

**IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLOK  
UKUR KINERJA PADA PEMERINTAHAN DESA KADIPIRO,  
KECAMATAN SAMBIREJO, KABUPATEN SRAGEN**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata 1 pada  
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**

**Oleh:**

**INTAN FAJAR RAHMAWATI**

**A 210 180 198**

**PROGAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR KINERJA PADA  
PEMERINTAHAN DESA KADIPIRO, KECAMATAN SAMBIREJO, KABUPATEN  
SRAGEN**

**PUBLIKASI ILMIAH**

oleh:

**INTAN FAJAR RAHMAWATI**

**A 210 180 198**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen  
Pembimbing



**Surya Jatmika, S.Pd., M.Pd.**

**NIDN. 06002059201**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR  
KINERJA PADA PEMERINTAHAN DESA KADIPIRO, KECAMATAN  
SAMBIREJO, KABUPATEN SRAGEN**

**OLEH:  
INTAN FAJAR RAHMAWATI  
A210180198**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
pada hari Jum'at, 8 Juli 2022  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Surya Jatmika, M.Pd.  
(Ketua Dewan Penguji)
2. Drs. Joko Suwandi, M.Pd.  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Titik Ulfatun, M.E.d.  
(Anggota II Dewan Penguji)


  
.....)

  
.....)

  
.....)

Dekan,



  
Pratiwi Satama, M.Pd.  
NIDN: 0630108301

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepengetahuan saya juga terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak benaran dalam pernyataan saya diatas, maka akan saya pertanggung jawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 20 Juli 2022

Penulis ..



**INTAN FAJAR RAHMAWATI**

**A210180198**

# **IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR KINERJA PADA PEMERINTAHAN DESA KADIPIRO, KECAMATAN SAMBIREJO, KABUPATEN SRAGEN**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pemerintahan Desa Kadipiro yang diukur dengan metode balance scorecard. Metode balance scorecard mengukur kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif pelayanan terhadap masyarakat, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan perspektif pengembangan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan desain studi kasus. Narasumber pada penelitian ini adalah kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kepala seksi kesejahteraan, ketua dan sekretaris Badan Permusyawaratan Desa, ketua RT, guru Pendidikan Anak Usia Dini, serta ketua kepemudaan dan olah raga desa. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, serta untuk menganalisis data yaitu dengan kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dengan hasil penelitian disetiap perspektif: 1) Perspektif pelayanan terhadap masyarakat, bahwa birokrasi pelayanan terhadap masyarakat sudah sesuai dengan prosedur atau aturan pembuatan dokumen kependudukan yang memudahkan masyarakat, serta pemberdayaan masyarakat yang terdapat di Rencana Kerja Pemerintah Desa sudah tepat sasaran dan membawa banyak manfaat untuk masyarakat. 2) Perspektif Keuangan, bahwa Pemerintah Desa Kadipiro untuk mengelola keuangan sudah menggunakan aplikasi siskeudes yang memudahkan untuk menyusun laporan keuangan, mengedepankan prinsip transparansi dengan memberikan laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun yaitu pembuatan Rencana Pembangunan Jangka Menengah yang akan diserahkan kepada BPD, kecamatan dan kabupaten, selain itu pelaporan dimedia masa agar dapat diketahui masyarakat. 3) Perspektif bisnis internal, bahwa pembangunan infrastruktur yang terdapat di Rencana Kerja Pemerintahan Desa sudah tepat sasaran dengan membangun beberapa sarana dan prasarana seperti mengaspal jalan, rabat beton, pembangunan talud dan perbaikan jembatan. Selain itu sistem keamanan dan ketertiban masyarakat desa yang sudah baik, yaitu terdapat siskamling disetiap RT. 4) Perspektif pengembangan, bahwa perangkat desa sudah melaksanakan tugas pokok fungsi kewenangan masing-masing sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Sragen No 20 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kelola Pemerintahan Desa.

**Kata Kunci:** implementasi, kinerja, balance scorecard

## **Abstract**

This study aims to determine the performance of the Kadipiro Village government as measured by the balance scorecard method. The balance scorecard method measures performance through four perspectives, namely the perspective of service to the community, the financial perspective, the internal business perspective and the development perspective. This research uses qualitative research with case study design. The resource persons in this study were the village head, village secretary, village treasurer, head of the welfare section, chairman and secretary of the Village Consultative Body, head of RT, early childhood education teacher, and head of village youth and sports. Data collection techniques used interviews, observation and documentation, while to test the validity of the data using source triangulation, and to analyze the data, namely by

condensing data, presenting data and drawing conclusions. With the results of research in each perspective: 1) The perspective of service to the community, that the service bureaucracy to the community is in accordance with the procedures or rules for making population documents that make it easier for the community, as well as community empowerment contained in the Village Government Work Plan is right on target and brings many benefits to the community. 2) Financial Perspective, that the Kadapiro Village Government to manage finances has used the *siskeudes* application which makes it easy to compile financial reports, puts forward the principle of transparency by providing accountability reports at the end of the year, namely the preparation of Medium-Term Development Plans which will be submitted to BPD, sub-districts and districts, in addition to It is reporting in the mass media so that it can be known by the public. 3) Internal business perspective, that the infrastructure development contained in the Village Government Work Plan has been right on target by building several facilities and infrastructure such as paving roads, concrete rebates, construction of embankments and bridge repairs. In addition, the village community security and order system is already good, namely there is a campling system in every RT. 4) Development perspective, that village officials have carried out the main tasks of their respective authority functions in accordance with Sragen Regency Regent Regulation No. 20 of 2017 concerning Organizational Structure and Village Governance.

