

Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka

Paulus Juru¹, Vinsensius Ama Muda², Yustina Olivia Da Silva³,
Maria Silvana Mariabel Carcia⁴, Maria Yuliana⁵

¹Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa NTT, paulus.juru@gmail.com

²Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa NTT, vinsensius.amamuda@gmail.com

³Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa NTT, yustinaoliviadasilva@gmail.com

⁴Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa NTT, silvanaanot@gmail.com

⁵Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Nipa NTT, mariayuliana@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja organisasi Kelurahan Kabor ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses operasi internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Sampel dalam penelitian ini dibagi dalam dua kelompok yaitu masyarakat Kelurahan Kabor sebanyak 150 orang yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan. Berikut adalah pegawai Kelurahan Kabor sebanyak 13 orang yang digunakan untuk mengukur perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif keuangan. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor total penilaian Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor berdasarkan empat perspektif adalah 72.59%. Berdasarkan kriteria presentase tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor termasuk dalam kategori baik. Selanjutnya rincian dari penilaian Kinerja Organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah: 1) Persentase tanggapan responden untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 71.15% sehingga dikategorikan baik; 2) Persentase tanggapan responden untuk perspektif proses operasi internal adalah 73.08% sehingga dikategorikan baik; 3) Persentase tanggapan responden untuk perspektif pelanggan adalah 75.55% sehingga dikategorikan baik; dan Persentase tanggapan responden untuk perspektif keuangan adalah 70.58% sehingga dikategorikan baik.

Kata kunci: Pembelajaran, Pertumbuhan, Pelanggan, Keuangan

ABSTRACT

This research aims to find out the picture of the performance of the Kabor Village organization is reviewed from a learning and growth perspective, an internal operating process perspective, a customer perspective and a financial perspective. The sample in this study was divided into two groups, namely the Kabor Village community of 150 people who were used to measure customer perspectives. Here are 13 kabor employees who are used to measure internal business process perspectives, learning and growth perspectives and financial perspectives. Data is collected through quisioners and analyzed using deskritive analysis. The study findings showed that the average score of the total performance assessment of the Kabor Village Organization based on four perspectives was 72.59%. Based on the criteria of the percentage of respondents' responses, it can be concluded that the Performance of Kabor Village Organization falls into the category of good. Further details of the Assessment of Organizational Performance with balanced scorecard approach are: 1) The percentage of respondent responses to learning and growth perspectives is 71.15% so it is categorized as good; 2) The percentage of respondent responses to the perspective of internal operating processes is 73.08% so it is categorized as good; 3) The percentage of respondent responses to customer perspective is 75.55% so it is categorized as good; And the percentage of respondent responses to the financial perspective perspective is 70.58% so it is categorized as good.

Keywords: Learning, Growth, Customer, Finance



A. PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang menyediakan pelayanan barang/jasa bagi masyarakat dengan sumber dana yang berasal dari pajak yang diperoleh dari masyarakat dan ditunjukkan kembali kepada masyarakat. Pemerintah daerah sebagai pihak yang diberikan tugas menjalankan roda pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat wajib membuat dan menyampaikan laporan kinerja untuk dinilai apakah pemerintah daerah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan tepat pada masyarakat. Untuk mencapai kinerja yang baik bagi pemerintah daerah secara akuntabilitas, tidak lepas dari anggaran pemerintah

Pada kenyataannya, informasi kinerja organisasi sektor publik sangat terbatas, hal ini dikarenakan kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik. Berbeda dengan swasta yang indikator kinerjanya relatif sederhana dan tersedia di pasar, indikator kinerja birokrasi sering sangat kompleks. Hal ini terjadi karena birokrasi publik memiliki stakeholders yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Perusahaan bisnis memiliki stakeholders yang jauh lebih sedikit, seperti pemilik dan konsumen, sehingga kepentingannya relatif mudah diintegrasikan. Kepentingan utama pemilik perusahaan ialah selalu memperoleh keuntungan, sedangkan kepentingan utama konsumen biasanya adalah kualitas produk dan harga yang terjangkau.

