

BALANCED SCORECARD: ALAT UKUR KINERJA DESA WARINGIN JAYA DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN

Wulan Lestari¹, Aditya Fadillah Azka^{2*}, Vinna Ayu Agustine³, Novita⁴

^{1,2,3,4} Akuntansi, Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Jakarta Selatan, Indonesia
 wulanlestarit@gmail.com¹, afadillahazka@trilogi.ac.id^{2*}, vinnaayu@trilogi.ac.id³,
 novita_1210@trilogi.ac.id⁴

ABSTRAK

Alokasi Dana Desa (ADD) pun harus diimbangi dengan pencapaian kinerja yang baik dengan menghasilkan *output* maupun manfaat yang dapat dirasakan secara nyata oleh seluruh lapisan warga desa. Tujuan penelitian ini untuk membantu pemerintahan di Desa Waringin Jaya menentukan ukuran kinerja institusi dengan menggunakan *balanced scorecard* yang diimbangi dengan standar pelayanan publik dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik. Metode pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, kuesioner, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menghasilkan rancangan *balanced scorecard* dengan perspektif pelayanan terhadap masyarakat sebagai ukuran utama dan didukung oleh perspektif keuangan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran berdasarkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Rancangan ini diharapkan dapat menjadi alat ukur kinerja pemerintah Desa Waringin Jaya dalam mewujudkan pelayanan masyarakat yang baik dan pembangunan kesejahteraan masyarakat dari alokasi dana desa yang diterima dari pemerintah pusat.

Kata Kunci: Organisasi Sektor Publik, *Balanced scorecard*, Pelayanan Publik, Tata Kelola Pemerintahan

ABSTRACT

The allocation of Village Funds (ADD) must be balanced with the achievement of good performance by producing outputs and benefits that can be felt tangibly by all levels of villagers. The purpose of this study is to help the government in Waringin Jaya Village determine the performance measure of institutions by using a balanced scorecard that is balanced with public service standards in achieving good governance. The method in this research is qualitative descriptive with data collection techniques, namely interviews, questionnaires, observations and documentation. This research produces a balanced scorecard design with the perspective of service to the community as the main measure and supported by financial perspectives, internal processes, as well as growth and learning based on the principles of good governance. This design is expected to be a measure of the performance of the Waringin Jaya Village government in realizing good community services and community welfare development from the allocation of village funds received from the central government.

Keywords: Public Sector Organisations, *Balanced scorecard*, Public Services, Governance

Histori artikel:

Diunggah: 04-03-2024

Direview: 05-06-2024

Diterima: 18-06-2024

Dipublikasikan: 28-06-2024



* Penulis korespondensi ✉

PENDAHULUAN

Balanced scorecard adalah kartu skor yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2015:3). Pada awalnya balanced scorecard memang digunakan pada profit organization, namun dalam perkembangannya balanced scorecard juga mulai digunakan pada organisasi publik atau non-profit. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait dengan tujuan utama melayani masyarakat, sedangkan perspektif finansial berfungsi lebih sebagai pembatas daripada sebuah tujuan utama. Batasan tersebut menjadikan implementasi balanced scorecard pada organisasi sektor publik harus diimbangi dengan penerapan standar pelayanan publik agar terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik.

Pada dasarnya organisasi sektor publik dalam hal ini institusi pemerintah merupakan organisasi yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan bertujuan untuk mencapai kepuasan masyarakat tak terkecuali pada instansi pemerintahan desa. Pemerintah desa memiliki peranan yang signifikan dalam pengelolaan proses sosial didalam masyarakat. Tugas utama yang harus diemban pemerintahan desa adalah bagaimana menciptakan kehidupan demokrasi, dan memberikan pelayanan sosial yang baik, sehingga dapat membawa warganya pada kehidupan yang sejahtera, tentram, aman dan berkeadilan (Solekhan, 2012:41).

Desa merupakan tatanan pemerintahan yang memiliki peranan signifikan dalam pengelolaan proses sosial di dalam masyarakat. Para aparat yang terlibat dituntut untuk dapat menciptakan kehidupan demokrasi, dan memberikan pelayanan sosial yang baik, sehingga dapat membawa warganya pada kehidupan yang sejahtera, tentram, aman dan berkeadilan. Alokasi Dana Desa (ADD) pun harus diimbangi dengan pencapaian kinerja yang baik dengan menghasilkan output maupun manfaat yang dapat dirasakan secara nyata oleh seluruh lapisan warga desa.

