusahaan tahun 2015 sampai 2017. Jenis data yang disajikan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja sudah dilakukan namun belum cukup optimal. Dengan pendekatan balanced scorecard perusahaan mengetahui tahun 2016 mengalami kerugian sebesar Rp 171.962.931, tahun 2017 unit pelayanan yang dilakukan sudah baik, ada penambahan pegawai dan penambahan stok, pelatihan dan pendidikan pegawai.

Kata Kunci : Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard, Akuntabilitas dan PD Aneka Usaha Madiun.

**PENDAHULUAN**

Hidayati, et al. (2014) menyatakan sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan didirikannya sebuah perusahaan yaitu untuk mencapai tujuan bersama dan untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka sangat diperlukan adanya manajemen yang

efektif dan efisien serta memiliki kemampuan yang tepat dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen yang dapat diterapkan untuk melihat efektif dan efisiennya pengelolaan sumberdaya perusahaan adalah manajemen kinerja.

Manajemen kinerja merupakan hubungan manajemen yang diciptakan dan komunikasi yang dipastikan secara efektif. Selain itu, manajemen kinerja juga merupakan proses pengelolaan kinerja untuk mencapai sukses (Wibowo, 2017). Manajemen kinerja memiliki tujuan menyeluruh dalam menumbuhkan suatu budaya yang individu dan kelompoknya dapat bertanggungjawab untuk peningkatan proses bisnis, keterampilan dan kontribusi mereka (Fahmi, 2017). Setiap perusahaan memiliki manajemen yang berbeda-beda. Untuk mengetahui manajemen kinerja suatu perusahaan harus diadakan penilaian kinerja dan evaluasi kinerja.

Menurut Fahmi (2017) Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Tiga langkah proses penilaian kinerja (*Performance appraisal process*) yaitu: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan secara relative terhadap standar ; dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau terus berkinerja diatas standar (Dessler, 2017). Penilaian kinerja tidak dilakukan sekali saja namun secara berkala, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan kinerja setiap karyawannya. Setelah dilakukan penilaian kinerja maka perlu adanya evaluasi kinerja. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui kekurangan dan memperbaiki kinerjanya pada periode yang akan datang.

Menurut Wirawan (2015) evaluasi kinerja merupakan suatu proses, dalam proses tersebut terjadi interaksi komunikasi antara pegawai dan manajernya. Interaksi tersebut berlangsung secara intensif dan berkelanjutan dari aawal tahun kerja sampai akhir tahun kerja. Robbins (dalam Wibowo, 2017) menyatakan pendekatan evaluasi kinerja dari beberapa macam yaitu:

1. Pendekatan Sikap;
2. Pendekatan perilaku;
3. Pendekatan hasil;

#### 4. Pendekatan kontigensi.

Kinerja perusahaan dalam *balanced scorecard* diukur sesuai strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri. Dengan menyeimbangkan dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan dapat menciptakan keselarasan di dalam perusahaan. Metode ini mengukur kinerja suatu organisasi melalui empat prespektif:

(1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran serta pertumbuhan. Manfaat yang diperoleh dari penerapan metode ini adalah meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara optimal. *Balanced scorecard* berfokus pada pencapaian tujuan keuangan dan nonkeuangan (Horgren, dkk, 2008).

