
**Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan
Balanced Scorecard Pada Kantor Desa Wolomotong
Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka**

Natalia Melantika, Imanuel Wellem, Walter Obon

Program Studi Manajemen Universitas Nusa Nipa Maumere

Latar belakang penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Kantor Desa Wolomotong dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja pada Desa Wolomotong ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses operasi internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara, kuisioner dan metode dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparat Desa berjumlah 12 orang, BPD berjumlah 9 orang dan Masyarakat Desa Wolomotong berjumlah 370 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh untuk Aparat Desa dan BPD sedangkan *accidental sampling* untuk masyarakat Desa Wolomotong dengan menggunakan rumus slovin dan mendapat 79 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa presentase tanggapan responden untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 65.28% dikategorikan cukup baik, Persentase tanggapan responden untuk perspektif proses operasi internal adalah 59.12% dikategorikan cukup baik, Persentase tanggapan responden untuk perspektif pelanggan adalah 55.23% dikategorikan kurang baik, Persentase tanggapan responden untuk perspektif keuangan (financial perspective) adalah 50.61% dikategorikan cukup baik. Secara keseluruhan kinerja organisasi pada Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka adalah 58.91% dengan kategori cukup baik..

Keywords : *perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses operasi internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan di era global ini organisasi dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif, dikarenakan persaingan yang semakin ketat menyebabkan organisasi harus mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga dan mempertahankan mutu kualitas dari organisasi tersebut. Organisasi sebagai sektor publik yang menggunakan dana publik untuk menyediakan kebutuhan barang dan jasa publik bagi masyarakat.

Pada dasarnya organisasi sektor publik sangat berbeda dengan organisasi swasta (Cahyono, 2000:284), dimana organisasi sektor publik lebih mengutamakan kepentingan umum dalam menyediakan barang dan jasa kepada publik sedangkan organisasi swasta lebih mengutamakan kepentingan pribadi dengan tujuan untuk memberikan keuntungan dari suatu lembaga dalam pelayanan barang dan jasa kepada publik. Hal tersebut menyebabkan pengukuran kinerja bagi organisasi sektor publik harus disesuaikan, dimana pemerintah daerah sebagai pihak yang diberikan tugas wajib menjalankan pelaksanaan diroda pemerintahan dengan membuat dan menyampaikan laporan kerja untuk menilai apakah pemerintah daerah berhasil menjalankan tugasnya dengan baik atau

tidak. Oleh karena itu, kepercayaan yang telah diberikan oleh masyarakat kepada pemerintah harus diimbangi dengan program kerja yang baik, sehingga pelaksanaan pelayanan dapat mencapai kebutuhan masyarakat yang efektif dan tepat sesuai dengan target pemerintahan. Untuk mencapai kinerja yang baik bagi pemerintah daerah secara akuntabilitas tidak boleh lepas dari anggaran pemerintah.

Anggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu hal yang penting karena menggambarkan perencanaan kegiatan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran analisis adalah sebuah metode berfikir untuk menghasilkan suatu kepastian atas hasil dari suatu perencanaan. Untuk itu yang menjadi tolak ukur dalam menganalisis kinerja anggaran agar keberhasilan organisasi dalam mencapai setiap program yang telah di rencanakan sesuai anggaran. Sebagai alat ukur kinerja, dalam melakukan analisis anggaran perlu memperhatikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan/realisasi serta pengawasan yang dilakukan. (Mashun, 2009:191).

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilaksanakan untuk dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah dan membantu pemerintah fokus pada tujuan dan sasaran unit program kerja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam hal memberikan pelayanan publik. Selain itu, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dengan memperbaiki komunikasi kelembagaan. dan Informasi yang digunakan untuk pengukuran kinerja sektor publik dapat menggunakan informasi *financial* dan non *financial*.

Tetapi pada kenyataannya, informasi kinerja organisasi sektor publik sangat terbatas, dikarenakan kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan tidak mencapai hasil yang memuaskan, hal ini berbeda dengan pelaksanaan organisasi swasta yang indikator kinerjanya relatif sederhana dan tersedia di pasar, indikator kinerja birokrasi sering sangat kompleks. Penyebab yang terjadi karena birokrasi publik memiliki *stakeholders* yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Implementasi yang berkembang menunjukkan bahwa aparatur pemerintah daerah belum sepenuhnya menjunjung tinggi jiwa profesionalisme dalam menjalankan pelayanan publik yang dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat dalam memenuhi kebutuhan. Sementara yang menjadi hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat (Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2004). Kebutuhan masyarakat adalah kewajiban pemerintah yang harus dilaksanakan dengan menyediakan barang dan jasa yang berkualitas yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pemerintah Desa merupakan lembaga pemerintahan daerah yang mengelola anggaran untuk kebutuhan masyarakat dalam wilayahnya. UU 6 tahun 2014 tentang Desa (UU Desa) menyebutkan bahwa Desa adalah Kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintah, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu seluruh jajaran pemerintahan Desa harus mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat secara baik, serta diharapkan membangun citra pelayanan umum yang berkualitas di tengah-tengah masyarakat. Peran utama pemerintah Desa adalah menyediakan pelayanan publik bagi masyarakat yang bersangkutan, serta mengoptimisasi pelayanan publik yang efisien dan efektif sehingga mampu menyajikan pelayanan yang maksimal untuk masyarakat.