**Keywords:** implementation, performance, balanced scorecard

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang terjadi secara terus-menerus saat ini, mengakibatkan perubahan yang terjadi baik di dalam organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Perubahan tersebut dikarenakan adanya kecanggihan teknologi yang tersedia, secara tidak langsung di suatu organisasi harus selalu melakukan adaptasi serta tindakan perbaikan dalam pengelolaan organisasi, terutama pada aspek kinerja. Guna melihat gambaran dari keberhasilan organisasi tersebut maka penting untuk melakukan suatu tindakan yang disebut dengan pengukuran kinerja. Pada organisasi publik untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good corporate government*) dibutuhkan pengukuran kinerja yang tepat. Pengukuran kinerja dianggap sebagai salah satu aktivitas yang merupakan bentuk dari fungsi akuntabilitas kinerja suatu organisasi. Organisasi pemerintah diminta untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholder* seperti masyarakat. Sektor publik memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan kemampuan bagaimana sistem tata kelola dalam pelayanan terhadap masyarakat secara efektif dan efisien (Verlandes & Hariati, 2019).

Ombudsman Republik Indonesia yang merupakan lembaga yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan

oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan belanja negara dan atau anggaran pendapatan belanja daerah, mencatat terjadi peningkatan laporan masyarakat terhadap kondisi pelayanan publik (Undang-Undang No 37 Tahun 2008, 2008). Ombudsman RI menyebutkan instansi pemerintah daerah paling banyak dilaporkan oleh publik sepanjang tahun 2017, yaitu sebanyak 3.427 laporan mengenai pelayanan publik yang belum memenuhi standar. Pelaporan pada instansi-instansi adanya dugaan maladministrasi atau penundaan pelayanan, sehingga menimbulkan ketidakpercayaan (*mistrust*) dari masyarakat kepada pelayanan publik (Maharani, 2018). Pada hakikatnya organisasi sektor publik sebagai instansi pemerintahan harus menjalankan tugas sesuai dengan perannya. Instansi pemerintahan dibentuk untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan berorientasi pada kepuasan masyarakat, terkhusus pada instansi ditingkat yang paling bawah yaitu pemerintahan desa.

Melihat banyaknya laporan dari Ombudsman RI bahwa, pelayanan publik yang belum memenuhi standard Pemerintah segera melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dengan melakukan pengukuran kinerja. Agar menghasilkan informasi kinerja yang sebenarnya, maka diperlukan pengukuran yang objektif dan komprehensif. Objektif dan komprehensif mengandung makna, bahwa kinerja diukur baik dari segi finansial maupun non finansial serta dari segi internal maupun eksternal. Hanya saja selama ini pengukuran kinerja pada instansi pemerintah masih belum dilakukan secara objektif. Pengukuran kinerja yang dilakukan cenderung memperhatikan dari perspektif keuangan saja (Asman & Rusli, 2014).

Kinerja organisasi sektor publik khususnya dalam Pemerintahan Desa menjadi hal yang penting setelah diberlakukannya Undang-undang No 6 Tahun 2014 Pasal 4 tentang Pengaturan Tujuan Desa. Membentuk Pemerintahan Desa yang Profesional, efisien dan efektif, terbuka, serta tanggung jawab; Meningkatkan pelayanan publik bagi warga masyarakat desa guna mempercepat perwujudan kesejahteraan umum (Undang-undang No 6 tahun 2014, 2014). Pemerintahan Desa Kadipiro merupakan salah satu Pemerintah Desa di Kecamatan Sambirejo, Kabupaten Sragen yang bertugas sebagai wadah pelayanan

publik kepada masyarakat. Berdasarkan data awal dalam memberikan layanan kepada masyarakat, Pemerintah Desa Kadipiro mengedepankan visi yaitu “terwujudnya pelayanan terpadu yang prima di Desa Kadipiro”. serta mempunyai misi, (1). Mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien dan transparan, (2). Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dan terpercaya, (3). Meningkatkan sarana dan prasarana yang memadai. Untuk mencapai visi misi tersebut dibutuhkan strategi kinerja yang tepat agar dapat mencapai keberhasilan. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Kepala Desa Kadipiro, menyatakan bahwa di pemerintahan Desa Kadipiro belum terdapat pengukuran kinerja yang tepat guna. Pengukuran kinerja masih terbatas berasal dari laporan keuangan berdasarkan terealisasinya Rencana Kerja Pemerintahan Desa (RKPD).