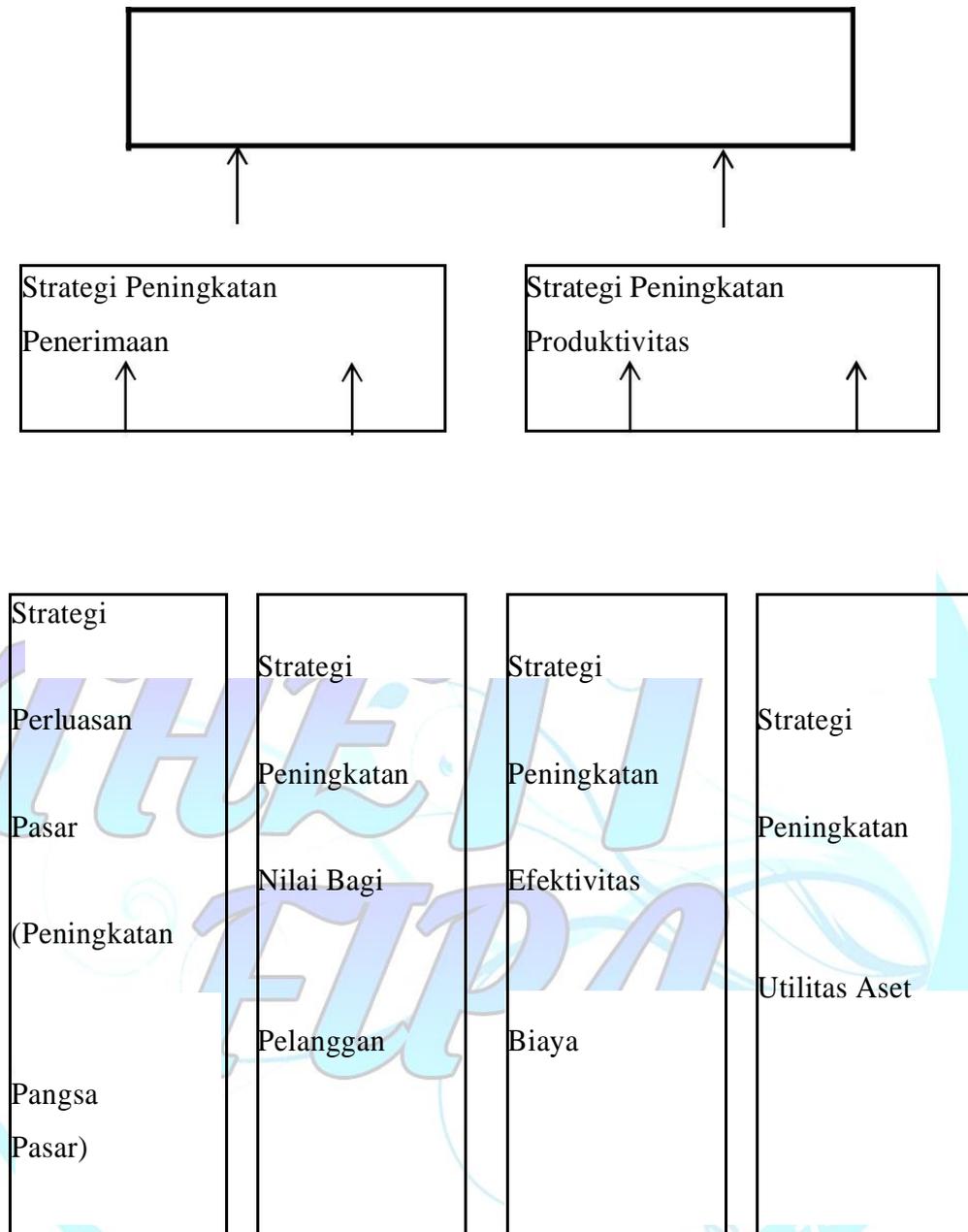
Soegoto (2011) menyatakan keunggulan-keunggulan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan;
2. *Balanced scorecard* juga mencakup ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat, dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks;
3. Dengan tetap mempertahankan penekanan pada tujuan finansial (*leading indicator*), *balanced scorecard* juga menyertakan penggerak (*lagging indicator*) untuk mencapai tujuan finansial tadi;
4. *Balanced scorecard* memandang kinerja tidak hanya dari prespektif internal seperti proses bisnis internal, tetapi juga prespektif eksternal perusahaan seperti prespektif pelanggan;
5. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategik. Artinya *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan.

Menurut Gazpersz (2017) dalam prespektif finansial strategi perusahaan sangat berperan aktif dalam peningkatan nilai pemegang saham, sehingga harus dikembangkan melalui hubungan sebab-akibat.

Peningkatan Nilai Pemegang Saham

(Prespektif Finansial)



Gambar 1. Contoh Hubungan Sebab-akibat dalam Prespektif Finansial

Kaplan dan Norton (2017) menyatakan ada tiga tahap siklus hidup bisnis yaitu:

- a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Produk dan jasa yang dihasilkan memiliki potensi pertumbuhan. Produk dan jasa yang dihasilkan memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan harus mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mengembangkan dan meningkatkan produk dan jasa yang dihasilkan, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

b. Bertahan (*sustain*)

Pada tahap bertahan tujuan finansial perusahaan adalah profitabilitas. Dalam tujuan ini pengukuran dapat dilakukan dengan ukuran yang terkait laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor.

c. Menuai (*harvest*)

Setelah unit bisnis mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “*menuai*” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya.

Mahsun (2013) menyatakan akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) memberikan pertanggungjawabannya untuk menyajikan dan melaporkan segala aktivitas selama proses bisnis kepada pihak pemberi amanah (*principal*). Menurut Moehariono (2010) ada dua macam akuntabilitas, yaitu (1) akuntabilitas vertikal dan (2) akuntabilitas horizontal. Dalam menyusun lingkungan akuntabilitas yang baik ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi:

- a. kepemimpinan;
- b. *reciprocation*;
- c. keadilan;
- d. Kepercayaan;
- e. Transparansi;
- f. Kejelasan;
- g. Keseimbangan;



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

- h. Kepemilikan;
- i. *Consequence*;
- j. Konsistensi;
- k. *Follow-up*.