Desa Wolomotong merupakan salah satu Desa yang terletak di Kecamatan Doreng, Kabupaten Sikka yang terletak di jalan Simpang Maget yang memiliki luas wilayah 1.089,256 Ha. Berdasarkan penilaian sendiri (*self assessment*) atas realisasi pelaksanaan rencana kinerja Tahun 2020, menunjukkan bahwa rata-rata pencapaian kinerja dari 5 (lima) program sasaran yang telah ditetapkan adalah mencapai 95% seperti yang terlihat pada Tabel 1. berikut ini :

Tabel 1. Laporan pelaksanaan unit program kerja Pemerintah Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka Tahun 2020

No	Program	Realisasi Anggaran (%)
1.	Program penyelenggaraan pemerintahan Desa	
	a) Biaya belanja aparat pemerintah Desa	100
	b) Penyediaan penghasilan tetap dan tunjangan Kades	100
	c) Penyediaan sarana prasarana pemerintah Desa	100
2.	Program pelaksanaan pemerintah Desa	
	a) Bidang pendidikan (kegiatan Forades)	50
	b) Bidang Kesehatan	100
	c) Bidang pekerjaan umum dan penataan ruang (pemeliharaan prasarana jalan Desa)	100
	d) Bidang kehutanan (reboisasi) dan lingkungan hidup	50
	e) Bidang perhubungan komunikasi dan informatika	100
3	Program pembinaan kemasyarakatan	
	a) Bidang ketentraman ,ketertiban umum dan perlindungan	100
	b) Bidang kebudayaan dan keagamaan	100
	c) Kelembagaan masyarakat	100
4.	Program pemberdayaan masyarakat	
	a) Bidang pertanian dan peternakan	100
	b) Bidang peningkatan kapasitas aparatur Desa dan BPD	100
	c) Bidang perdagangan dan perindustrian	100
5.	Program penanggulangan bencana dan darurat	100
J u m l a h		95

Sumber : Laporan Pelaksanaan unit Program Kerja Desa Wolomotong Tahun 2020

Laporan pelaksanaan unit program kerja Pemerintah Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka Tahun 2020, dapat dikaji bahwa pencapaian program kerja dan kinerja kerja aparat desa sudah mencapai target untuk pengelolaan pembangunan Desa Wolomotong. Analisis program kerja ini memfokuskan seluruh bagian-bagian penting yang menjadi titik sasaran dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat. Perumusan laporan unit kerja pemerintah desa sudah dilaksanakan sesuai tujuan dan hasilnya sangat baik dilihat dari beberapa indikator-indikator yang realisasi anggarannya mencapai 100%. Berdasarkan hasil ini Pemerintah Desa Wolomotong Kecamatan Doreng, Kabupaten Sikka merasa bahwa sasaran kerja desa dan pelayanan yang telah diberikan kepada masyarakat sudah mencapai penuntasan beban desa terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan dan tiga perspektif pendukung (perspektif pelanggan, perspektif proses operasi internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) yang kinerjanya sangat penting untuk menentukan keberhasilan perencanaan strategi suatu organisasi. Dilihat dari masing-masing Perspektif, seperti Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik

pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pertumbuhan bertujuan untuk menyiapkan pegawai dalam hal ini aparat desa untuk memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pertumbuhan dan perkembangan bersifat lebih luas karena mencakup banyak aspek seperti: peningkatan keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian. Program pelatihan dan pengembangan dengan permintaan jabatan bertujuan untuk menutupi gap antara kecakapan aparat desa dengan permintaan jabatan, juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja aparat desa dalam mencapai sasaran kerja. Untuk mencapai sasaran kerja yang baik dan jelas perlu dilihat dari beberapa indikator.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap aparat desa dan lembaga legislatif (Badan Permusyawaratan Desa) menunjukkan bahwa ada beberapa indikator-indikator yang belum memuaskan dan belum mencapai target, seperti pendidikan aparat di kantor Desa Wolomotong yang rata-rata masih standar SMA, sehingga berpengaruh pada lambannya pelayanan administrasi untuk kebutuhan masyarakat, kurangnya pengetahuan dari aparat desa terhadap sasaran program sehingga menimbulkan kegagalan dalam pelaksanaan kerja desa, jaringan internet belum tersedia sehingga lambatnya informasi terkait program desa, dan tidak memiliki prinsip yang teguh untuk kemajuan desa sehingga belum terlihatnya kemajuan pembangunan di masyarakat. Proses operasional Desa Wolomotong terkait pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan mengalami kegagalan dalam pemanfaatan dimana operasional tidak berfungsi dimasyarakat seperti sarana prasarana yang dibangun tidak diawasi atau dikontrol sehingga memicu kerusakan pada sarana prasarana, proses operasional tidak dilaksanakan dengan baik oleh aparatur desa dilihat dari kualitas bangunan yang membutuhkan perhatian penanganan, sehingga hasil kerja tidak memenuhi target. Pertumbuhan anggaran tidak konsisten dimana anggaran akan mengalami penambahan jumlah apabila pengembangan program kegiatan inofatif. Dari berbagai permasalahan ini dapat membuat pembangunan dalam masyarakat tidak tercapai dengan maksimal.

Dalam penelitian ini juga ada indikator perspektif pelanggan yang digunakan untuk mengukur masyarakat dan terdapat lima dimensi yang terdiri dari bukti fisik (*tangible*), keandalan (*realibility*), daya tangkap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*). Dengan memberikan pelayanan yang efektif, tentu masyarakat akan merasa puas dengan apa yang diberikan organisasi tersebut. Tetapi berdasarkan hasil survey banyak sekali masyarakat yang kurang puas dan penerapan program kerja tidak mencapai sasaran terhadap kebutuhan masyarakat karena yang terjadi di lapangan sangat tidak sesuai harapan, salah satunya bukti fisik yang dihasilkan dengan kualitas rendah sehingga belum bisa memberikan kepuasan kepada masyarakat, dan dalam dimensi empati (*empathy*) aparat desa dalam pelaksanaan pada masyarakat selalu menimbulkan keluhan karena tidak memahami satu sama lain.