Pengukuran kinerja yang objektif dan komprehensif akan bermanfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja instansi pemerintah. Dengan informasi yang benar, hasil kinerja akan berpengaruh terhadap ketepatan penyusunan peningkatan kinerja. Maka peneliti tertarik untuk mengimplementasikan metode pengukuran kinerja pemerintah publik dengan *balanced scorecard* yang lebih akurat dan terukur.

*Balance scorecard* dikenalkan pertama kali pada tahun 1996 di Amerika Serikat oleh Kaplan dan David. *Balance scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan, 2009). Konsep *balance scorecard* pada awalnya dimaksudkan untuk organisasi bisnis yang berorientasi pada profit namun seiring perkembangannya zaman *balance scorecard* juga dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. *Balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis dan merevisi strategi organisasi (Kaplan, 2009).

Penerapan *balance scorecard* pada pengukuran kinerja organisasi publik bertujuan untuk menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran internal dan eksternal. Untuk menerapkan *balance scorecard* pada sektor publik diperlukan modifikasi, dikarenakan terdapat perbedaan antara *balance scorecard* untuk sektor publik dan swasta, maka *balance scorecard* harus disesuaikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui kinerja instansi pemerintah dengan metode *balance scorecard*.



Bagi organisasi publik sendiri, *balance scorecard* dapat meningkatkan kualitas nilai tambah yang menuju pada efektivitas dan efisiensi. Terlepas dari keunggulan, pendekatan *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja pemerintahan akan dapat memberikan banyak manfaat. Hasil penelitian Fatah et al (2012) menerangkan bahwa penggunaan *balance scorecard* memberikan banyak manfaat bagi organisasi publik atau pemerintahan, diantaranya meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, membuat manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, dan membawa setiap unit dalam organisasi ke arah yang sama yaitu melayani masyarakat. Manfaat *balance scorecard* juga dijelaskan pada penelitian Fatah et al (2012) yang memaparkan bahwa penerapan *balance scorecard* pada pemerintahan daerah di Indonesia konsisten dan sejalan dengan kebijakan pengembangan Rencana Strategis (Renstra), dimana renstra merupakan langkah perencanaan strategis yang dilakukan untuk merumuskan visi misi, tujuan, sasaran dan strategi organisasi pemerintahan.

Dilihat dari kompleksnya permasalahan mengenai pengukuran kinerja pada organisasi publik terutama di Pemerintahan Desa Kadipiro yang merupakan salah satu wadah pelayanan terhadap masyarakat paling bawah dalam sistem pemerintahan. Berdasarkan wawancara awal diketahui bahwa pengukuran kinerja yang digunakan hanya berasal dari laporan keuangan berdasarkan terealisasinya RKPD, dalam praktik pengukuran kinerja pada Desa Kadipiro belum menerapkan sistem *balanced scorecard*. Pada Pemerintahan Desa Kadipiro belum terdapat penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Selain itu, di Pemerintahan Desa Kadipiro memiliki ketersediaan data yang memenuhi untuk dilakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Dengan mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja, dapat membantu serta memberikan gambaran kepada Pemerintahan Desa Kadipiro dalam mengevaluasi atau menilai kinerja sesuai dengan terealisasinya RKPD.

## **2. METODE**

Jenis Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami, oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan (Moleong, 2012). Menurut Nursalam (2016) Studi kasus merupakan penelitian