PD. Aneka Usaha merupakan salah satu BUMD yang ada di Madiun. Berdasarkan Perda Kota Madiun No.5 pasal 3 dan 4 tahun 2012 tujuan Perusahaan Daerah Aneka Usaha adalah menyelenggarakan usaha percetakan, pembengkelan dan SPBU serta untuk menyelenggarakan pelayanan umum, memupuk pendapatan dan memperluas lapangan kerja dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. PD. Aneka Usaha bergerak di beberapa bidang usaha, salah satunya adalah SPBU. PD. Aneka Usaha memiliki dua SPBU yang terletak di jalan Basuki Rahmad dan jalan Mayjend Sungkono. Menurut Wakil Walikota Madiun Sugeng Rismianto pengelolaan sumber daya yang dimiliki PD. Aneka Usaha masih belum optimal. PD. Aneka Usaha dinilai masih belum optimal dalam mengelola sumber daya karena perusahaan tersebut dirasa belum mampu menyumbang PAD secara Maksimal. Hal tersebut dilihat dari tiga unit usaha PD. Aneka Usaha baru menghasilkan pendapatan Rp 354.000.000,00 pada tahun 2014 dan tahun 2015 Rp 434.000.000,00 (Pradana Tova, 2016, [www.pojokpitu.com](http://www.pojokpitu.com), diakses pada tanggal 1 April 2018 pukul 18.51 WIB). Infrastruktur yang kurang memadai merupakan salah satu masalah yang dimiliki PD

Aneka Usaha, mesin yang telah melewati umur ekonomis dan kurangnya tenaga kerja yang ada menjadi masalah utama dalam operasional perusahaan. Masalah tersebut menghambat peningkatan pendapatan perusahaan. Adanya keseimbangan antara aspek finansial dan aspek non finansial dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Perusahaan juga mengalami kekurangan pegawai terutama untuk bagian operator SPBU. Untuk itu pada tahun 2016 dan 2017 perusahaan merekrut pegawai untuk operator SPBU. Pada tahun 2017 Perusahaan mengalami pergantian Direktur Utama yaitu yang semula dijabat oleh Bapak Trubus Reksodirdjo, ST., M.Si. digantikan oleh Bapak Ir. Sutrisno sehingga perusahaan harus menerapkan manajemen yang baru. Adanya pergantian pimpinan ini juga sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada tahun 2016 perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar yaitu senilai Rp 171.962.931. Perusahaan melakukan renovasi terhadap gedung dan infrastruktur yang ada di SPBU. Untuk saat ini perusahaan memfokuskan untuk mengoptimalkan penjualan SPBU.

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam mengembangkan ilmu akuntansi terutama dalam akuntansi manajemen dan menjadi masukan untuk penerapan manajemen kerja dalam meningkatkan akuntabilitas perusahaan terutama dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

1. Manfaat Praktis

a. Pemerintah

Manfaat yang diperoleh pemerintah dari penelitian ini yaitu dapat dijadikan masukan dalam penilaian kinerja BUMD.

b. Perusahaan

Manfaat yang diperoleh perusahaan dengan penelitian ini yaitu dapat dijadikan sebagai evaluasi Manajemen kinerja perusahaan dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaannya. Sehingga perusahaan dapat mengetahui kekurangannya dan memperbaiki manajemen kinerja yang ada.

c. Peneliti

Peneliti mendapatkan pengetahuan dan wawasan tentang sistem manajemen kinerja, penilaian kinerja baik dari segi keuangan dan non-keuangan perusahaan dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan perusahaan.

d. Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk menilai akuntabilitas perusahaan sebagai salah satu BUMD.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Satori dan Komariah (2017) penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada quality atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Sedangkan menurut Sugiyono (2010) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Jenis metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus. Menurut Satori dan Komariah (2017) penelitian studi kasus merupakan penelitian terhadap suatu kasus yang terjadi pada tempat dan waktu tertentudengan cara mencari materi kontekstual mengenai suatu kasus yang diteliti. Alasan peneliti menggunakan

jenis penelitian deskriptif karena sesuai dengan tujuan peneliti yaitu untuk mendapatkan informasi data mengenai penerapan manajemen kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan PD.Aneka Usaha Pemerintah Kota Madiun.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif, maka penerapan manajemen kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* akan diketahui secara menyeluruh dan rumusan masalah yang telah dirumuskan dapat terjawab sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif bermakna. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak.