Desa Waringin Jaya merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Bojong Gede, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Bagi institusi pemerintah seperti Desa Waringin Jaya, dasar dalam penilaian kinerjanya terdapat pada prinsip-prinsip atau indikator dalam Good Government Governance (tata kelola pemerintahan yang baik). Menurut KepMenPan 81/1995, kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan publik dapat dilihat dari indikator, seperti kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan yang merata dan ketepatan waktu (Dwiyanto, 2014:145).

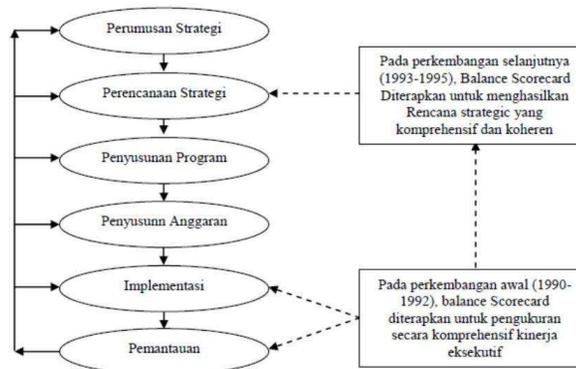
Berdasarkan hal tersebut, bagaimanakah suatu tatanan pemerintahan desa dapat mencapai kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan publik serta melaksanakan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, bertanggungjawab, independen, dan berkeadilan. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang ukuran kinerja. Setiap perusahaan harus melakukan perencanaan bisnis dengan sebaik-baiknya, seperti perencanaan pajak (Febrina & Rachmawati, 2023; Lastiati et al., 2020; Rachmawati & Martiani, 2014; Rachmawati & Martiani, 2017; Rachmawati et al., 2019; Rachmawati et al., 2020b; Rachmawati dkk., 2023; Soraya & Rachmawati, 2021) perencanaan keuangan (Hasanah & Novita, 2019; Sahri & Novita, 2019; Febrianti et al., 2020; Fatimatussoleha & Novita, 2020; Fitria et al, 2020; Wahyuni & Novita, 2021; Zamzami & Novita, 2021; Azka et al., 2023; Ramadhani & Novita, 2023), termasuk penganggaran (Rachmawati et al., 2017; Ramayanti et al., 2023).

Desa Waringin Jaya dengan menerapkan *balanced scorecard* berdasarkan prinsip *good governance* dan prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yang menghasilkan berbagai inisiatif strategi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang terlihat pada pelayanan publik yang diberikan serta pembangunan kesejahteraan masyarakat.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Balanced scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:8) *Balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategis merupakan alat untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategis dengan empat atribut: komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. seperti yang digambarkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1 *Balanced scorecard* Sebagai Perencanaan Strategis

Sumber: Mulyadi, (2007:9)

Adapun dalam mengukur kinerja, *balanced scorecard* melihat dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan yang secara keseluruhan terdiri dari empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan atau terjadinya efisiensi dalam biaya operasional (Kaplan dan Norton, 1996:23).
2. Perspektif Pelanggan. Kinerja eksekutif di perspektif *customer* diukur dengan menggunakan tiga ukuran: (1) jumlah *customer* baru, (2) jumlah *customer* yang menjadi *non-customer*, dan (3) ketepatan waktu layanan *customer* (Mulyadi, 2007:5).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal. Di perspektif proses, kinerja eksekutif diukur dengan menggunakan tiga ukuran: (1) *cycle time*, (2) *on-time delivery*, (3) dan *cycle effectiveness* (Mulyadi, 2007:5). Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang dapat berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:24).
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Perspektif keempat dari *balanced scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang

(Kaplan dan Norton, 1996:25). Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja eksekutif diukur dengan dua ukuran: (1) *skill coverage*, dan (2) *quality work life* (Mulyadi, 2007:5).