yang mencakup pengkajian bertujuan memberikan gambaran secara mendetail mengenai latar belakang, sifat, maupun karakter yang ada pada kasus, studi kasus memusatkan perhatian pada suatu kasus secara rinci.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu terdiri dari observasi sesuai dengan empat perspektif Perspektif pelanggan (pelayanan terhadap masyarakat) dengan sasaran observasi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan, partisipasi masyarakat terhadap perencanaan dan pembangunan desa, serta kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat. Perspektif keuangan menggunakan laporan keuangan untuk perhitungan rasio yaitu, rasio ekonomi, rasio epektifitas, dan rasio evisiensi. Perspektif bisnis internal dengan sasaran observasi, sarana dan prasarana kantor kepala desa kadipiro, infrastruktur desa kadipiro serta keamanan dan ketertiban desa kadipiro. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (karyawan dan pengembangan organisasi) dengan sasaran observasi, sumber daya manusia dari perangkat desa, peningkatan kualitas perangkat desa serta peningkatan teknologi dan sistem informasi desa. Wawancara sesuai dengan empat perspektif yaitu perspektif pelayanan terhadap masyarakat, perspektif keuangan tentang bagaimana prosedur mengelola dan menyusun laporan keuangan, perspektif bisnis internal tentang insfrastruktur, sarana prasarana Desa Kadipiro, Perspektif pengembangan tentang tugas dan wewenang perangkat desa. Dokumentasi, yang berupa dokumen-dokumen dari Pemerintahan Desa Kadipiro, diantaranya profil pemerintahan desa kadipiro, struktur organisasi kelurahan desa kadipiro, Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPD) Pemerintahan Desa Kadipiro tahun 2021, serta laporan keuangan tahun 2021. Narasumber pada penelitian ini adalah kepala desa, sekretaris desa, bendahara desa, kepala seksi kesejahteraan, ketua dan sekretaris Badan Permusyawaratan Desa, ketua RT, guru Pendidikan Anak Usia Dini, serta ketua kepemudaan dan olah raga desa. Keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber menurut Sugiyono (2018) yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan menggabungkan teknik pengumpulan data dan sumber data yang sudah ada. Pada penelitian menggunakan triangulasi metode yaitu dengan pengumpulan data dalam penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Dengan menggunakan analisis data menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yaitu dengan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada konsep balanced scorecard masing-masing perspektif harus memiliki sasaran strategis yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Sasaran strategis ini dirumuskan berdasarkan visi misi pemerintahan desa. Visi pemerintah Desa Kadipiro yaitu “Mengabdikan dan membangun Desa Kadipiro yang inovatif dan kreatif, berkarakter dan berbudaya”. Pemerintah Desa Kadipiro memiliki 6 misi, terdiri dari (1) membangun kerukunan antar umat beragama; (2) menjalankan pemerintahan desa dengan mengedepankan transparansi, kekeluargaan dan gotong royong; (3) mengoptimalkan sumber pendapatan desa baik dari pemerintah pusat maupun sumber dana asli daerah; (4) pembangunan infrastruktur jalan jembatan pengairan dan sarana olahraga; (5) meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa dengan prioritas ekonomi kerakyatan berbasis koperasi, UMKM, dan Bumdes; (6) mewujudkan masyarakat guyub rukun dan sejahtera ayem tentrem gemah ripah loh jinawi. Adapun indikator keberhasilan dari masing-masing perspektif *balance scorecard* dan hasil kinerja Pemerintah Desa Kadipiro sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja Pemerintah Desa Kadipiro dengan *Balance Scorecard*

Perspektif	Strategi	Indikator keberhasilan
Perspektif Pelayanan terhadap masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan birokrasi pelayanan kepada masyarakat yang prima.</li> <li>2. Pelayanan yang mudah difahami untuk masyarakat.</li> <li>3. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat yang bermanfaat untuk masyarakat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur pelayanan, kemudahan tahapan alur pelayanan yang diberikan kepada masyarakat</li> <li>2. Persyaratan pelayanan, persyaratan teknis dan administrasi sesuai dengan jenis pelayanannya.</li> <li>3. Kejelasan petugas pelayanan, keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan.</li> <li>4. Kecepatan pelayanan, target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.</li> <li>5. Kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang memadahi sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada masyarakat.</li> <li>6. Pemberdayaan masyarakat yang sudah sesuai dengan RKPD terdapat pada bidang pendidikan, bidang pertanian, bidang kesehatan, bidang olah raga,</li> </ol>

Perspektif Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan laporan pertanggungjawaban sesuai prosedur dan sesuai azas transparasi.</li> <li>2. Meningkatkan nilai ekonomi, efektif dan efisien.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan pertanggungjawaban pemerintah desa menggunakan sistem online dan offline.</li> <li>2. Prosentase keuangan Desa Kadipiro menurut rasio ekonomi, rasio efefisiensi, rasio efektivitas: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Rasio ekonomi Desa Kadipiro Tahun 2021 sebesar 87,01 %.</li> <li>b. Rasio efektivitas Desa Kadipiro tahun 2021 sebesar 86,01 %.</li> <li>c. Rasio efisiensi Desa Kadipiro tahun 2021 sebesar 48,15%.</li> </ol> </li> </ol>
Perspektif Bisnis internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimalisasi pembangunan sarana, prasarana atau infrastruktur desa.</li> <li>2. Meningkatkan peran serta masyarakat dalam penataan dan pengawasan pembangunan insfrastruktur.</li> <li>3. Meningkatkan keamanan dan ketertiban umum.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melibatkan masyarakat dalam proses perencananan pembangunan insfrastruktur desa dalam musrenbangdes.</li> <li>2. Pembangunan insfrastruktur sarana dan prasarana seperti mengaspal jalan, rabat beton, pembangunan talud, perbaikan jembatan dan rumah layak huni yang sudah berjalan.</li> <li>3. Program padat karya menyukseskan pembangunan dengan memberikan upah untuk tenaga kerja.</li> <li>4. Progam siskampling pada setiap RT</li> <li>5. Optimalisasi sistem kerja Kamtibmas dan Babinsa</li> </ol>
Perspektif Pengembangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan motivasi kerja perangkat desa</li> <li>2. Meningkatkan kompetensi perangkat desa</li> <li>3. Meningkatkan teknologi dan sistem informasi desa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perangkat desa sudah melaksanakan tugas pokok fungsi kewenangan masing-masing sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Sragen No 20 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kelola Pemerintahan Desa.</li> <li>2. Perekrutan perangkat desa menggunakan sistem tes.</li> <li>3. Pengembangan perangkat desa dengan pelatian atau bimtek yang diselenggarakan oleh kabupaten.</li> </ol>