Menurut (Mashun, 2009:25) Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dari pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang terpenting untuk mengetahui kemajuan dari suatu organisasi, dan dapat mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian atau keberhasilan dari setiap kegiatan yang telah diprogramkan oleh organisasi tersebut.

Dilihat dari pemaparan program kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya perbedaan kesenjangan Gap dan hasil observasi atau wawancara dari aparat desa serta BPD, karena pengukuran kinerja di Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten

Sikka ini lebih mengarah kepada analisis anggaran yaitu hanya melihat antara pengeluaran dan realisasinya saja. Dengan demikian perlu adanya pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sehingga peneliti memilih untuk menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dimana dengan metode ini bisa menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial, operasi dan pelanggan.

Balanced Scorecard adalah alat manajemen kontenporer dimana *Balance scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Mulyadi, 2001:843). *Balance scorecard* hadir untuk menggantikan konsep scorecard model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. *Balance scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Hardiyanto, 2005:1).

Sesuai latar belakang, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja pada Desa Wolomotong ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Untuk mengetahui gambaran kinerja pada Desa Wolomotong ditinjau dari perspektif proses operasi internal.
3. Untuk mengetahui gambaran kinerja pada Desa Wolomotong ditinjau dari perspektif keuangan.
4. Untuk mengetahui gambaran kinerja pada Desa Wolomotong ditinjau dari perspektif pelanggan.

TINJAUAN PUSTAKA

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 Moehariono, (2012:96-97), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Sedangkan Kinerja menurut Winardi (2008:13) adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan *standard an criteria* yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia dalam memainkan peran yang mereka

lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi suatu standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sedangkan organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang didapatkan didalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Keban, menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban, 2003:43).

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.

Kinerja organisasi sektor publik yang bersifat multidimensional memiliki makna bahwa tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis organisasi sektor publik, dengan begitu indikator kinerja yang dipilih akan sangat bergantung pada faktor kritical keberhasilan yang telah diidentifikasi. Karena adanya sifat multidimensional atas kinerja organisasi sektor publik tersebut maka pengukuran kinerja instansi pemerintah haruslah dibuat sekomprensif mungkin dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kinerja.

Menurut Mashun (2009:76) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Analisis Anggaran

Adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial dan data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi anggaran. Analisis anggaran ini bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program, kinerja instansi pemerintah dikatakan baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya maka kinerja instansi pemerintah tersebut dinilai tidak baik.

2. Analisis Rasio Laporan Keuangan.

Dalam menganalisis laporan keuangan terdapat berbagai cara yang digunakan untuk menggambarkan kondisi keuangan suatu organisasi salah satunya adalah teknik analisis rasio keuangan yang membandingkan angka-angka yang ada dalam satu laporan keuangan ataupun beberapa laporan keuangan pada satu periode waktu tertentu. Bagi tipe organisasi publik yang bertujuan *non profit* maka rasio keuangan yang berhubungan dengan kemampuan pembiayaan pemerintah dalam menyediakan barang dan jasa publik dapat menjadi ukuran kinerja organisasi *non profit*. Rasio keuangan dimaksud adalah Rasio Likuiditas yang bertujuan mengukur kemampuan suatu organisasi untuk membayar kewajiban jangka pendek atau kewajiban yang segera jatuh tempo berdasarkan jumlah aset lancar yang dimiliki dan Rasio Solvabilitas

yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar aset organisasi yang dibiayai dengan hutang usaha.

3. *Balanced scorecard*

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, persektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran.

4. Audit kinerja (*value for money*)

Adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan ruang lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengukuran kinerja ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa besar daya guna anggaran dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Sedangkan efektifitas berkaitan dengan seberapa tepat dalam pencapaian target dengan cara membandingkan *outcome* dengan *output*.

Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard berasal dari dua kata *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* (seimbang) di dalam *balanced scorecard* menunjukkan keseimbangan antara :

1. Pengukuran kinerja eksternal (masyarakat) dan pengukuran kinerja internal (proses bisnis internal, inovasi, proses belajar dan pertumbuhan).
2. Pengukuran kinerja masa lalu (*finansial*) dan pengukuran yang mendorong kinerja masa datang (*non finansial*).
3. Unsur objektivitas (pengukuran berupa hasil kuantitatif) dengan unsur subjektivitas (pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan atau kualitatif).
4. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

Sedangkan *scorecard* (kartu nilai) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* organisasi dan juga untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai ukuran dan sistem manajemen yang melihat kinerja unit bisnis dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu alat bagi manajemen, suatu sistem pengukuran dan juga sistem manajemen kinerja, yang mencakup aspek keuangan dan nonkeuangan yang digunakan untuk membantu organisasi untuk merencanakan, dan mengelola strategi serta mengukur pencapaian kinerja organisasi.

Balanced Scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi organisasi ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa organisasi menggunakan focus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, yaitu: memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu organisasi tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran bagaimana organisasi tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana organisasi tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk

investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001:843). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu *balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Balanced scorecard merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang dibangun organisasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Selain itu perspektif ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Dengan demikian organisasi sektor publik harus berinovasi, berkreasi dan belajar untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Menurut Kaplan dan Norton (2010:110) indikator kinerja yang dapat menggambarkan perspektif ini adalah :

- a. Kapabilitas pegawai merupakan gambaran prakondisi meningkatnya produktivitas, daya tangkap, mutu, dan layanan pelanggan. Produktivitas diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh hasil yang optimal dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta pencapaian hasil kerja yang telah ditentukan.
- b. Kapabilitas sistem informasi meliputi ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu perolehan informasi.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan individu. Tolak ukurnya, jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan dan jumlah saran yang berhasil guna.