Fenomena yang berkembang menunjukkan bahwa aparat pemerintah belum sepenuhnya menjunjung tinggi jiwa profesionalisme dalam memberikan pelayanan untuk mencapainya kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat. Saat ini yang menjadi dasar pada pelayanan public adalah memberikan layanan yang bagus ke masyarakat (keputusan menpan nomor 63 tahun 2004). Kelurahan atau Desa adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten/kota dalam wilayah kerja kecamatan (peraturan pemerintah nomor 73 tahun 2005 pasal 1).

Kelurahan merupakan instansi pemerintahan yang berfungsi melayani administrasi kependudukan, dan langsung bertemu dengan masyarakat yang akan memberi layanan publik. Kelurahan dibuat dalam rangka meningkatkan pelayanan dan memberikan fungsi pemerintah khususnya diperkotaan dalam rangka terbentuknya kesejahteraan masyarakat (penjelasan umum peraturan pemerintah nomor 73 tahun 2005).

Pengukuran kinerja yang dilakukan organisasi selama ini cenderung memfokuskan pada penilaian kinerja keuangan saja, padahal aspek non keuangan merupakan hal yang penting diperhatikan untuk kesuksesan organisasi jangka panjang. Perlu adanya keseimbangan antara kinerja aspek keuangan dan non keuangan agar organisasi mampu menciptakan keunggulan yang berkelanjutan. Evaluasi kinerja organisasi tidak hanya mencakup aspek keuangan saja, melainkan perlu memperhatikan aspek non keuangan, karena hal itu akan berpengaruh pada percepatan kinerja dari sisi keuangan secara tidak langsung.

Balanced scorecard diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990, walau pada awal mulanya *Balanced scorecard* lebih ditujukan untuk mengukur kinerja pada organisasi bisnis atau organisasi privat. Namun dalam perkembangannya *Balanced scorecard* di nilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga pada aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan

dengan sektor publik yang menempatkan laba bukannya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007:15).

B. KAJIAN TEORI

Kinerja organisasi

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan kata dari bahasa asing yaitu prestasi. bisa pula berarti hasil kerja. konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Menurut Fauzi (1995:207) "kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya". Menurut Mulyadi (2001:337) "kinerja adalah keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik

Dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja sebuah organisasi, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan, antara lain yaitu pengukuran kinerja (*performance measurement*), ukuran kinerja (*performance measure*), metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian. Ada enam konsep dalam pengukuran kinerja organisasi (Niven, 2003)

1. *Financial accountability*

Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengeluaran anggaran yang digunakan.

2. *Program products or output*

Pengukuran yang dilakukan yang bergantung pada semua jumlah produk yang didapatkan dan beberapa jumlah masyarakat yang dilayani

3. *Adherence to standards quality in service delivery*

Untuk semua kinerja pelayanan yang berfokus dalam menagarah dan menentukan badan sertifikasi.

4. *Participant related measures*

Pengukuran ditekankan dalam pentingnya kepastian dalam member layanan kepada masyarakat yang membutuhkannya. Sehingga bisa ditentukan mana masyarakat yang layak dilayani atau tidak.

5. *Key performance indicators*

pengukuran untuk kinerja ditentukan dalam membentuk kriteria tertentu.



6. *Client satisfaction*

pengukuran dalam kinerja kelompok umum berdasarkan dalam kepuasan layanan kepada masyarakat.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode yang bersifat deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif kuantitatif menggunakan data yang diperoleh dari sampel populasi, yang selanjutnya dianalisis sesuai dengan metode statistik kemudian diinterpretasikan.

Penelitian dengan metode deskriptif merupakan dasar bagi semua penelitian. Penelitian deskriptif dapat dilakukan secara kuantitatif agar dapat dilakukan analisis statistik. Selanjutnya Umi Narimawati (2008:21) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang menggambarkan atau menguraikan hasil penelitian melalui penerapan melalui narasi, gambar dan grafik.