Perbedaan Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama, yaitu melayani masyarakat (Nor, 2012). Menurut KepMenPan 81/1995, kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan publik dapat dilihat dari indikator, seperti kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan yang merata, dan ketepatan waktu (Dwiyanto, 2014:145).

Perbedaan balanced scorecard pada organisasi sektor publik terletak dalam penempatan perspektifnya. Pada organisasi sektor publik, perspektif konsumen dalam hal ini berarti masyarakat menjadi perspektif utama yang ditempatkan di atas perspektif lainnya. Kepuasan masyarakat yang dihasilkan dari pelayanan public yang diberikan menjadi tujuan utama dalam organisasi sector public dikarenakan masyarakat merupakan stakeholder utama bagi organisasi sektor publik. Sedangkan perspektif keuangan menjadi batasan dalam mencapai tujuan utama tersebut, hal ini dikarenakan organisasi publik terlebih institusi pemerintah bukanlah organisasi yang menciptakan pendapatan terlebih keuntungan namun merupakan organisasi yang mengelola dana negara yang berasal dari masyarakat untuk pelayanan publik, pembangunan, dan kesejahteraan masyarakat. Selanjutnya perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didesain untuk dapat menggerakkan seluruh aparatur/staf yang terlibat dalam mencapai tujuan tersebut.

Tata Kelola Pemerintahan (*Good Government Governance*)

Saat ini pelayanan publik di Indonesia seringkali dicirikan oleh praktik pelayanan dengan tingkat inefisiensi yang sangat tinggi, prosedur yang berbelit-belit, serta tidak adanya kepastian waktu, dan kejelasan pada biaya yang diperlukan dalam penyelenggaraan layanan. Organisasi publik mulai berbenah diri dengan menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good government governance* dengan tujuan utama membangun kembali kepercayaan masyarakat dan memperbaiki tata kelola pemerintahan baik secara struktur maupun dalam pelayanannya. Menurut Daniri (2014:10) secara umum ada lima prinsip dasar yaitu: *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* yang untuk memudahkan dapat kita diakronimkan menjadi TARIF. Prinsip TARIF ini biasanya digunakan pada organisasi laba. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (KepMenPan) nomor 63 tahun 2003 menjelaskan bahwa prinsip pelayanan publik yang digunakan untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik terdiri dari:

1. Kesederhanaan
Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan
 - a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; Unit kerja yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;
 - b. Rincian biaya pelayanan publik dan tatacara pembayaran.

3. **Kepastian Waktu**
Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
4. **Akurasi**
Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
5. **Keamanan**
Proses dan pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
6. **Tanggung Jawab**
Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. **Kelengkapan Sarana dan Prasarana**
Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
8. **Kemudahan Akses**
Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
9. **Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan**
Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
10. **Kenyamanan Lingkungan pelayanan** harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapih, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas mendukung pelayanan seperti parker, toilet, tempat ibadah dan lain-lain

Pemerintahan Desa

Pemerintah desa memiliki peranan yang signifikan dalam pengelolaan proses sosial didalam masyarakat. Tugas utama yang harus diemban pemerintahan desa adalah bagaimana menciptakan kehidupan demokrasi, dan memberikan pelayanan sosial yang baik, sehingga dapat membawa warganya pada kehidupan yang sejahtera, tentram, aman dan berkeadilan (Solekhan, 2012:41). Dalam PP. No. 72 Tahun 2005 tentang Desa, pasal 1 ayat (6) menyebutkan, bahwa pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Peraturan desa merupakan hal utama yang harus dibuat dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dan berfungsi sebagai check and balance bagi pemerintah desa dan BPD. Oleh karena itu PP. No. 72/ 2005 pasal 1 menjelaskan bahwa peraturan desa adalah peraturan perundang-undangan yang dibuat oleh BPD bersama kepala desa. Selain itu, PP. No. 72 / 2005 pasal 57 menjelaskan bahwa masyarakat berhak memberikan masukan secara lisan atau tertulis dalam rangka penyiapan atau pembahasan Rancangan Peraturan Desa. Solekhan (2012:65) menjelaskan bahwa setelah peraturan desa ditetapkan oleh Kepala Desa dan BPD, maka tahap selanjutnya adalah pelaksanaan peraturan desa yang dilaksanakan oleh Kepala Desa. Kemudian, BPD selaku mitra Pemerintah Desa mempunyai hak untuk melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan peraturan desa tersebut. Sedangkan

masyarakat selaku penerima manfaat, juga mempunyai hak untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan peraturan desa.