2. Perspektif Proses Operasi Internal

Menurut Budiwidarto dalam Kondjol (2004) pada perspektif ini organisasi berfokus kepada berbagai proses internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial organisasi yang disesuaikan dalam strategi organisasi. Pentingnya suatu organisasi untuk mengacu pada proses kerja yang dilakukan dalam organisasi. Apakah organisasi telah melakukan kerja dengan baik dan terus mempertahankan pegawainya, serta meningkatkan pengetahuan kepegawaiannya. Untuk mengukur kinerja pada perspektif ini digunakan indikator:

- a. Sarana dan prasarana adalah variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan internal.
- b. Proses internal, mengetahui tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan proses operasional sesuai standar yang ditetapkan.

- c. Kepuasan bekerja merupakan variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan bekerja pegawai.
3. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan sangat penting dalam memberikan arah, tujuan dan tindakan ekonomis yang sudah diambil. Hal yang paling mendasar dalam perspektif keuangan sebuah organisasi publik adalah bagaimana pagu anggaran yang telah disediakan dapat digunakan untuk menjalankan operasi organisasi, menjaga atau menghindari adanya pengeluaran dana yang tidak semestinya.

 - a. Pertumbuhan anggaran

Menurut Halim dalam Rahmayati (2016) pertumbuhan anggaran dapat mengukur seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dalam mempertahankan dan meningkat keberhasilannya yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Cara mengukur pertumbuhan anggaran dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan antara jumlah anggaran dan realisasi tahun sekarang dan tahun sebelumnya (Pitriani dalam Arief, 2014).
 - b. Efisiensi anggaran

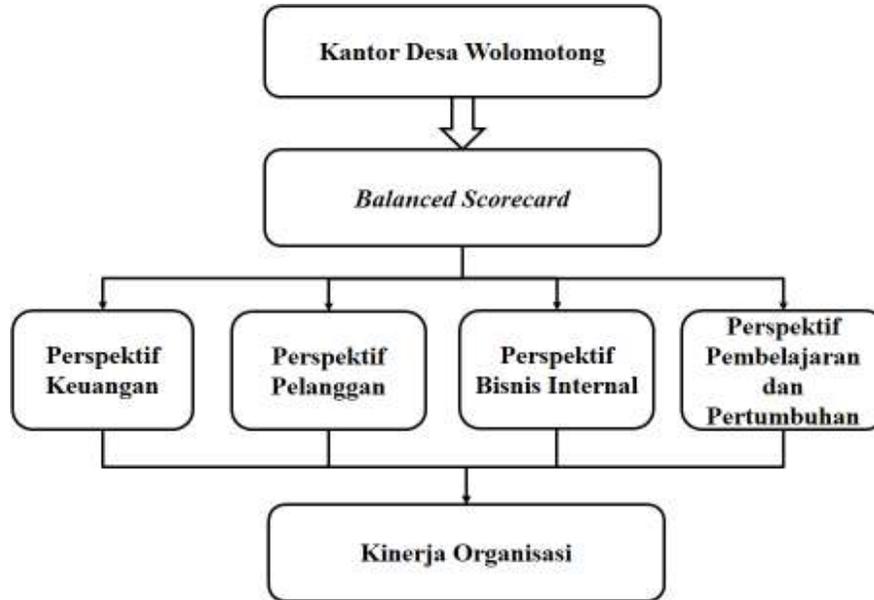
Menurut Budiwarto dalam Arief (2007) kinerja keuangan merupakan penggerak roda semua perspektif yang ada dalam mendukung semua kegiatan organisasi secara keseluruhan. Untuk mengetahui kinerja perspektif keuangan perlu dikaji dan diukur dari perbandingan anggaran biaya-biaya operasional dengan realisasi biaya operasional per tahunnya.
4. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut (Mahmudi, 2005). Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Valerie Zeithaml, A Parasuraman, dan Leonard A. Berry (1996) telah mengembangkan sebuah instrument yang dinamakan *Service Quality* (serqual) yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima ke dalam 5 dimensi yaitu:

 - a. Wujud Fisik (*tangible*), adalah penampilan fisik seperti : tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan.
 - b. Keandalan (*reliability*), adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
 - c. Daya tanggap (*responsiveness*), adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan cepat tanggap.
 - d. Jaminan (*assurance*), adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap perusahaan.
 - e. Empati (*empathy*), adalah ketersediaan pegawai untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

Kerangka Penelitian

Penelitian ini mengembangkan kerangka berpikir yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian ini, maka rancangan penelitian yang digunakan Sesuai dengan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan metode Deskriptif Kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono dalam Oktaviani (2021) populasi adalah, wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi Populasi untuk penelitian ini adalah:

1. Untuk menjawab Perspektif Keuangan, perspektif proses operasi internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka populasi yang digunakan adalah jumlah aparat desa sebanyak 12 orang.
2. Untuk menjawab Perspektif Keuangan, perspektif proses operasi internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif pelanggan adalah jumlah BPD sebanyak 9 orang.
3. Untuk menjawab perspektif pelanggan maka populasi yang digunakan adalah masyarakat Desa Wolomotong sebanyak 370 orang.