Dalam melakukan metode penelitian survey, penelitian dapat dilakukan pada populasi yang besar atau populasi yang kecil dengan melakukan analisis data yang didapatkan dari populasi tersebut. Yang dianalisis adalah seseorang atau setiap masyarakat yang berada di kelurahan tersebut.

D. HASIL PENELITIAN

1) Analisis Deskriptif

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa tujuan analisis data secara deskriptif adalah untuk menggambarkan bagaimana tanggapan responden untuk masing-masing indikator maupun secara total untuk variabel tersebut. Analisis deskriptif dilakukan dengan melihat persentase tanggapan responden mengenai Kinerja Organisasi dengan pendekatan *Balanced scorecard*. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk melihat tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing perspektif *Balanced scorecard* yaitu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Operasi Internal, *Financial Perspective* dan Perspektif Pelanggan

2) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdiri atas 4 indikator dan dikembangkan menjadi 6 item pernyataan.

TABEL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA ORGANISASI KELURAHAN KABOR DARI PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

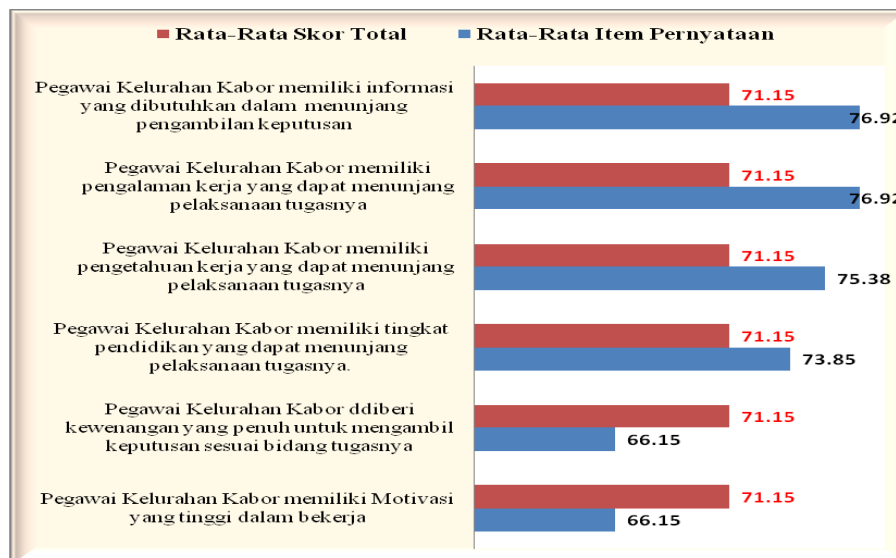
No	Indikator dan Item Pernyataan	Skor & Katagori
1	Kapabilitas Pegawai (Tingkat Pendidikan, Pengetahuan dan Pengalaman):	
	1) Pegawai Kelurahan Kabor memiliki tingkat pendidikan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya.	73.85 (Baik)
	2) Pegawai Kelurahan Kabor memiliki pengetahuan kerja yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya	75.38 (Baik)
	3) Pegawai Kelurahan Kabor memiliki pengalaman kerja yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya	76.92(Baik)
	Rata-Rata	75.38(Baik)

2	Kapabilitas Sistem Informasi	
4)	Pegawai Kelurahan Kabor memiliki informasi yang dibutuhkan dalam menunjang pengambilan keputusan	76.92(Baik)
3	Motivasi	
5)	Pegawai Kelurahan Kabor memiliki Motivasi yang tinggi dalam bekerja	66.15 (Cukup Baik)
4	Pemberdayaan Karyawan	
6)	Pegawai Kelurahan Kabor ddiberi kewenangan yang penuh untuk mengambil keputusan sesuai bidang tugasnya	66.15 (Cukup Baik)
Rata-Rata Skor Total		71.15
Kategori Skor		Baik

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden pada tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor total untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 71.15%. Berdasarkan kriteria presentase tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa perspektif ini termasuk dalam kategori baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 6 item pernyataan. Berdasarkan analisis deskriptif terdapat empat item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata-rata skor total dan terdapat dua item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total seperti terlihat pada gambar berikut ini:



GAMBAR SKOR ITEM PERNYATAAN DAN RATA-RATA SKOR TOTAL PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

Berdasarkan gambar di atas item pernyataan yang mempunyai nilai skor di atas rata-rata skor total adalah:

- 1 Pegawai Kelurahan Kabor memiliki informasi yang dibutuhkan dalam menunjang pengambilan keputusan.
- 2 Pegawai Kelurahan Kabor memiliki pengalaman kerja yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya.