Pemberian ADD (Alokasi Dana Desa) merupakan wujud dari pemenuhan hak desa untuk menyelenggarakan otonominya agar tumbuh dan berkembang mengikuti pertumbuhan dari desa itu sendiri berdasarkan keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokrasi dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan arah dan kebijakan pembangunan desa itu sendiri (Solekhan, 2012:80). Perda Nomor 18 Tahun 2006 tentang Alokasi Dana Desa, Pasal 11, ayat (1) menyebutkan bahwa pembangunan skala desa yang bersumber dari ADD dilaksanakan secara swakelola oleh LPMD (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa), dan dipertanggungjawabkan secara langsung kepada masyarakat dan BPD (Badan Permusyawaratan Desa).

METODE PENELITIAN

Data Penelitian

Data penelitian diambil di Desa Waringin Jaya yang terletak di Kecamatan Bojong Gede, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh warga desa Waringin Jaya yang diambil berdasarkan pertimbangan usia 17 – 64 tahun sejumlah 3.636 jiwa. Sampel untuk masyarakat dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *Nonprobability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling* secara terbatas. *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2014:218). Sedangkan *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014:218). Pertimbangan yang digunakan pada penentuan sampel dalam penelitian ini adalah warga desa Waringin Jaya yang berusia 17 – 64 tahun, memiliki jiwa yang sehat, memiliki pendidikan akhir SMA atau sederajat dan memiliki Kartu Tanda Penduduk (KTP) Desa Waringin Jaya

Metode Pengumpulan Data

Adapun sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2014:225). Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung kepada responden yang terkait dengan pemerintahan desa yaitu kepala unit kerja yang berhubungan dengan keempat perspektif *balanced scorecard* dan juga warga desa Waringin Jaya. Sedangkan kuesioner diberikan kepada responden yang merupakan warga desa yang memenuhi kriteria sampel.
2. Berdasarkan sumber datanya, maka akan dilakukan wawancara dan kuesioner secara langsung kepada responden dengan pertimbangan seseorang atau kelompok yang mengetahui dan berpengaruh pada penelitian ini seperti kepala bagian yang berhubungan dengan keempat perspektif *balanced scorecard* dan juga warga desa Waringin Jaya.
3. Data Sekunder. Data Sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2014:225). Adapun dokumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen

dalam bentuk tulisan seperti catatan, sejarah, peraturan dan kebijakan serta dokumen dalam bentuk gambar seperti foto, gambar dan lain-lain yang disediakan oleh kantor desa.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan pertama kali adalah analisis terhadap data kuesioner yaitu dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas ini dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara pertanyaan pada kuesioner dengan skor pertanyaan. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan r yang terdapat pada Tabel dan r hitung dengan bantuan program *SPSS 22.0 for Windows* dan kuesioner dapat dikatakan valid jika r hitung $> r$ Tabel, dengan tingkat signifikan 0,1 atau 10%, maka kuesioner tersebut dapat dikatakan valid dan jika r hitung $< r$ Tabel, dengan tingkat signifikan 0,1 atau 10%, maka kuesioner tersebut dikatakan tidak valid. Sedangkan uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program *SPSS 22.0 for Windows* dan penelitian ini dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien reliabilitas $> 0,6$.

Selanjutnya melakukan analisis deskriptif terhadap data-data yang telah terkumpul untuk membuat rancangan *balanced scorecard* dengan prinsip tata kelola pemerintah yang baik. Perancangan *balanced scorecard* dilakukan dengan beberapa tahap berikut:

1. Merumuskan visi misi Desa Waringin Jaya. Tahapan ini merupakan landasan utama dalam penentuan perspektif. Melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT dibuat dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi desa Waringin Jaya yaitu perspektif masyarakat, proses internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran dan keuangan.
2. Melakukan perancangan Matriks TOWS. Matriks TOWS terdiri dari empat strategi yaitu *Strengths Opportunities (SO) strategies*, *Weaknesses Opportunities (WO) strategies*, *Strengths Threats (ST) strategies* dan *Weaknesses Threats (WT) strategies* yang dibuat berdasarkan analisis SWOT yang telah dibuat.
3. Membuat peta strategis. Peta strategis bertujuan sebagai gambaran yang jelas mengenai tujuan, rencana, tindakan, target dan tolok ukur yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan.
4. Melakukan Perancangan Sasaran Strategis, Ukuran Strategis dan Inisiatif Strategis. Sasaran strategis merupakan sasaran yang menggambarkan suatu kondisi di masa depan yang hendak diwujudkan. Sedangkan dalam menentukan ukuran strategis (*measures*). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Merumuskan inisiatif strategis. Inisiatif strategis adalah pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal itu dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan akan membantu pencapaian target.
5. Menentukan Rentang Penilaian, Ekspresi Warna dan Pencapaian Sasaran Strategis. Pemberian rentang penilaian dibuat berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Rentang penilaian dapat berupa presentasi maupun satuan atau kegiatan yang dapat diukur secara pasti. Setelah itu memberikan predikat atas pencapaian dengan menggunakan ekspresi warna.

6. Membuat Kerangka *Balanced scorecard* Secara Komprehensif. Kerangka *balanced scorecard* secara komprehensif dibuat dengan menggabungkan seluruh tahapan-tahapan perancangan *balanced scorecard* mulai dari menetapkan sasaran strategi, ukuran pemicu kinerja dan ukuran hasil, rentang penilaian, ekspresi warna, realisasi dan target pencapaian hingga inisiatif strategi yang harus dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Visi dan Misi

Berdasarkan visi desa Waringin Jaya yaitu “Menjadikan Desa Waringin jaya yang bermartabat, berakhlak dan berbudaya”, hal ini menjelaskan bahwa desa Waringin Jaya berharap menjadi desa yang bermartabat, berakhlak dan berbudaya sehingga dapat menjadi panutan maupun acuan bagi desa lain di kecamatan Bojong Gede, Bogor. Kata bermartabat dalam visi ini memiliki tujuan bahwa desa Waringin Jaya haruslah memiliki wibawa dan citra baik yang lebih tinggi dibandingkan desa-desa lainnya, sedangkan kata berakhlak disini memiliki makna bahwa desa Waringin Jaya memiliki budi pekerti dan kelakuan yang baik sesuai dengan ajaran Tuhan Yang Maha Esa, serta kata berbudaya dengan maksud bahwa desa Waringin Jaya mampu menerapkan budaya bangsa dalam kehidupan sehari-harinya.

Karakter bermartabat, berakhlak dan berbudaya ini tentunya diharapkan mampu diterapkan oleh seluruh lapisan warga desa Waringin Jaya maupun pada pemerintahan Desa Waringin Jaya sebagai tolok ukur kemajuan dan kesejahteraan desa Waringin Jaya. Untuk dapat mencapai visi tersebut, desa Waringin Jaya mempunyai 5 misi yang harus dilaksanakan oleh pemerintah desa maupun warga desa yaitu sebagai berikut:

1. Membangun infrastruktur fisik secara merata, adil di tingkat RT dan RW serta infrastruktur non fisik secara demokrasi demi memperjuangkan hak-hak warga masyarakat.
2. Menjembatani masyarakat dan pengusaha-pengusaha/ waralaba yang berdomisili usaha di Desa Waringin Jaya untuk menyerap tenaga kerja lokal.
3. Meningkatkan komunikasi aktif antara Pemerintah Desa dengan para Ulama/tokoh masyarakat, pengurus RT dan RW dalam menjaga stabilitas sosial masyarakat dalam menciptakan masyarakat yang agamis, produktif, serta kreatif dengan program sabling (sabtu keliling).
4. Menghidupkan Koperasi Unit Desa untuk meningkatkan perputaran ekonomi masyarakat.
5. Membina kader-kader muda dalam meningkatkan rasa cinta terhadap cagar alam dan budaya di Desa Waringin Jaya melalui Karang Taruna tingkat desa.

Terdapat 9 komponen penting yang harus dimiliki oleh setiap misi organisasi sektor publik namun pada Desa Waringin Jaya baru terdapat 6 yaitu:

1. Masyarakat. Pemerintah Desa Waringin Jaya sudah memperhatikan dengan baik kesejahteraan warga desa dengan misinya yaitu membangun infrastruktur fisik

secara merata, adil di tingkat RT dan RW serta infrastruktur non fisik secara demokrasi demi memperjuangkan hak-hak warga masyarakat.