Menurut Bawono (2006:28) sampel adalah objek atau subyek penelitian yang dipilih guna mewakili keseluruhan dari populasi, hal ini digunakan untuk menghemat waktu dan biaya. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sampel yang berasal dari aparat desa sebanyak 12 orang untuk mengukur perspektif keuangan, perspektif proses operasi internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini di dapat dengan teknik pengambilan sampel dengan sampling jenuh.
2. Sampel yang berasal dari BPD sebanyak 9 orang untuk mengukur perspektif keuangan, perspektif proses operasi internal, perspektif pembelajaran dan

- pertumbuhan, dan perspektif pelanggan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini di dapat dengan teknik pengambilan sampel dengan sampling jenuh. (teknik pengambilan sampel dengan sampling jenuh)
3. Sampel yang berasal dari masyarakat untuk perspektif pelanggan. Untuk menentukan besarnya ukuran sampel yang akan diteliti digunakan rumus Slovin, dengan taraf kesalahan yang ditetapkan adalah 10%, diperoleh sampel sebanyak 79 orang responden.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Agar tidak menimbulkan penafsiran berbeda, maka variabel-variabel ini dioperasionalkan sebagai berikut :

1. Kinerja organisasi adalah konsep yang di gunakan oleh pemerintah Desa Wolomotong untuk menilai seberapa besar hasil yang telah di capai dan proses pelaksanaan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Balanced Scorecard* merupakan kartu berimbang yang akandi gunakan oleh pemerintah Desa Wolomotong sebagai media untuk mengukur aktifitas operasional yang di lakukan di kantor desa tersebut, agar pemerintah desa menjadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah di capai. Agar kinerja pada Desa Wolomotong lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi yang mewakili sistem kerja yang dilakukan dalam *balanced scorecard* terdapat 4 jenis perspektif untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi.
 - a. *Financial perspektif* (Perspektif Keuangan)
Berkaitan erat dengan pengelolaan keuangan di kantor desa wolomotong. Dengan kata lain, pemerintah desa harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangan terus stabil yang diukur dengan pertumbuhan anggaran dan pengelolahan anggaran (taat pada peraturan, efektif, efisien, dan transparan)
 - b. *Customer Perspektif* (Perspektif Pelanggan)
Berkaitan erat dengan cara pemerintah Desa Wolomotong melayani pelanggan. Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak, dengan begitu mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Prespektif ini diukur dengan indikator : Wujud Fisik (*tangible*), Keandalan (*reliability*), Daya Tangkap (*responsiveness*), Jaminan (*assurance*) dan Empati (*empathy*).
 - c. *Internal Proses Perspektif* (Perspektif Bisnis Internal)
Pemerintah Desa Wolomotong menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja, untuk mengukur point ini pemimpin organisasi harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam sebuah organisasi. Prespektif ini diukur dengan : Sarana dan prasarana, Proses operasional sesuai standar yang ditetapkan dan Kepuasan bekerja.
 - d. *Learning and Growth Persepektif* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)
Aparat Desa Wolomotong menjadi elemen penting yang harus dijaga dalam organisasi, tanpa adanya aparat desa, proses pertumbuhan dan perkembangan di kantor desa akan menghadapi banyak kendala. Prespektif ini diukur dengan : Kapabilitas pegawai (tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman), Kapabilitas sistem informasi, Motivasi dan Pemberdayaan karyawan.

Uji Instrumen Penelitian

Untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam kuesioner sebagai alat pengumpulan data sudah baik dan tidak menimbulkan informasi yang bias sehingga layak untuk dianalisis, maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai, kerjasama tim dan kemampuan kerja pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana masing-masing variabel penelitian. Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Skor Total} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Skor Aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi. Untuk mengategorikan nilai skor total dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Kriteria persentase tanggapan responden

No	% Jumlah Skor	Kategori Skor
1	20.00% – 36.00%	Sangat Rendah/Tidak Baik
2	36.01% – 52.00%	Rendah/Kurang Baik
3	52.01% – 68.00%	Cukup Tinggi/Cukup Baik
4	68.01% – 84.00%	Tinggi/Baik
5	84.01% – 100%	Sangat Tinggi/Sangat Baik

Sumber: Narimawati, (2007: 85)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif : Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka

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, persektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran. 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.

Berdasarkan keempat perspektif tersebut, penilaian Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Penilaian kinerja organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka

No	Indikator	Aparat Desa	Masyarakat	BPD	Rata-Rata
1	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				

a.	Kapabilitas pegawai (tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman)	72,22		75,56	65,28
b.	Kapabilitas sistem informasi	75		62,22	
c.	Motivasi	75		44,44	
d.	Pemberdayaan karyawan	66,67		51,11	
2	Perspektif Proses Operasi Internal				
a.	Sarana dan prasarana	73,33		35,56	59,12
b.	Proses operasional sesuai standar yang ditetapkan	85		46,67	
c.	Kepuasan bekerja	87,5		26,67	
3	Perspektif Pelanggan				
a.	Wujud fisik (tangible)		63,8	33,33	55,23
b.	Keandalan (reliability)		50,63	55,56	
c.	Daya tanggap (responsiveness)		59,24	42,22	
d.	Jaminan (assurance)		60,51	46,67	
e.	Empati (empathy)		75,95	64,44	
4	Perspektif Keuangan (Financial Perspective)				
a.	Pertumbuhan Anggaran	70		26,67	56,01
b.	Pengelolaan Anggaran (taat pada peraturan, efektif, efisien, dan transparan,)	77,92		49,44	
Kinerja Organisasi Desa Wolomotong				58,91	

Sumber: Data Analisis Diolah 2022

Hasil perhitungan persentase tanggapan responden pada Tabel 4.12 diketahui bahwa Rata-Rata Skor Total penilaian Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka berdasarkan empat perspektif adalah 58.91%. Berdasarkan Kriteria Presentase Tanggapan Responden dapat disimpulkan bahwa Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka termasuk dalam kategori cukup baik.