- 3 Pegawai Kelurahan Kabor memiliki pengetahuan kerja yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya.
- 4 Pegawai Kelurahan Kabor memiliki tingkat pendidikan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya

Selanjutnya, item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total adalah:

1. Pegawai Kelurahan Kabor ddiberi kewenangan yang penuh untuk mengambil keputusan sesuai bidang tugasnya.
2. Pegawai Kelurahan Kabor memiliki Motivasi yang tinggi dalam bekerja.

3) Perspektif Proses Operasi Internal

Perspektif Proses Operasi Internal terdiri atas 3 indikator dan dikembangkan menjadi 4 item pernyataan.

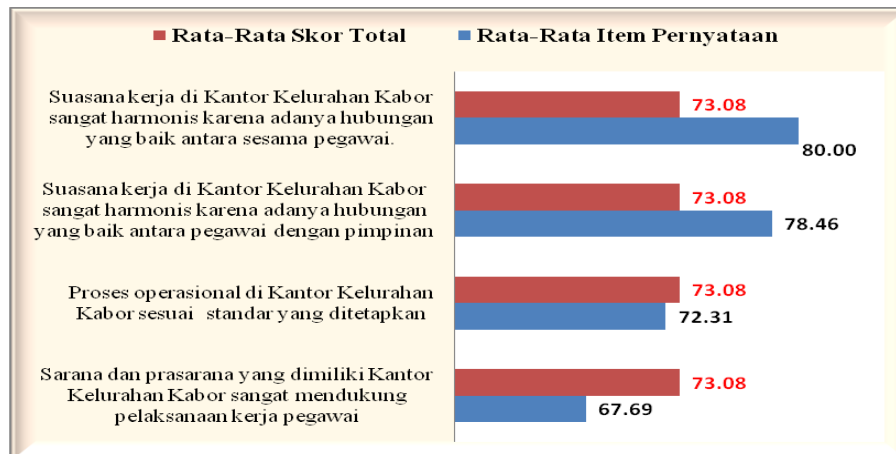
TABEL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA ORGANISASI KELURAHAN KABOR DARI PERSPEKTIF PROSES OPERASI INTERNAL

No	Indikator dan Item Pernyataan	Skor & Katagori
1	Sarana dan prasarana:	
	1) Sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Kelurahan Kabor sangat mendukung pelaksanaan kerja pegawai	67.69 (Cukup Baik)
2	Proses operasional sesuai standar yang ditetapkan	
	2) Proses operasional di Kantor Kelurahan Kabor sesuai standar yang ditetapkan	72.31 (Baik)
3	Kepuasan bekerja	
	3) Suasana kerja di Kantor Kelurahan Kabor sangat harmonis karena adanya hubungan yang baik antara pegawai dengan pimpinan	78.46 (Baik)
	4) Suasana kerja di Kantor Kelurahan Kabor sangat harmonis karena adanya hubungan yang baik antara sesama pegawai.	80.00 (Baik)
	Rata-Rata	79.23 (Baik)
	Rata-Rata Skor Total	73.08
	Kategori Skor	Baik

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden pada tabel diketahui bahwa Rata-Rata Skor Total untuk Perspektif Proses Operasi Internal adalah 73.08%. Berdasarkan Kriteria Presentase Tanggapan Responden dapat disimpulkan bahwa perspektif ini termasuk dalam kategori baik.

Perspektif Proses Operasi Internal terdiri dari 4 item pernyataan. Berdasarkan analisis deskriptif terdapat dua item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata-rata skor total dan terdapat dua item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total.