2. Pelayanan atau Jasa. Sebagai pemerintahan desa yang baik, desa Waringin Jaya mengharapkan adanya pelayanan yang baik pada pemerintah desa pada warga desa dengan cara meningkatkan komunikasi aktif antara Pemerintah Desa dengan para Ulama / tokoh masyarakat, pengurus RT dan RW dalam menjaga stabilitas sosial masyarakat
3. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas warga desa. Desa Waringin Jaya memperhatikan pertumbuhan warganya dengan merancang misinya agar dapat menghidupkan Koperasi Unit Desa untuk meningkatkan perputaran ekonomi masyarakat.
4. Filosofi. Desa Waringin Jaya memiliki keyakinan, nilai, aspirasi dan prioritas etis yang digambarkan dalam misinya yaitu dengan menjaga stabilitas sosial masyarakat dalam menciptakan masyarakat yang agamis, produktif, serta kreatif dengan program sabling (sabtu keliling).
5. Konsep Diri. Desa Waringin Jaya memiliki kompetensi khusus yang membuat desa Waringin Jaya lebih unggul dibandingkan desa lain yang digambarkan dalam misinya yaitu membina kader- kader muda dalam meningkatkan rasa cinta terhadap cagar alam dan budaya di Desa Waringin Jaya melalui Karang Taruna tingkat desa.
6. Fokus pada Citra Publik. Desa Waringin Jaya responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas dan lingkungan hidup warga desa seperti yang dijelaskan pada misinya yaitu menjembatani masyarakat dan pengusaha-pengusaha/waralaba yang berdomisili usaha di Desa Waringin Jaya untuk menyerap tenaga kerja lokal.

Tiga komponen yang belum dapat dijabarkan dalam misi desa Waringin Jaya yaitu komponen pasar, teknologi dan pegawai. Pada komponen pasar, Desa Waringin Jaya baru menjelaskan secara geografis keunggulan sumber daya yang dimiliki desa Waringin Jaya dan cara pemanfaatannya. Sedangkan pada komponen Teknologi, desa Waringin Jaya belum mencantumkan pemanfaatan teknologi yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja Desa Waringin Jaya, dan yang terakhir adalah komponen pegawai. Desa Waringin Jaya belum mencantumkan apresiasi maupun target kerja yang harus dicapai oleh para pegawai desa Waringin Jaya.

Namun secara keseluruhan misi desa Waringin Jaya sudah bagus karena sudah memperhatikan enam komponen penting yang harus dimiliki oleh misi pada suatu organisasi. Visi dan misi desa waringin jaya juga sudah dibuat dalam cangkupan yang luas, menginspirasi, dan menunjukkan bahwa desa Waringin Jaya bertanggung jawab kepada warga desa secara sosial maupun pada lingkungan desa Waringin Jaya.

Matriks SWOT

Setelah dilakukan analisis SWOT, tahap berikutnya adalah pemilihan strategi, yang mana terdapat empat alternatif pemilihan strategi. Strategi pertama adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk merebut setiap peluang yang ada yang disebut dengan SO strategi. Strategi kedua ialah WO strategi yaitu strategi dengan meminimalisir kelemahan untuk merebut peluang. Strategi selanjutnya yang dapat digunakan adalah ST strategi dengan menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman yang berasal dari eksternal. dan strategi yang terakhir adalah WT strategi yaitu strategi bertahan dengan meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman.

Kerangka balanced scorecard terdiri dari sasaran strategis yang merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh Kantor Desa Waringin Jaya, kemudian lag indicator yang merupakan ukuran hasil dari sasaran strategis dan lead indicator yang merupakan ukuran pemicu kinerja, selain itu ada rentang penilaian yang digunakan untuk mengetahui ukuran hasil yang ideal untuk dicapai dengan ekspresi warna untuk menunjukkan kategori keberhasilan tiap-tiap rentang penilaian. Kerangka balanced scorecard juga dilengkapi dengan keterangan realisasi yang telah dicapai oleh Kantor Desa Waringin Jaya hingga tahun 2016, target Kantor Desa Waringin Jaya untuk tahun 2017, serta inisiatif strategis yang perlu dilakukan untuk mencapai target 2017 yang ditetapkan tersebut.