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 Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka adalah 58.91%. Dengan demikian, persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah yang akan diteliti adalah sebesar 41.09%. Gap ini harus segera diperkecil dengan cara memperbaiki ke empat perspektif *Balanced scorecard*.

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang diperoleh dari aparat desa dikategorikan baik karena semua item mencapai hasil yang lebih dari 59.00%, tetapi menurut penilaian aparat desa dalam perspektif ini aspek yang paling rendah adalah pemberdayaan karyawan sehingga pimpinan harus senantiasa memberikan kesempatan pada semua pegawai

untuk mengambil keputusan sesuai bidang tugasnya, sedangkan menurut BPD semua aspek belum mencapai hasil yang baik dan masih di bawah standar terutama dalam aspek Motivasi. sehingga pegawai kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka perlu meningkatkan lagi motivasi dalam bekerja. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari aspek kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, motivasi dan pemberdayaan karyawan, menunjukkan kinerja yang termasuk kategori cukup baik. Indikator ini yang selanjutnya menjadi prioritas dalam jangka pendek untuk segera dilakukan perbaikan.

2. Perspektif Proses Operasi Internal

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif Proses Operasi Internal diperoleh hasil dengan katagori cukup baik. Proses operasi internal diukur dari aspek sarana dan prasarana, proses operasional sesuai standar yang ditetapkan dan kepuasan bekerja, berdasarkan penilaian dari aparat desa menunjukkan bahwa Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka telah menunjukkan kinerja yang positif terutama disebabkan karena suasana kerja di Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka sangat harmonis karena adanya hubungan yang baik antara sesama pegawai maupun dengan pimpinan. Meskipun telah menunjukkan hasil yang baik, menurut para BPD Manajemen Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka masih rendah dan perlu meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Proses Operasi Internal terutama dalam meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan kerja pegawai dan juga perlu melakukan pengawasan dan monitoring sehingga proses operasional di Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka sesuai standar yang ditetapkan. Item pernyataan ini selanjutnya menjadi prioritas dalam jangka pendek untuk segera dilakukan perbaikan.

3. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan diperoleh hasil dengan katagori kurang baik. Kualitas pelayanan yang diukur dari aspek *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance* dan *Empathy* menunjukkan kinerja yang termasuk kategori kurang baik. Menurut penilaian masyarakat item yang sangat rendah dalam perspektif ini adalah kehandalan (*Reliability*) aparat desa perlu melihat lagi cara pelayanan yang telah di berikan kepada masyarakat, dan menurut penilaian dari BPD item yang rendah adalah wujud fisik (*Tangibles*) sehingga Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka perlu meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana yang dapat mendukung kenyamanan masyarakat ketika memperoleh pelayanan di Kantor Desa. Langkah-langkah perbaikan ini yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif pelanggan.

4. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis, pengukuran kinerja dari perspektif Perspektif Keuangan diperoleh hasil dengan katagori cukup baik. Perspektif Keuangan diukur dari aspek Pertumbuhan Anggaran dan Pengelolaan Anggaran, menunjukkan kinerja yang termasuk kategori cukup baik. Menurut aparat desa perspektif ini sudah mencapai hasil yang baik tetapi menurut BPD Manajemen Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka perlu meningkatkan lagi kinerja organisasi

dari perspektif Keuangan terutama dalam beberapa item yang persentase persentasinya dibawah 22.67%. pegawai kantor desa wolomotong harus selalu berusaha untuk meningkatkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dengan tahun-tahun sebelumnya dan juga harus selalu berusaha untuk mengelolah anggaran sesuai dengan peraturan yang ada. Langkah-langkah ini yang menjadi prioritas dalam jangka pendek untuk perbaikan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja organisasi dari perspektif Keuangan.

KESIMPULAN

1. Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka berdasarkan empat perspektif adalah 58.91%. Berdasarkan kriteria presentase tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka termasuk dalam kategori cukup baik. Dengan demikian persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah yang akan diteliti adalah sebesar 41.09%. Gap ini harus segera diperkecil dengan cara memperbaiki keempat perspektif dalam *Balanced scorecard*.
2. Berdasarkan analisis deskriptif menunjukan Kinerja Organisasi Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka dari keempat perspektif dalam *Balanced scorecard* adalah sebagai berikut:
 - a. Persentase tanggapan responden untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 65.28% sehingga dikategorikan cukup baik. Perspektif ini terdiri dari 4 aspek yaitu aspek kapabilitas pegawai (72.97% dikategorikan baik); aspek kapabilitas sistem informasi (75.62% dikategorikan baik); aspek motivasi (75.44% dikategorikan cukup baik); dan aspek pemberdayaan karyawan (67.18% dikategorikan cukup baik)
 - b. Persentase tanggapan responden untuk perspektif proses operasi internal adalah 59.12% sehingga dikategorikan cukup baik. Perspektif ini terdiri dari 3 aspek yaitu aspek sarana dan prasarana (73.68% dikategorikan cukup baik); proses operasional sesuai standar yang ditetapkan (85.46% dikategorikan sangat baik); dan aspek kepuasan bekerja (86.67% dikategorikan sangat baik).
 - c. Persentase tanggapan responden untuk perspektif pelanggan adalah 55.23% sehingga dikategorikan kurang baik. Perspektif ini terdiri dari 5 aspek yaitu aspek wujud fisik atau tangible (64.13% dikategorikan cukup baik); aspek keandalan atau reliability (51.18% dikategorikan kurang baik); aspek daya tanggap atau responsiveness (59.66% dikategorikan cukup baik); aspek jaminan atau assurance (60.97% dikategorikan cukup baik); dan aspek empati atau empathy (76.59% dikategorikan baik).
 - d. Persentase tanggapan responden untuk perspektif perspektif keuangan (financial perspective) adalah 50.61% sehingga dikategorikan cukup baik. Perspektif ini terdiri dari 2 aspek yaitu aspek pertumbuhan anggaran (70.26% dikategorikan baik); dan aspek pengelolaan anggaran (78.41% dikategorikan baik).