Sumber data dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari hasil wawancara secara langsung dengan informan. Informan dari penelitian ini adalah Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian, Pengawas SPBU I dan Pengawas SPBU II. Sumber data sekunder menurut Sugiyono (2010) adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa jurnal, majalah, artikel ataupun literature dan dokumen yang berhubungan dengan objek penelitian serta data-data yang dikumpulkan secara tertulis oleh PD. Aneka Usaha Madiun.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara diadakan dengan kepala bagian umum dan kepegawaian, pengawas SPBU I dan pengawas SPBU II. Observasi dilakukan di kantor PD. Aneka Usaha Pemerintah Kota Madiun, SPBU I dan SPBU II. Dokumentasi yang dilakukan yaitu mengumpulkan data-data dan dokumen yang diperlukan dalam penelitian, dokumen dalam penelitian ini yaitu berupa laporan keuangan yang telah diaudit selama tahun 2015 sampai

tahun 2017, indeks kepuasan masyarakat yang telah dilakukan oleh PD. Aneka Usaha, laporan hasil evaluasi, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, perda dan laporan realisasi anggaran.

Uji keabsahan data dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian sesuai dengan keadaan yang ada dilapangan. Peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk mengetahui keabsahan data dalam penelitian. Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2010) triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari wawancara kemudian dicek dengan menggunakan data dari hasil observasi dan dokumentasi.

Dalam menganalisis data kualitatif menurut model Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2010) aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Selain menggunakan analisis tersebut peneliti juga menggunakan analisis perhitungan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu menggunakan *loan safety ratios* untuk mengukur tingkat likuiditas perusahaan dan *profitability ratios* merupakan perbandingan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari penjualan yang dilakukan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja**

Penilaian kinerja yang dilakukan Perusahaan Daerah Aneka Usaha Madiun sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 05 Tahun 2012 tentang Perusahaan daerah Aneka Usaha. Penilaian kinerja Perusahaan Daerah Aneka Usaha dilakukan secara berkala yaitu dalam jangka waktu satu tahun sekali atau paling lama dua tahun sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian yang kemudian akan disub-subkan ke masing-masing bagian. Ada beberapa aspek yang digunakan dalam penilaian kinerja seorang pegawai seperti yang telah tercantum dalam DP3 bahwa penilaian kinerja pegawai Perusahaan Daerah Aneka Usaha Madiun meliputi aspek:

- a) Kesetiaan;
- b) Prestasi kerja;
- c) Tanggung Jawab;
- d) Ketaatan;
- e) Kejujuran;
- f) Kerjasama;
- g) Prakarsa;
- h) Kepemimpinan.

<b>Unsur Penilaian</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Rata-rata</b>
Kesetiaan	84.04	84.86	84.86	<b>84.59</b>
Prestasi Kerja	78.45	78.67	78.67	<b>78.60</b>
Tanggung Jawab	79.19	79.57	79.62	<b>79.46</b>
Ketaatan	76.33	77.29	77.29	<b>76.97</b>
Kejujuran	79.23	79.48	79.48	<b>79.40</b>
Kerjasama	79.76	80	80	<b>79.92</b>
Prakarsa	78.28	78.29	78.29	<b>78.29</b>
Kepemimpinan	79.66	79.75	79.75	<b>79.72</b>
<b>Total Rata-rata</b>				<b>79.62</b>

Gambar 2. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PD. Aneka Usaha tahun 2015-2017

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terkait Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diketahui bahwa nilai standar yang ditetapkan untuk penilai DP3 adalah 91-100 memperoleh predikat amat baik, 76-90 memperoleh nilai baik, 61-75 memperoleh nilai cukup, 51-60 memperoleh nilai sedang dan diketahui bahwa pada tahun 2015 memperoleh nilai rata-rata 79,37, tahun 2016 memperoleh nilai 79,74 dan pada tahun 2017 memperoleh nilai 79,75. Dari penilaian yang dilakukan pada tahun 2015-2017 memperoleh penilaian baik secara berturut-turut.

Pendekatan evaluasi kinerja dapat dilihat dari pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil dan pendekatan kontigensi. Pada penelitian ini data yang digunakan sangat terbatas dikarenakan dokumentasi secara tertulis pada tahun 2015-2017 tidak ada. Sehingga peneliti hanya memperoleh dokumentasi evaluasi pada tahun 2018. Evaluasi kinerja pada Perusahaan Daerah Aneka Usaha dilakukan Oleh Badan Pengawas bersama dengan Direksi. Evaluasi dilakukan setelah adanya penilaian kinerja. Beberapa evaluasi yang telah dilakukan oleh PD Aneka Usaha yaitu diantaranya evaluasi mengenai Perubahan Anggaran Keuangan (PAK) yang harus dilakukan dengan menganggarkan uang pesangon untuk pegawai yang telah pensiun. Badan Pengawas juga mengevaluasi perlu adanya pembenahan dan perbaikan SPBU tahun 2018 sebagaimana yang tertuang dalam hasil rapat Badan Pengawas 2018. Upaya perealisasi dana pendidikan yang sebaiknya digunakan untuk pelatihan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan dan kemampuan karyawan. Diperhatikannya kenyamanan pada karyawan agar dapat menambah semangat dan rasa memiliki pada perusahaan. dan diperlukan penambahan pegawai operator wanita dan pegawai yang khusus mengarahkan kepada produk yang dipasarkan.