GAMBAR SKOR ITEM PERNYATAAN DAN RATA-RATA SKOR TOTAL PERSPEKTIF PROSES OPERASI INTERNAL

Berdasarkan gambar di atas item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata-rata skor total adalah:

- 1 Suasana kerja di Kantor Kelurahan Kabor sangat harmonis karena adanya hubungan yang baik antara sesama pegawai.
- 2 Suasana kerja di Kantor Kelurahan Kabor sangat harmonis karena adanya hubungan yang baik antara pegawai dengan pimpinan.

Selanjutnya, item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total adalah:

- a. Proses operasional di Kantor Kelurahan Kabor sesuai standar yang ditetapkan.
- b. Sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Kelurahan Kabor sangat mendukung pelaksanaan kerja pegawai.

4) Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan terdiri atas 5 indikator dan dikembangkan menjadi 5 item pernyataan.

TABEL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA ORGANISASI KELURAHAN KABOR DARI PERSPEKTIF PELANGGAN.

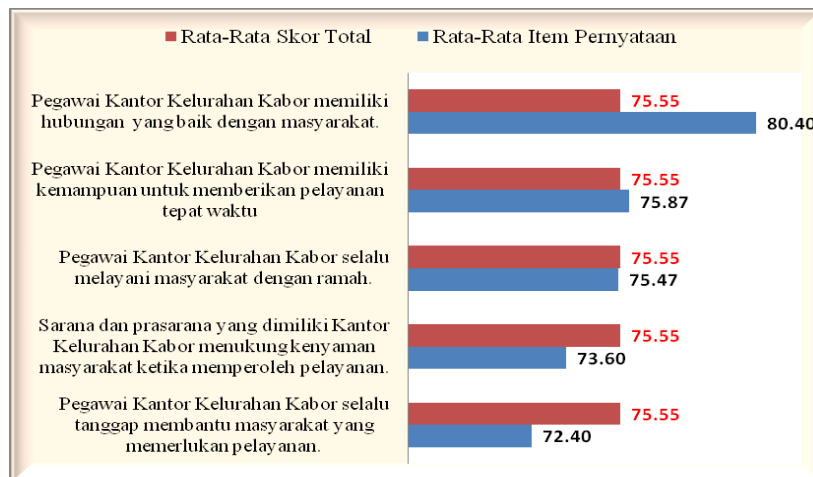
No	Indikator dan Item Pernyataan	Skor & Katagori
1	Wujud fisik (tangible) Sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Kelurahan Kabor mendukung kenyamanan masyarakat ketika memperoleh pelayanan.	73.60 (Baik)
2	Keandalan (reliability) Pegawai Kantor Kelurahan Kabor memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan tepat waktu	75.87 (Baik)
3	Daya tanggap (responsiveness) Pegawai Kantor Kelurahan Kabor selalu tanggap membantu masyarakat yang memerlukan pelayanan.	72.40 (Baik)
4	Jaminan (assurance)	

Pegawai Kantor Kelurahan Kabor selalu melayani masyarakat dengan ramah.	75.47 (Baik)
5 Empati (empathy)	
Pegawai Kantor Kelurahan Kabor memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat.	80.40 (Baik)
Rata-Rata Skor Total	75.55
Kategori Skor	Baik

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden pada tabel diketahui bahwa Rata-Rata Skor Total untuk Perspektif Pelanggan adalah 75.55%. Berdasarkan Kriteria Presentase Tanggapan Responden dapat disimpulkan bahwa perspektif ini termasuk dalam kategori baik..

Perspektif Pelanggan terdiri dari 5 item pernyataan. Berdasarkan analisis deskriptif terdapat dua item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata-rata skor total dan terdapat tiga item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total.



GAMBAR SKOR ITEM PERNYATAAN DAN RATA-RATA SKOR TOTAL PERSPEKTIF PELANGGAN

Berdasarkan gambar di atas item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata rata skor total adalah:

- 1 Pegawai Kantor Kelurahan Kabor memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat.
- 2 Pegawai Kantor Kelurahan Kabor memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan tepat waktu.