- 
4. Evaluasi kerja, dari masing masing perangkat desa sesuai dengan tugas pokoknya
  5. Penggunaan sistem informasi desa digunakan untuk kelancaran pelayanan pembuatan administrasi.
- 

*Balance scorecard* dapat dikatakan sebagai pendekatan yang strategis untuk menerjemahkan pernyataan visi dan misi. Hal ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2013) yang berjudul “Membangun dan Implementasi *balanced scorecard* pada sektor publik”, bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang strategis untuk menerjemahkan visi misi dan tujuan organisasi. Selain itu dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi sektor publik akan menghasilkan suatu sistem manajemen yang berorientasi kepada masyarakat. sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari, (2017) yang melakukan penelitian dengan judul “*Balanced scorecard*; Alat Ukur Kinerja Desa Warngin Jaya dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan”, bahwa *balance scorecard* membantu desa untuk mencapai kepuasan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Ukuran kinerja dari *balanced scorecard* yang dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif pelayanan terhadap msyarakat, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan perspektif pengembangan.

### **3.1 Perspektif Pelayanan terhadap Masyarakat**

Pada penlitian ini perspektif pelayanan terhadap masyarakat yang terdapat di Pemerintahan Desa Kadipiro sudah memberikan pelayanan birokrsi yang prima, memberikan kemudahan untuk masyarakat dalam syarat-syarat pembuatan dokumen kependudukan serta sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku. Setiap pembuatan dokumen-dokumen kependudukan berbeda-beda persyaratan. Namun walaupun berbeda-beda persyaratan, pemerintah desa selalu memberikan penyuluhan atau memberikan informasi kepada masyarakat, sehingga warga masyarakat tidak akan kesulitan saat pembuatan surat-surat kependudukan. Dalam proses pelayanan terdapat hambatan yang dihadapi di Pemerintahan Desa Kadipiro. Masyarakat yang heterogen sehingga setiap orang akan mempunyai pemahaman yag berbeda-beda. Saat ini sistem informasi desa atau pelayanan sudah menggunakan online, dan tidak semua masyarakat faham dengan sistem tersebut.

Beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Verlandes dan Hariati (2019) dengan judul “Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintahan Kabupaten Jombang Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*”, bahwa pada perspektif pelayanan terhadap masyarakat berfokus hanya pada tingkat kepuasan masyarakat sebagai wajib pajak di Kabupaten Jombang serta peningkatan investasi di Kabupaten Jombang. Pada dasarnya organisasi sektor publik terkhusus di daerah tidak hanya membahas pemungutan pajak saja, melainkan terdapat birokrasi pelayanan yang luas, selain itu pada pemerintah daerah tingkat desa tidak berfokus pada investasi daerah melainkan berfokus kepada kesejahteraan masyarakat serta kepuasan masyarakat terhadap birokrasi pelayanan yang diberikan dari pemerintahan desa. Selain membahas pelayanan birokrasi kepada masyarakat, perspektif pelayanan membahas pemberdayaan masyarakat yang sesuai dengan RKPD dan sudah membawa banyak manfaat bagi masyarakat diantaranya dalam bidang pendidikan, Desa Kadipiro mempunyai satu PAUD (endidikan anak usia dini) dan satu TK Pertiwi. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah desa memberikan subsidi atau anggaran yang dapat digunakan untuk memfasilitasi belajar mengajar.

Bidang Kesehatan, salah satu program desa yaitu posyandu, di Desa Kadipiro terdapat tujuh posyandu yang terbagi dalam sub kebayanan. Salah satu posyandu yaitu di Dukuh Wadang yang mempunyai jadwal posyandu setiap satu bulan sekali. Kegiatan yang dilakukan diantaranya mengukur berat badan anak, tinggi badan anak dan pengecekan kesehatan lainnya. Dalam kegiatan ini pemerintah desa tidak ikut serta melainkan memberikan subsidi atau anggaran kegiatan posyandu.

Bidang pertanian, Desa Kadipiro terdapat empat kelompok tani yang terdiri dari dua kelompok tani timur sungai dan dua kelompok tani selatan sungai gabungan dari kelompok tani tersebut dinamakan gapoktan. Selain pertanian, Desa Kadipiro terdapat taruna tani yaitu pemberdayaan dibidang perikanan. Kegiatan yang dilakukan adalah budidaya ikan lele. Tujuan adanya pemberdayaan ini untuk mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Desa Kadipiro.