### **Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

#### a. Perspektif finansial

Pengukuran kinerja dari aspek finansial dapat dilihat dari tingkat likuiditas perusahaan dan tingkat profitabilitas dari investasi. Pada analisis yang telah dilakukan mengenai Laporan Keuangan Perusahaan Daerah Aneka Usaha dengan menggunakan *loan safety ratio* yang meliputi *current ratio*, *quick ratio* dan *debt to equity ratio*. Dengan menggunakan *loan safety ratio* perusahaan dapat menentukan tingkat resiko finansial yang dimiliki perusahaan. Melalui *current ratio* diketahui bahwa rasio perputaran aset mengalami pasang surut yaitu pada tahun 2015 rasio perputaran aset sebesar 428,67% yang diakibatkan dari pembagian aset lancar sebesar Rp 1.497.674,406 dengan kewajiban lancar sebesar Rp 349.377.654, pada tahun 2016 tingkat perputaran aset mengalami kenaikan menjadi 484,16% yang berasal dari pembagian aset lancar sebesar Rp 1.273.949.175 dengan kewajiban lancar sebesar Rp 263.126.890, sedangkan pada tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 446% yang diakibatkan oleh pembagian aset lancar sebesar Rp 1.497.674.496 dengan kewajiban lancar sebesar Rp 349.377.654. Melalui *quick ratio* perusahaan dapat mengetahui kemampuan

perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya. Kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya dapat dilihat dari tahun 2015 sebesar 300,96% yang diakibatkan dari aset lancar tanpa persediaan sebesar Rp 1.051.481.689 dibagi dengan kewajiban lancar sebesar Rp 349.377.654, tahun 2016 kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya meningkat menjadi 369,02% hal ini dikarenakan kewajiban lancar perusahaan lebih sedikit dibandingkan tahun 2015 yaitu sebesar Rp 263.126.890 dengan aset lancar tanpa persediaan sebesar Rp 970.981.848. Dan pada tahun 2017 kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya mengalami penurunan yaitu menjadi 277% dikarenakan jumlah aset lancar yang bukan termasuk persediaan sebesar Rp 1.254.432.116 dan Kewajiban lancar yang dimiliki sebesar Rp 452.118.808. *Debt to equity ratio* digunakan untuk menganalisis hutang perusahaan mengenai resiko terhadap likuiditas. Perusahaan memanfaatkan hutang untuk digunakan dalam

pembiayaan aktiva. Diketahui bahwa dari tahun 2015 sampai dengan 2017 aktiva yang dibiayai dari hutang perusahaan masih tergolong sedikit yaitu pada tahun 2015 sebesar 16,24% yang diperoleh dari pembagian total kewajiban sebesar Rp 3.493.777.654 dengan ekuitas sebesar Rp 2.151.978.789, tahun 2016 sebesar 15,20% dengan total kewajiban sebesar Rp 263.126.800 yang dibagi dengan ekuitas sebesar 1.731.590.340 dan tahun 2017 sebesar 18% dengan total kewajiban sebesar Rp 452.118.808 dibagi dengan ekuitas sebesar Rp 2.473.053.364.

Perusahaan juga melakukan analisis *profitability ratios*. Analisis rasio profitabilitas ini digunakan untuk mengetahui keberhasilan suatu perusahaan melalui keuntungan yang didapatkan. Analisis rasio profitabilitas yang dilakukan oleh PD aneka Usaha yaitu *return on sales*, *return on asset* dan *return on equity* dimana pada tahun 2015 sampai dengan 2017 mengalami pasang surut, namun yang paling menunjukkan penurunan adalah pada tahun 2016 mengalami penurunan tingkat pengembalian laba atas penjualan sebesar -0,40% yang diperoleh dari rugi sebesar Rp 171.962.931 dibagi dengan penjualan sebesar Rp 43.513.760.246, penurunan tingkat laba atas penggunaan aset sebesar -8,62% yang diperoleh dari pembagian rugi sebesar Rp 171.962.931 dengan total aset sebesar Rp 1.994.717.230 dan penurunan peningkatan laba dengan penggunaan modal perusahaan sebesar -9,93% diperoleh dari pembagian rugi sebesar Rp 171.962.931 dengan ekuitas sebesar Rp 1.731.590.340. Kerugian ini disebabkan oleh besarnya beban pokok pendapatan SPBU I terdiri dari persediaan awal sejumlah Rp 118.221.191, pembelian sejumlah Rp 7.102.890.000 dan



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

persediaan akhir sejumlah –Rp 93.055.550. Beban pokok SPBU II terdiri dari persediaan awal sejumlah Rp 327.971.526, Pembelian Rp 34.630.579.351 dan persediaan akhir sejumlah –Rp 209.911.777. Beban operasional yang diperkirakan dari percetakan yaitu beban produksi sejumlah Rp 19.480.500, Beban Jasa sejumlah Rp 116.239.660, Beban Pegawai Rp