Selanjutnya, item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total adalah:

1. Pegawai Kantor Kelurahan Kabor selalu melayani masyarakat dengan ramah.
2. Sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Kelurahan Kabor mendukung kenyamanan masyarakat ketika memperoleh pelayanan.
3. Pegawai Kantor Kelurahan Kabor selalu tanggap membantu masyarakat yang memerlukan pelayanan.

5) Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Perspektif Keuangan (Financial Perspective) terdiri atas 2 indikator dan dikembangkan menjadi 5 item pernyataan. Tanggapan responden mengenai Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor dari Perspektif Pelanggan.

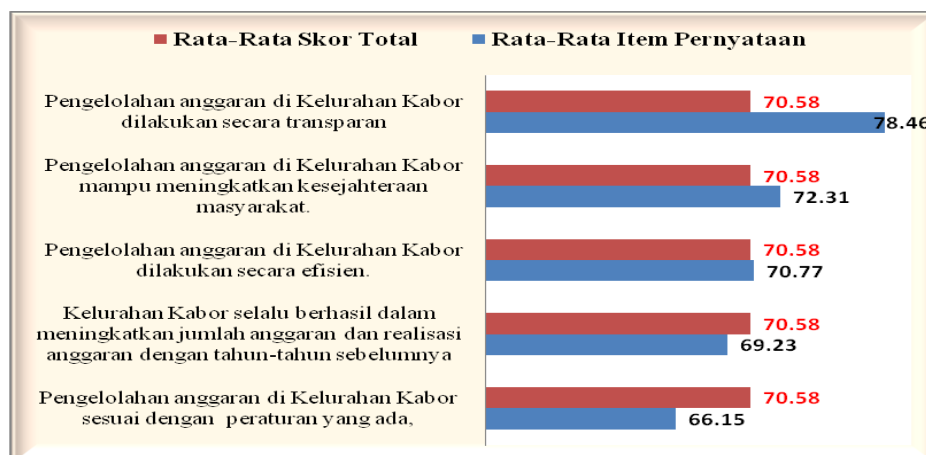
TABEL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA ORGANISASI KELURAHAN KABOR DARI PERSPEKTIF KEUANGAN (FINANCIAL PERSPECTIVE)

No	Indikator dan Item Pernyataan	Skor & Katagori
1	Pertumbuhan Anggaran	
	1) Kelurahan Kabor selalu berhasil dalam meningkatkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dengan tahun-tahun sebelumnya	69.23 (Baik)
2	Pengelolaan Anggaran	
	2) Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor sesuai dengan peraturan yang ada,	66.15 (Cukup Baik)
	3) Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.	72.31 (Baik)
	4) Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor dilakukan secara efisien.	70.77 (Baik)
	5) Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor dilakukan secara transparan	78.46 (Baik)
	Rata-Rata	71.92 (Baik)
Rata-Rata Skor Total		70.58
Kategori Skor		Baik

Sumber : Data Primer Diolah 2018

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden pada tabel diketahui bahwa Rata-Rata Skor Total untuk Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) adalah 70.58%. Berdasarkan Kriteria Presentase Tanggapan Responden dapat disimpulkan bahwa perspektif ini termasuk dalam kategori baik.

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) terdiri dari 5 item pernyataan. Berdasarkan analisis deskriptif terdapat tiga item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata-rata skor total dan terdapat dua item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total.



GAMBAR SKOR ITEM PERNYATAAN DAN RATA-RATA SKOR TOTAL PERSPEKTIF KEUANGAN

Berdasarkan gambar di atas item pernyataan yang mempunyai nilai skor diatas rata-rata skor total adalah:

1. Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor dilakukan secara transparan.
2. Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
3. Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor dilakukan secara efisien

Selanjutnya, item pernyataan yang mempunyai nilai skor dibawah rata-rata skor total adalah:

- 1 Kelurahan Kabor selalu berhasil dalam meningkatkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dengan tahun-tahun sebelumnya
- 2 Pengelolaan anggaran di Kelurahan Kabor sesuai dengan peraturan yang ada

6) Penilaian Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor

Penilaian Kinerja Organisasi adalah seberapa besar tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yang dinilai berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran.