Bidang kepemudaan dan olah raga, pemberdayaan dibidang olah raga di Desa Kadipiro yang sudah berjalan yaitu bola volley, badminton, taekwondo. Sarana dan prasarana yang sudah lengkap yaitu terdapat lapangan bola volly dan gedung balai desa

untuk badminton dan taekwondo. Dalam menarik masyarakat dengan mengadakan turnamen atau lomba.

### **3.2 Perspektif Keuangan**

Kekuatan pada perspektif keuangan di Pemerintah Desa Kadipiro dilihat dari bagaimana pemerintah desa memberikan laporan pertanggungjawaban dan prinsip transparans kepada masyarakat. Berikut beberapa sumber keuangan pemerintah Desa Kadipiro yang berasal dari: pendapatan asli desa, bagi hasil bumdes, pengelolaan tanah kas desa, pendapatan dari tanah eks bengkok, desa, bagi hasil pajak dan retribusi, alokasi dana desa, bantuan keuangan dari APDB provinsi, penerimaan dari hasil kerjasama bantuan perusahaan, dan bunga bank.

Dari sumber anggaran tersebut yang nantinya akan digunakan sebagai laporan keuangan diakhir tahun. Dalam melakukan laporan pertanggungjawaban pemerintah desa sudah menggunakan sistem online dan offline, untuk sistem online menggunakan yaitu siskeudes, sedangkan sistem yang offline membuat RPJM yang sesuai dengan peraturan atau prosedur. Proses laporan pertanggungjawaban dibuat setiap akhir tahun dengan membuat empat rangkap RPJM untuk BPD, kecamatan dan kabupaten. Selain itu membuat laporan keuangan inti di media masa yaitu baliho yang diletakan di tempat strategis yang ada di desa. Setiap merencanakan anggaran atau membuat RKPD selalu melibatkan tokoh-tokoh masyarakat pada saat kegiatan musrembagdes. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah akan mendapat kepercayaan dan dukungan dari masyarakat. Disamping itu dengan ditingkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan akan terwujud tata pemerintahan yang baik dan bersih. Hanya saja terdapat hambatan dari sinyal yang tidak stabil, pada saat pelaporan keuangan, karena saat ini sudah menggunakan siskeudes yang menggunakan sistem online.

Penelitian ini sama halnya dengan penelitian Verlandes & Hariati (2019) yang mengukur perspektif keuangan dengan rasio ekonomi, rasio efisisensi dan rasio efektivitas di Pemerintahan Kabupaten Jombang serta tidak membahas sistem pelaporan pertanggungjawaban. Sebagai pembeda dengan penelitian ini adalah penelitian Verlandes dan Hartini hanya mengukur dari Pendapatan Asli Daerah, sedangkan penelitian ini mengukur semua pendapatan daerah. Untuk melihat prosentase keuangan Desa Kadipiro menurut rasio ekonomi, rasio efefisiensi, rasio efektivitas.

Rasio Ekonomi, hasil pengukuran dengan menghitung realisasi belanja desa dibagi anggaran belanja yang telah ditetapkan, yaitu  $2.015.809.559 : 2.316.643.000 \times 100\% = 87,01\%$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, rasio ekonomi Pemerintah Desa Kadipiro Tahun 2021 sangat baik yaitu 87,01 %, yang berarti realisasi belanja Desa Kadipiro tidak melebihi anggaran. Sehingga pengukuran rasio ekonomi pada perspektif keuangan Desa Kadipiro sudah berjalan cukup efektif.

Rasio efektivitas, hasil pengukuran dengan menghitung ralisasi pendapatan dibagi anggaran pendapatan, yaitu  $1.992.688.890 : 2.316.643.000 \times 100\% = 86,01\%$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, rasio efektivitas Desa Kadipiro tahun 2021 sangat baik, artinya ditahun 2021 realisasi pendapatan lebih kecil dari pada anggaran pendapatan yang ditetapkan, yang artinya belum memenuhi anggaran pendapatan yang ditetapkan Sehingga dapat dikatakan rasio efektivitas Desa Kadipiro tahun 2021 adalah cukup efektif

Rasio efisiensi, hasil pengukuran dengan menghitung belanja kantor kepala desa dibagi dengan realisasi pendapatan, yaitu  $959.597.772 : 1.992.688.890 \times 100\% = 48,15\%$ . Dari perhitungan tersebut maka rasio efisiensi Desa Kadipiro tahun 2021 adalah 48,15%, artinya total realisasi pendapatan mampu menutup total belanja desa. Nilai rasio efisiensi yang baik adalah kurang dari 100%. Sehingga dapat dikatakan rasio efisiensi Desa Kadipiro sangat baik yaitu sangat efisien.