67.279.023, beban pemeliharaan Rp 1.477.000. Beban operasional SPBU I yang terdiri dari beban produksi Rp 25.144.312, beban pegawai Rp 108.873.466, beban representasi Rp 56.323.626, beban kantor Rp 24.871.227, beban pemeliharaan Rp 7.158.040, beban pajak Rp 8.192.580 dan penyusutan premium dan solar Rp 47.459.730. Beban operasional SPBU II yang terdiri dari beban produksi Rp 111.586.253, beban pegawai Rp 352.784.394, beban kantor Rp 102.795.767, beban pemeliharaan Rp 91.481.100, beban pajak Rp 18.377.261 dan beban premium dan solar Rp 303.878.350. Beban administrasi dan umum terdiri dari beban penghasilan direktur Rp 41.967.114, beban honor pengawas Rp 8.054.624, beban tunjangan sosial Rp 3.435.000, beban seragam dinas Rp 2.482.624, beban pendidikan dan pelatihan Rp 7.956.550, beban audit Rp 30.000.000 dan beban penyusutan aset tetap Rp 282.913.981, beban retribusi Rp 19.900.561.

b. Perspektif Customer

Perusahaan Daerah Aneka Usaha mengukur tingkat kepuasan pelanggan melalui Indeks Kepuasan Masyarakat yang dilakukan setiap tahunnya. Namun dalam penelitian ini data yang diperoleh hanya indeks kepuasan masyarakat pada tahun 2017 saja. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan data mengenai indeks kepuasan masyarakat tahun 2015 dan 2016. Dalam penilaian kepuasan pelanggan harus memperhatikan unsur-unsur yang ada dalam pelayanan. PD Aneka Usaha memberikan pelayanan yang ramah kepada pelanggan dengan memperhatikan tingkat ketepatan dalam proses pelayanan dan pemberian salam, senyum dan sapa kepada setiap pelanggan. Melalui Indeks Kepuasan Masyarakat tahun 2017 yang telah diperoleh dari hasil survey terhadap 50 responden menghasilkan indeks kepuasan masyarakat dengan rata-rata sebesar 78,02. Berdasarkan penilaian hasil Indeks Kepuasan Masyarakat nilai interval konversi IKM yang ditetapkan yaitu 25-43,75 berarti kinerja unit pelayanan tidak baik, 43,76-62,50 berarti kinerja unit pelayanan kurang baik, 62,51-81,25 berarti kinerja unit pelayanan baik dan 81,26-100,000 berarti kinerja unit pelayanan sangat baik. Dari hasil nilai rata-rata yang diperoleh dari Indeks Kepuasan Masyarakat sebesar 78,02 berarti menunjukkan bahwa kinerja unit pelayanan Perusahaan Daerah Aneka Usaha tahun 2017 termasuk dalam kategori baik. Selain melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

SPBU Perusahaan Daerah Aneka Usaha juga melakukan pertimbangan yang diantaranya yaitu pertimbangan geografi, aktivitas umum pembeli, posisi atau tanggung jawab pembeli dan karakteristik pembeli. Melalui pemahaman mengenai pertimbangan tersebut perusahaan dapat mengetahui kebutuhan spesifik pelanggan.

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh pihak SPBU Perusahaan daerah Aneka Usaha untuk menarik minat pelanggan dan menguasai pangsa pasar yang ada diantaranya adalah dengan memberikan promo berupa pembelian produk pertamax dan pertalite secara kredit, setiap pembelian produk pertamax sebanyak 30l akan mendapatkan poin yang mana poin tersebut akan dikumpulkan dan bisa ditukarkan dengan topi, kaos atau payung.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini Perusahaan Daerah Aneka Usaha Madiun melakukan penambahan stok produk dan memastikan ketepatan waktu dalam pemasokannya. Pada tahun 2015 produk yang dipasarkan SPBU I dan SPBU II hanya melakukan penambahan pada produk premium, solar dan pertalite sebanyak Rp 345.440.000. Pada tahun 2016 perusahaan melakukan penambahan pada produk solar, pertalite dan pertamax sebesar Rp 368.144.000 dan pada tahun 2017 perusahaan melakukan penambahan produk solar, pertalite, pertamax dan dexlite sebesar Rp 378.040.000. Perekrutan dilakukan untuk pemerataan tugas agar tidak terjadi tumpang tindih antara tugas satu dengan yang lainnya. Penambahan pegawai ini juga membantu dalam proses operasional terutama dalam pelayanan. Dalam proses pelayanan dibutuhkan jumlah pegawai yang cukup agar proses penjualan produk dapat berjalan dengan lancar

e. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan memberikan infrastruktur untuk pencapaian pada tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi dan kultur perusahaan. Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dilakukan Perusahaan Aneka Usaha untuk menambah wawasan, pengetahuan dan meningkatkan kualitas kinerja setiap pegawainya. Sesuai Pos-pos Laporan Keuangan Perusahaan Daerah Aneka Usaha pada tahun 2016 terdapat beban pendidikan dan pelatihan sebesar Rp 7.956.550 dan pada tahun 2017 sebesar Rp 62.193.750.