TABEL PENILAIAN KINERJA ORGANISASI KELURAHAN KABOR

No	Perspektif	Skor Total	Katagori
1	Pembelajaran dan Pertumbuhan	71.15	Baik
2	Proses Operasi Internal	73.08	Baik
3	Pelanggan	75.55	Baik
4	Finacial	70.58	Baik
Rata-Rata Skor Total		72.59	Baik

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden pada tabel di atas diketahui bahwa Rata-Rata Skor Total penilaian Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor berdasarkan empat perspektif adalah 72.59%. Berdasarkan Kriteria Presentase Tanggapan Responden dapat disimpulkan bahwa Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor termasuk dalam kategori baik.

E. PEMBAHASAN

Berdasarkan kriteria persentase tanggapan responden, masalah dari penelitian dapat diukur dari keseluruhan persentase (100%) dikurangi dengan persentase tanggapan responden. Hasil dari pengurangan tersebut adalah persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah yang akan diteliti (Narimawati, 2007:45).

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden atas penilaian Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor adalah 72.59%. Dengan demikian, persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah yang akan diteliti adalah sebesar 27.41%. Gap ini harus segera diperkecil engan cara memperbaiki ke empat perspektif *Balanced scoredcard*.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diperoleh hasil dengan katagori baik. Pembelajaran dan

pertumbuhan diukur dari aspek kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan karyawan, menunjukkan kinerja yang termasuk kategori baik. Keadaan ini menunjukkan bahwa Pegawai Kelurahan Kabor telah menunjukkan kinerja yang positif terutama disebabkan karena memiliki informasi, pengalaman kerja, pengetahuan kerja dan tingkat pendidikan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya. Meskipun telah menunjukkan hasil yang baik, manajemen Kantor Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka perlu meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan terutama beberapa item yang persentase persepsinya dibawah 71.15%. Langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

- a. Pimpinan senantiasa memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengambil keputusan sesuai bidang tugasnya.
- b. Pimpinan senantiasa mendorong dan mengarahkan agar Pegawai Kelurahan Kabor memiliki Motivasi yang tinggi dalam bekerja.

2. Perspektif Proses Operasi Internal

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif Proses Operasi Internal diperoleh hasil dengan katagori baik. Proses operasi internal diukur melalui aspek sarana dan prasarana yang ada, proses operasional yang sesuai standar ditetapkan dan kepuasan bekerja, menunjukan kinerja yang termasuk kategori baik. Keadaan ini menunjukkan bahwa Kelurahan Kabor telah menunjukkan kinerja yang positif terutama disebabkan karena suasana kerja di Kantor Kelurahan Kabor sangat harmonis karena adanya hubungan yang baik antara sesama pegawai maupun dengan pimpinan. Meskipun telah menunjukan hasil yang baik, Manajemen Kantor Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka perlu meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Proses Operasi Internal terutama beberapa item yang persentase persepsinya dibawah 73.08%. Item pernyataan ini selanjutnya akan menjadi prioritas dalam jangka pendek untuk segera melakukan perbaikan. Langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Proses Operasi Internal adalah:

- a. Melakukan pengawasan dan monitoring sehingga proses operasional di Kantor Kelurahan Kabor sesuai standar yang ditetapkan.
- b. Meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan kerja pegawai.

3. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan diperoleh hasil dengan katagori baik. Kualitas pelayanan yang diukur dari aspek *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance* dan *Empathy* menunjukkan kinerja yang termasuk kategori baik. Keadaan ini menunjukkan bahwa Kelurahan Kabor telah menunjukkan kinerja yang positif terutama mampu untuk menciptakan hubungan yang baik dengan masyarakat serta memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan tepat waktu. Meskipun telah menunjukan hasil yang baik, Manajemen Kantor Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka perlu meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif pelanggan terutama beberapa item yang persentase persepsinya dibawah 75.55%. Item pernyataan ini selanjutnya menjadi prioritas dalam jangka pendek untuk segera dilakukan



perbaikan. Langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif pelanggan adalah:

- a. Pimpinan selalu memberikan arahan sehingga pegawai selalu melayani masyarakat dengan ramah dan selalu tanggap untuk membantu masyarakat yang memerlukan pelayanan.
- b. Meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kenyamanan masyarakat ketika memperoleh pelayanan di Kantor Kelurahan Kabor.

4. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif Perspektif Keuangan diperoleh hasil dengan kategori baik. Perspektif Keuangan diukur dari aspek Pertumbuhan Anggaran dan Pengelolaan Anggaran, menunjukkan kinerja yang termasuk kategori baik. Keadaan ini mengindikasikan bahwa Kelurahan Kabor telah menunjukkan kinerja yang positif terutama disebabkan karena kemampuan Kelurahan Kabor untuk pengelolaan anggaran secara transparan dan efisien serta mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Meskipun telah menunjukkan hasil yang baik, Manajemen Kantor Kelurahan Kabor Kabupaten Sikka perlu meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Keuangan terutama beberapa item yang persentase persentasinya dibawah 70.58%. Item pernyataan ini selanjutnya menjadi prioritas dalam jangka pendek untuk segera dilakukan perbaikan. Langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Keuangan adalah:

- a. Selalu berusaha untuk meningkatkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dengan tahun-tahun sebelumnya.
- b. Selalu berusaha untuk mengelolah anggaran sesuai dengan peraturan yang ada

F. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas, maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor total penilaian Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor berdasarkan empat perspektif adalah 72.59%. Berdasarkan kriteria presentase tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah yang akan diteliti adalah sebesar 27.41%. Gap ini harus segera diperkecil dengan cara memperbaiki keempat perspektif dalam *Balanced scorecard*.
2. Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan Kinerja Organisasi Kelurahan Kabor dari keempat perspektif dalam *Balanced scorecard* adalah sebagai berikut:
 - a. Persentase tanggapan responden untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 71.15% sehingga dikategorikan baik. Perspektif ini terdiri dari 4 aspek yaitu aspek kapabilitas pegawai (75.38% dikategorikan baik); aspek kapabilitas sistem informasi (76.92% dikategorikan baik); aspek motivasi (66.15% dikategorikan cukup baik); dan aspek pemberdayaan karyawan (66.15% dikategorikan cukup baik).
 - b. Persentase tanggapan responden untuk perspektif proses operasi internal adalah 73.08% sehingga dikategorikan baik. Perspektif ini terdiri dari 3 aspek yaitu aspek sarana dan prasarana (67.69% dikategorikan cukup baik);

- proses operasional sesuai standar yang ditetapkan (72.31% dikategorikan baik); dan aspek kepuasan bekerja (79.23% dikategorikan baik).
- c. Persentase tanggapan responden untuk perspektif pelanggan adalah 75.55% sehingga dikategorikan baik. Perspektif ini terdiri dari 5 aspek yaitu aspek wujud fisik / tangible (73.60% dikategorikan baik); aspek keandalan / reliability (75.87% dikategorikan baik); aspek daya tanggap / responsiveness (72.40% dikategorikan cukup baik); aspek jaminan / assurance (75.47% dikategorikan cukup baik); dan aspek empati / empathy (80.40% dikategorikan cukup baik).
- d. Persentase tanggapan responden untuk perspektif keuangan (financial perspective) adalah 70.58% sehingga dikategorikan baik. Perspektif ini terdiri dari 2 aspek yaitu aspek pertumbuhan anggaran (69.23% dikategorikan baik); dan aspek pengelolaan anggaran (71.92% dikategorikan baik).

DAFTAR PUSTAKA

Fauzi, (1995). *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya : Indah.

Keputusan Menpan nomor 63 tahun 2004

Mahmudi. (2007). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk. Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE.

Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step Government and Nonprofit Agencies*. Edisi Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley and Sons, Inc.

Narimawati, Umi . (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media

Peraturan Pemerintah nomor 73 tahun 2005