### **3.3 Perspektif Bisnis Inrernal**

Pembangunan infrastruktur desa merupakan prioritas utama yang direncanakan oleh pemerintahan Desa Kadipiro, meskipun pembangunan belum merata tetapi desa berusaha melakukan pembangunan infrastruktur desa secara maksimal. Proses perencanan pembangunan infrastruktur desa masyarakat selalu dilibatkan bersama dan disepakati bersama dalam musrenbangdes. Seperti penelitian yang dilakukann oleh Mahmudah dan Jadmika (2021) bahwa dalam proses pembangunan terdapat pengawasan yang dilakukan oleh lembaga pemberdayaan masyarakat yang memiliki tugas untuk menyusun kegiatan pemberdayaan masyarakat, kesejahteraan masyarakat, pembangunan masyarakat dan pemeliharaan fasilitas baik prasarana dan pelayanan umum. Beberapa pembangunan infrastruktur yang sudah terlaksana di Desa Kadipiro: pembuatan talud, pengecoran jalan (rabat beton), pengaspalan jalan, perbaikan jembatan, pembangunan rumah tangga layak huni. Pembangunan tersebut dilaksanakan dengan tujuan agar kebutuhan masyarakat desa



terpenuhi dan sebagai upaya untuk menarik partisipasi program pemerintah. Selain itu pentingnya pembangunan menurut penelitian Anggraeni (2017) bahwa pembangunan infrastruktur bagi suatu daerah ditandai oleh nilai manfaat dan kegunaan yang dirasakan masyarakat. Dalam mensukseskan pembangunan infrastruktur harus berkolaborasi atau bekerja sama dengan masyarakat. Salah satu program, yaitu padat karya dengan memberikan upah untuk tenaga kerja. Dari program tersebut sebagai penguat pembangunan sehingga masyarakat akan tertarik serta lebih aktif berpartisipasi dalam pembangunan. Hambatan yang dialami oleh Pemerintahan Desa Kadipiro dalam perspektif keuangan terletak di internal, yaitu terdapat peraturan pemerintah yang baru terkait pemotongan anggaran dana desa digunakan untuk biaya penanganan pandemic covid-19 yaitu Bantuan Langsung Tunai, sehingga anggaran untuk pembangunan berkurang dan terjadi penundaan pembangunan.

Selain infrastruktur, pemerintah desa sangat mengoptimalkan program keamanan lingkungan. Program pengamanan yang efektif telah berjalan dan sudah dilaksanakan dengan baik yaitu kegiatan siskamling. Program tersebut telah dilakukan setiap RT di Desa Kadipiro. Selain siskamling terdapat Kamtibmas dan Babinsa yang bertugas menanggulangi masalah sosial yang mengganggu keutuhan persatuan dan kesatuan dimasyarakat. Kamtibmas yang berasal dari kapolsek sedangkan babinsa berasal dari koramil.

### **3.4 Perspektif Pengembangan**

Kekuatan pada perspektif pengembangan pada Pemerintahan Desa Kadipiro terletak pada perangkat desa yang mampu melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tepat waktu serta dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur. Dalam menjalankan tugas pokok, perangkat desa berpedoman pada Peraturan Bupati Kabupaten Sragen No 20 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kelola Pemerintahan Desa. Dalam perekrutan perangkat desa menggunakan sistem tes. Tujuan dilakukannya tes untuk mendapatkan perangkat yang berkualitas mampu bekerja secara profesional. Pengembangan perangkat desa yang dilakukan yaitu dengan mengikuti pelatihan atau bimtek yang diselenggarakan oleh kabupaten. Kekurangan dari perspektif pengembangan di Pemerintahan Desa Kadipiro belum terdapat penilaian perangkat desa, hanya saja setelah adanya program kerja

atau diakhir tahun terdapat evaluasi kerja, dari masing masing perangkat desa sesuai dengan tugas pokoknya.

Sumber daya manusia dari perangkat desa sudah mampu menunjang dalam memberikan layanan, fasilitas kerja yang dimiliki pemerintah desa sudah memadai serta didukung kemampuan perangkat dengan mengikuti perkembangan teknologi dan sistem informasi. Menurut penelitian Mayoan (2016) pengelolaan sistem informasi desa dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dapat memberikan manfaat diantaranya mendukung pengambilan keputusan, sebagai masukan dalam perencanaan pembangunan desa dan sebagai sarana akuntabilitas aparatur desa dalam penyelenggaraan pemerintahan, sehingga pemerintahan yang transparan dapat tercipta. Dalam penggunaan pengembangan sistem informasi desa ini diharapkan mampu memberikan inovasi bagi aparatur pemerintah desa khususnya Desa Kadipiro sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur desa serta memudahkan pekerjaan.