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

Berdasarkan Perda tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha Bab VIII Pasal 51 dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki penilaian kinerja yang baik akan diberikan penghargaan berupa kenaikan gaji setiap dua tahun. Selain pemberian gaji juga diberikan tunjangan sosial dan tunjangan pension bagi pegawai yang telah pensiun. Perbaikan dan penambahan infrastruktur serta pengembangan teknologi dilakukan sesuai Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan Daerah Aneka Usaha Kota Madiun. Penambahan Aset tahun 2017 pada Bangunan sejumlah Rp 8.005.500, SPBU II sejumlah Rp 324.817.600, Peralatan Kantor SPBU I sejumlah Rp 2.043.500, Peralatan Kantor SPBU II sejumlah Rp 1.342.000.

Untuk menciptakan keakraban antar pegawai perusahaan, dilakukan pemberdayaan pegawai dengan melakukan piknik dan *outbond* setiap akhir periode. Melalui kegiatan tersebut dapat meningkatkan rasa solidaritas antar pegawai.

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban atas amanah yang telah diberikan. Pertanggung jawaban tersebut meliputi pelaporan secara keseluruhan proses bisnis suatu perusahaan melalui pelaporan laporan keuangan secara transparan. Akuntabilitas pengelolaan yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Aneka Usaha Kota Madiun yaitu melaporkan laporan realisasi anggaran, melaporkan laporan keuangan perusahaan dan Pelaporan Laporan keuangan yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Abdul Ghonie & Rekan.

Berdasarkan laporan keuangan yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Abdul Ghonie & Rekan menyatakan bahwa laporan keuangan yang dibuat oleh Perusahaan daerah aneka Usaha disajikan secara wajar dan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik yang menghasilkan Opini Wajar Tanpa Pengecualian secara tiga tahun berturut-turut dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Perusahaan Daerah Aneka Usaha Pemerintah Kota Madiun periode tahun 2015-2017 dapat diperoleh kesimpulan bahwa penerapan manajemen kinerja di Perusahaan Daerah Aneka Usaha Kota Madiun selama 3



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

(tiga) tahun belum optimal dan belum ada dokumentasi secara tertulis. Hal ini dikarenakan adanya pergantian Direksi pada tahun 2017 sehingga adanya manajemen yang baru. Penilaian Kinerja dilakukan setiap akhir periode dan dilakukan oleh Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian yang kemudian disubkan ke masing-masing bagian yang tertuang dalam DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan selama tahun 2015-2017 memperoleh penilaian baik secara berturut-turut. Evaluasi dilakukan oleh Badan Pengawas bersama dengan Direksi. Namun dalam pengolahan datanya terdapat keterbatasan data. Data yang diperoleh hanya hasil evaluasi yang dilakukan pada tahun 2018, dikarenakan perusahaan kurang melakukan pendokumentasian terhadap hasil evaluasi. Tingkat perputaran aset, kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancarnya dan hutang perusahaan mengalami penurunan pada tahun 2016. Pada tahun 2016 perusahaan juga mengalami kerugian sebesar Rp 171.962.931. Dalam penelitian ini mempunyai keterbatasan data pada indeks kepuasan masyarakat tahun 2015 dan 2016, sehingga data yang diperoleh hanya indeks kepuasan masyarakat pada tahun 2017 saja. Kinerja unit pelayanan Perusahaan Daerah Aneka Usaha tahun 2017 tergolong dalam kategori baik yang memperoleh nilai rata-rata indeks kepuasan masyarakat sebesar 78,02. Perusahaan melakukan penambahan stok tahun 2015 sebesar Rp 345.440.000 tahun 2016 sebesar Rp 368.144.000 dan tahun 2017 sebesar Rp 378.040.000. Perekrutan pegawai pada tahun 2016 sebanyak 2 orang dan tahun 2017 sebanyak 3 orang dikarenakan adanya pegawai yang mengundurkan diri. Perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia pada tahun 2016 dan 2017, pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan melakukan perbaikan serta penambahan infrastruktur pada tahun 2017. Pelaporan kinerja perusahaan melalui laporan keuangan perusahaan yang kemudian diaudit oleh Kantor Akuntan Publik dan pelaporan laporan realisasi anggaran yang memperoleh opini wajar tanpa pengecualian selama tiga tahun berturut-turut.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Dessler. G., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