SARAN

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, maka Manajemen Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka disarankan untuk memperkecil persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah Kinerja Organisasi di Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. Langkah-langkah upaya perbaikan dalam jangka pendek adalah sebagai berikut :

Projemen UNIPA

Vol.10, No.2 Mei 2023

e e-ISSN: 2686-1445; p-ISSN: 2354-7898, Hal 18-36

1. Pimpinan harus senantiasa memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengambil keputusan sesuai bidang tugasnya
2. Meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan kerja pegawai.
3. Melakukan pengawasan dan monitoring sehingga proses operasional di Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka sesuai standar yang ditetapkan.
4. Meningkatkan penyediaan sarana dan prasarana yang dapat menukung kenyamanan masyarakat ketika memperoleh pelayanan di Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka.
5. Selalu berusaha untuk meningkatkan jumlah anggaran dan realisasi anggaran dengan tahun-tahun sebelumnya.
6. Selalu berusaha untuk mengelolah anggaran sesuai dengan peraturan yang ada

REFERENSI

- Adnyana, I. B. P., Dharma, I. G. B. S., & Arta, I. M. D. (2019). Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan penyediaan air bersih perdesaan di Desa Bukian Gianyar. *Jurnal spektran*, 7(1).
- Aditya, Komala, (2020). Pengaruh model balanced scorecard perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja ptkis di sukabumi. *Jurnal Perspektif*, 4(2), 123-129.
- Arikunto, Suharsimi, (2001). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, Jakarta : Rineka cipta.
- Ahdiyana, M. (2009). Memperkuat manajemen strategis dengan pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik. *Jurnal ekonomi UNY*, 12 (1)
- Anthony A. Banker, Rajiv D. Kaplan, Robert S. Young(1997). *Management accounting*, Edisi ke-2, New Jersey: Prentiice Hall.
- Aulia, D., & Ikhwana, A. (2012). Perencanaan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan pendekatan metode balanced scorecard (studi kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi*, 10(1).
- Aslianda, Z., & Nurhaidah, N. (2017). Hubungan disiplin belajar terhadap hasil belajar siswa kelas IV Sekolah Dasar Negeri 18 Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 2(1).
- Arief, Fitriani, Subekti, (2014). Pengaruh Pemberian Probiotik Berbeda pada Pakan
- Ati, S. (2012). Persepsi pemustaka terhadap layanan sirkulasi di Badan Arsip dan Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 1(1), 39-47
- Bawono, I. R. (2019). *Panduan penggunaan dan pengelolaan dana desa*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Bawono, I. R., Novelsyah, M., & Lutfia, A. (2006). Persepsi mahasiswa jurusan akuntansi reguler dan non reguler tentang pendidikan profesi akuntansi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 10(2).
- Budiwanto T dan Ciptono F, (2007), *Pemasaran internasional*, Edisi Pertama, Yogyakarta : Penerbit BPFEE,.
- Cahyono, D. (2000). Pengukuran kinerja balanced scorecard untuk organisasi sektor publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 284-293.
- Creswell, (2002). *Desain penelitian. Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, Jakarta: KIK.

- Darmasto, B., Kamaliah, K., & Agusti, R. (2000) Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (studi pada PT XI Axiata Tbk– Jakarta). *Sorot*, 9(1), 70-85.
- Dessler, Gary, (2015), *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Salemba Empat
- Fathoni, F. (2010). Analisis penilaian kinerja rumah sakit dengan penerapan balanced scorecard (studi kasus rumah ABC). *Jurnal Sistem Informasi*, 2(3), 48-57.
- Ghozali, Iman (2005) *Analisis multivariate dengan program SSPS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro 12 (2), 33-56
- Hardiyanto, Y., Ali, A. H. N., & Pambudi, H. A. (2005). Perancangan dan pembuatan sistem informasi pengukuran kinerja pemasaran dengan metode balanced scorecard studi kasus PT. Semen Gresik. *Jurnal, Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi*, 94-102
- Hilton, (2004), *SSPS Explained*, Routledge : London
- Halim, (2012). *Akuntansi sektor publik, Akuntansi keuangan daerah*. Edisi 4 Jakarta : Salemba Empat
- Imron, I. (2019). Analisa pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan konsumen menggunakan metode kuantitatif pada CV. Meubele Berkah Tangerang. *Indonesian journal on software engineering (IJSE)*, 5(1), 19-28.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. (1996), *Balanced scorecard, Menerjemahkan strategi menjadi aksi, alih bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000*, Jakarta : Erlangga
- Keban, Jeremias T (2003), *Indikator kinerja pemerintah daerah*, Yogyakarta: UGM
- Khosiah, K., Hajrah, H., & Syafril, S. (2019). Persepsi masyarakat terhadap rencana pemerintah membuka area pertambangan emas di Desa Sumi Kecamatan Lambu Kabupaten Bima. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 1(2)35-48
- Kondjol, A. S. (2014). Analisis kinerja pada dinas pendapatan daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 2(3).
- Kurniasari, V. (2017). Analisis kinerja perusahaan menggunakan metode balanced scorecard (studi kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, 5(1)57-64
- Lestari, (2007). Perancangan Balanced Scorecard sebagai Alat untuk Analisis Kinerja pada Ibi Darmajaya. *Sumber*, 498(868), 985.
- Makawi, U., Normajatun, N., & Haliq, A. (2015). Analisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas perindustrian dan perdagangan kota banjarmasin. *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(1).
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran kinerja sektor publik*, Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFPE.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Murdiansyah, I., Wahyuni, N., & Lestari, Y. O. (2020). Analisis kinerja berdasarkan metode balanced scorecard (studi kasus pada kantor perpustakaan dan arsip Kabupaten Lumajang). *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(1), 48-61.
- Mulyadi, (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontenporer untuk memperlipatgandakan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Moheriono, (2012) *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Nanincova, N. (2019). Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan Noach Cafe and Bistro. *Agora*, 7(2).
- Narimawati, Umi. (2008). *Metedeologi penelitian kualitatif dan kuantitatif, teori dan aplikasi*. Bandung: Agung Media.