#### **4. PENUTUP**

Dari pembahasan dan penjelasan yang telah diuraikan, penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja dengan metode *balance scorecard* yang diterapkan Pemerintah Desa Kadipiro sesuai dari Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPD). Hal tersebut sesuai dengan pengukuran kinerja Pemerintah Desa Kadipiro berdasarkan metode *balance scorecard*: Perspektif pelayanan terhadap masyarakat, bahwa pemerintah desa memberikan kemudahan dalam tahapan alur pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, persyaratan teknis dan administrasi sesuai dengan jenis pelayanannya, keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan, target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang memadai sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada masyarakat. selain itu terdapat pemberdayaan masyarakat yang sudah sesuai dengan RKPD yaitu pada bidang pendidikan, bidang pertanian, bidang kesehatan, bidang olah raga. Perspektif keuangan, bahwa Pemerintah Desa Kadipiro mengedepankan prinsip transparansi dengan memberikan laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun. Selain itu untuk melihat rasio keuangan pemerintah desa dihitung dengan tiga rasio ekonomi dengan hasil rasio 87,01%, rasio efektivitas sebesar 86,01% dan rasio evisiensi sebesar 48,15%. Perspektif bisnis internal, bahwa ketersediaan dan kondisi insfrastruktur di Desa Kadipiro dalam mengembangkan

pembangunan sudah dikatakan baik dan cukup terpenuhi, meskipun pembangunan belum merata tetapi pemerintah desa berusaha melakukan pembangunan secara maksimal. Selain itu terdapat sistem keamanan yaitu siskamling dibantu oleh babinsa dan kamtibmas. Program tersebut diciptakan untuk mendukung upaya pemerintah dalam menjamin keamanan. Perspektif pengembangan, bahwa perangkat desa sudah melaksanakan tugas pokok fungsi kewenangan masing-masing sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Sragen No 20 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kelola Pemerintahan Desa. Dalam memperbaiki kualitas perangkat desa terdapat perrekrutan perangkat menggunakan tes dan pengembangan perangkat desa dengan mengikuti bimtek atau pelatihan dari kabupaten.

Dari adanya penelitian ini, Pemerintah Desa Kadipiro dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja, dengan cara memaksimalkan birokrasi pelayanan kepada masyarakat penglokasian anggaran belanja desa tahun 2022 sesuai pos masing-masing, pelaporan pertanggungjawaban dana desa yang sudah berjalan baik lebih dimaksimalkan lagi sesuai dengan aturan dan prosedur, memaksimalkan partisipasi masyarakat terhadap pemberdayaan serta pembangunan infrastruktur sarana dan prasarana desa dengan cara memberikan penyuluhan manfaat pentingnya pembangunan. Namun, dalam penelitian ini peneliti mengalami keterbatasan penelitian yaitu tidak dapat menggali informasi keuangan secara mendalam dan tidak dapat mengikuti kegiatan musrembagdes untuk merencanakan RKPD. Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* dinilai sangat baik untuk organisasi sistem publik, sehingga saran untuk penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* lebih mendalam lagi agar data yang didapatkan lebih lengkap.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anggraeni, L. D. (2017). Perencanaan Pembangunan Infrastruktur Fisik Desa Dalam Perspektif Otonomi Desa (Studi pada Desa Pelem Kecamatan Pare Kabupaten Kediri). *Skripsi, Fakultas Sains Teknologi Universitas Islam Negeri Alaudin , Makasar*. <http://repository.ub.ac.id/8824/>
- Asman, I., & Rusli, Z. (2014). Penilaian Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(3) 37–42. <https://jkp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JKP/article/view/2222>
- Fatah, F. A., Othman, N., & Abdullah, S. (2012). Economic growth , political freedom and human development : China , Indonesia and Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 291–299.

- Firdaus. (2013). Membangun dan Implementasi Balanced Scorecard pada Sektor Publik. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 1(2), 3–10.
- Mahmudah, S. & Jadmika, S., (2021). Pengelolaan dana desa dalam meningkatkan pendidikan di desa ngombak, kabupaten grobogan. *Skripsi, Pendidikan Akuntansi, Fakultas Pendidikan Dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, (1)3, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Lestari. (2017). Balanced Scorecard; Alat Ukur Kinerja Desa Waringin Jaya Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Festival Riset Akuntansi*, 1(2), 20–31.
- Maharani, T. (n.d.). *Pelayanan Pemda Paling Banyak Dikeluhkan Warga ke Ombudsman di 2017*. Wwww.Detiknews.Com. Retrieved November 22, 2021, from <https://news.detik.com/berita/d-3800541/pelayanan-pemda-paling-banyak-dikeluhkan-warga-ke-ombudsman-di-2017>
- Mayoan, Mukzam, & Wardani. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 58–65.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi (ed.); 3rd ed.). Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Ilexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (30th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nursalam. (2016). *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan Pendekatan Praktis* (4th ed.). Jakarta: Salemba Medika.
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang No 37 th 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia*. (2008).
- Undang-undang no 6 th 2014*. (2014). *Lembaran Negara*. 184, 1–27.
- Verlandes, Y. V, & Hariati, S. (2019). Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 2(2), 112–128. <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/prive/article/view/480>