Fahmi, I., (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

- Gaspersz, V., (2017). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hidayati, I., Astuti, E.S., & Iqbal, M. (2014). Analisa Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis*. (15).1.1.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. (2017). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, M., (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFY-YOGYAKARTA.
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Daerah Kota Madiun No.05 Th. 2012 Tentang Perusahaan Daerah Aneka Usaha. 2012. Madiun: Pemerintah Kota Madiun.
- Satori, D., dan Komariah, A., (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Soegoto, E. S., Penerapan Manajemen Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi, *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Volume 6 no 2, Mei 2011.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja edisi kelima*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- [www.pojokpitu.com](http://www.pojokpitu.com), diakses pada tanggal 1 April 2018 pukul 18.51 WIB.



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

**LAMPIRAN**

Lampiran 1 pedoman observasi

**PEDOMAN OBSERVASI**

LEMBAR OBSERVASI PENERAPAN MANAJEMEN KINERAJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN PD. ANEKA USAHA PEMERINTAH KOTA MADIUN

NO	Aspek yang Diamati	Keterangan	
		Iya	Tidak
1	Penilaian kinerja pegawai dilakukan setahun sekali dan tertuang di DP3		
2	Evaluasi dilakukan setahun sekali oleh Badan Pengawas bersama dengan Direksi		
3	Sisa dana realisasi anggaran		
	diakumulasikan untuk laba perusahaan		
4	Pemberian promo penjualan produk di SPBU I dan SPBU II		
5	Pemberian pelayanan yang ramah melalui pengecekan, senyum dan sapa		
6	Melakukan perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana		



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

7	Melakukan pelaporan laporan keuangan setiap periodenya		
8	Melakukan audit atas laporan keuangan		



Lampiran 2 instrumen wawancara

**INSTRUMEN WAWANCARA**

No.	Aspek	Daftar Pertanyaan
1	Manajemen Kinerja	Dalam penerapan manajemen kinerja adakah kendala yang



THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN

terjadi di PD Aneka Usaha  
Pemerintah Kota Madiun?

Bagaimana sistem penilaian  
kinerja dan pengukuran kinerja  
di PD Aneka Usaha?

Terkait penilaian Dan  
pengukuran kinerja, adakah  
evaluasi kinerja Yang  
dilakukan oleh PD. Aneka  
Usaha Pemerintah Kota  
Madiun?

Siapa sajakan yang melakukan  
Siapa sajakan yang melakukan  
evaluasi kinerja Terhadap  
seluruh karyawan PD Aneka  
Usaha Pemerintah Kota  
Madiun?

Adakah perbaikan Dan  
pengembangan Manajemen  
kinerja yang dilakukan di PD  
Aneka Usaha Pemerintah Kota  
Madiun?

2. Pengukuran Kinerja dengan Prespektif *Financial*:  
pendekatan *Balanced* Bagaimana strategi yang

*Scorecard* dilakukan perusahaan Dalam  
meningkatkan pendapatan?

Adakah penurunan biaya Dan  
peningkatan Produktivitas  
dalam periode ini?

Apakah aset yang Dimiliki  
sudah digunakan Secara



THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN

optimal dan bagaimana strategi  
investasi yang diterapkan?

---

Prespektif *Customer*:

Apakah produk Yang  
dihasilkan oleh SPBU PD

Aneka Usaha sudah memenuhi  
pangsa pasar?

---

Bagaimana pelayanan Yang  
diberikan oleh Karyawan  
kepada konsumen?

---

No.	Aspek	Daftar Pertanyaan
	Prespektif internal:	proses Bisnis
	Adakah dilakukan	inovasi produk Yang Untuk menarik minat konsumen?
	Bagaimana perusahaan?	proses operasional
	Prespektif pertumbuhan:	pembelajaran Dan
	Bagaimanakah pekerja yang ada di PD Usaha Madiun?	Kapabilitas Aneka
	Bagaimanakah perusahaan	Kapabilitas sistem informasi yang dimiliki
	pengambilan perusahaan?	Mengenai Keputusan
	Adakah pemberdayaan	pemberian motivasi, dan keselarasan

---



**THE 11th FIPA  
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP  
UNIVERSITAS PGRI MADIUN**

---

dalam perusahaan ?

3	Akuntabilitas	Apakah pengelolaan Sumber daya yang ada sudah dilakukan secara optimal?
		Apakah sistem Penganggaran yang telah dibuat Sudah diterapkan dengan tepat?
		Apa upaya yang Telah dilakukan untuk meningkatnya akuntabilitas pengelolaan PD Aneka Usaha Pemerintah Kota Madiun?
		Apakah proses Pengelolaan sudah sesuai dengan Prosedur yang telah ditetapkan?

*THE 11<sup>th</sup>  
FIPA*

FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI  
ISSN : 2337-9723