Projemen UNIPA

Vol.10, No.2 Mei 2023

e e-ISSN: 2686-1445; p-ISSN: 2354-7898, Hal 18-36

- Oja, H. (2016). Penerapan manajemen strategi dalam mewujudkan kinerja organisasi sektor publik. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial*, 5(1), 1-11.
- Oktaviani, N. K. W., & Putra, M. (2021). Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Imiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 294-302.
- Parmita, R. (2015). Analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. *Katalogis*, 3(5)3-15
- Prabowo, (2020). Analisis Perencanaan Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus: Badan Standardisasi Nasional). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 6(2), 178-187.
- Purba, S. U. B. (2015). Tugas dan fungsi kepala desa beserta perangkat desa dalam meningkatkan kinerja pada kantor desa Namo Bintang Kecamatan Pancur Batu Kabupaten Deli Serdang.
- Rahmana, Y. F., & Rahardjo, S. T. (2016). Analisis faktor-faktor penyebab kegagalan pada pencapaian target kinerja (studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di DAOP 1, DAOP 4, dan DAOP 6) (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Rahmayati, A. (2016). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo Tahun Anggaran 2011-2013. *Eka Cida*, 1(1)
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164-170.
- Retnawan, W. A. D. (2016). Analisa kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan balance scorecard (Studi kasus pada PT United Tractor, TBK). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3).
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Rahmanto, B. T., & Karen, E. (2018). Analisis implementasi pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 395-404.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164-170.
- Rahayu, R. N., & Rachmawati, R. (2016). Kolaborasi dan produktivitas penulis artikel visi pustaka 2000–2014. *Baca: Jurnal Dokumentasi dan Informasi*, 36(2), 141-152.
- Sadmoko, R. (2019). Penerapan konsep balanced scorecard dalam pengukuran kinerja instansi pemerintah pada institut pemerintahan dalam negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189-202.
- Sakti, I., Yuniar Mega, P., & Risdianto, E. (2012). Pengaruh model pembelajaran langsung (direct instruction) melalui media animasi berbasis macromedia flash terhadap minat belajar dan pemahaman konsep fisika siswa di SMA Plus Negeri 7 Kota Bengkulu. *Exacta*, 10(1), 1-10.
- Septarini, D. F., & Silambi, E. D. (2015). Analisis kinerja aparatur pemerintah menggunakan pendekatan balanced scorecard (studi kasus pada aparatur pemerintah di Kampung Yanggandur). *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 6(2), 73-90.

- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiman, S. (2018). Pemerintahan Desa. *Binamulia hukum*, 7(1), 82-95
- .Sari, D. N., Mintarti, S., & Pattisahusiwa, S. (2018). Analisis efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja. *KINERJA*, 15(1), 38-43.
- Susetiyo, W., Widhiandono, E., & Ifitah, A. (2019). Pengaturan pengangkatan perangkat Desa di Kabupaten Blitar. *Jurnal Supremasi*, 9(1).
- Suharto, A., & Setiaji, B. (2012). Studi persepsi remunerasi kepuasan kerja dan efektivitas kerja pegawai kantor imigrasi Surakarta.84-90
- Silaban, B. (2014). Hubungan antara penguasaan konsep fisika dan kreativitas dengan kemampuan memecahkan masalah pada materi pokok listrik statis. *Jurnal Penelitian Bidang Pendidikan*, 20(01), 65-75.
- Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*, New York : Mc Graw-Hill Book Company
- Wartini, S. (2014). Analisis kinerja organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(1), 1-12.
- Winardi, (2008) *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen* Jakarta : Raja Grafindo Jakarta
- Wulan, S., & Susanto, F. (2013). Hubungan persepsi konsumen tentang lokasi usaha dengan keputusan pembelian pada UD Sinar Fajar Cabang Antasari di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1).
- Yulianti, P., Sutarsa, I. N., & Wijaya, I. P. G. (2016). Analisis kinerja RSUD karangasem berbasis balanced scorecard. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*
- Yustisia, T. V. (2015). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan Peraturan Terkait*. Visimedia.
- Yusup, F. (2018). Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 7(1).
- Yeung, A. K., & Connell, J. (2006). The application of niven's balanced scorecard in a not-for-profit organization in hong kong: what are the factors for success. *Journal of asia business studies*, 117-127