Pers.	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Ekspres i Warna	Realisasi 2016	Targe t 2017	Inisiatif Strategi	
		Lag Indicator	Lead Indicator					
Masyarakat	Meningkatkan kualitas pendidikan warga	Presentase warga usia produktif dengan pendidikan akhir minimal SMA/SMK	Peningkatan fasilitas pendidikan informal	<50 %	Kurang	63%	70%	1. Membuat program kerja "fun education" pada anak-anak untuk meminimalisir kecanduan game online
				50%-59%	Cukup			2. Mengadakan kegiatan pelatihan keahlian atau kerajinan pada warga putus sekolah dan pengangguran bersama Kemensos
				60%-69%	Baik			3. Memberikan sosialisasi, kesadaran, dan bantuan pada orang tua dan anak-anak putus sekolah agar dapat melanjutkan sekolah atau mengikuti ujian kesetaraan
				>70 %	Baik Sekali			4. Membuat perpustakaan/taman bacaan desa untuk warga khususnya anak-anak secara gratis
	Meningkatkan kerukunan antar warga desa	Partisipasi dan keaktifan warga desa	Peningkatan kualitas komunikasi antar warga	<50 %	Kurang	73%	80%	1. Memberdayakan organisasi pemuda seperti karang taruna dan remaja masjid dalam setiap kegiatan ataupun acara desa
				51%-64%	Cukup			2. Mengadakan kegiatan bersama yang dapat menumbuhkan jiwa kebersamaan dan kekeluargaan antar warga
				65%-79%	Baik			3. Melakukan perbaikan infrastruktur desa dengan pembagian dana 60:40, 60% berasal dari ADD, dan 40% berasal dari dana swadaya masyarakat

				>80 %	Baik Sekali			4. Melakukan rembuk desa mengenai pemanfaatan jalan bersama yang dihadiri oleh warga lama dan warga pendatang
Masyarakat	Memperbaiki perekonomian warga	Terbentuknya Bumdes dan koperasi	Penambahan lembaga organisasi desa	<50 %	Kurang	81%	90%	1. Memberdayakan dan mempromosikan UKM warga sebagai keunggulan desa Waringin Jaya
				51%-64%	Cukup			2. Membuat koperasi desa untuk memperbaiki perekonomian masyarakat
				65%-84%	Baik			3. Meningkatkan perekonomian desa dengan mendirikan badan usaha milik desa (bumdes)
				>85 %	Baik Sekali			
	Memaksimalkan sumber daya desa	Meningkatkan jumlah UMKM desa	Pemanfaatan sumber daya alam dan warga desa	<50 %	Kurang	74%	85%	1. Memberikan pelatihan <i>urban farming</i> sebagai pemanfaatan lahan kosong warga
				51%-64%	Cukup			2. Mengelola sendiri hasil pertanian dan perkebunan sebagai usaha Desa Waringin Jaya
				65%-84%	Baik			3. Memberikan pelatihan kewirausahaan dan pemasaran produk/jasa yang dihasilkan pada warga desa
				>85 %	Baik Sekali			
Proses Internal Bisnis	Meningkatkan kualitas penerapan teknologi informasi	Kualitas pelayanan desa	Penerapan kinerja berbasis sistem	<50 %	Kurang	60%	70%	1. Melakukan perekrutan pegawai yang khusus menangani permasalahan teknologi informasi terutama pada web desa
				51%-60%	Cukup			2. Memperbaiki web desa dan mengmutakhirkan informasi dan kegiatan Desa Waringin Jaya
				61%-79%	Baik			3. Memberikan pelatihan pada pegawai desa untuk bekerja berbasis sistem minimal 3 kali sebelum penerapan
				>80 %	Baik Sekali			
	Meningkatkan kualitas pendataan penduduk	Tingkat keakuratan data	Pendataan warga secara rutin	<60 %	Kurang	80%	90%	1. Melakukan pendataan pada warga pendatang secara konsisten seperti 3 bulan sekali atau 6 bulan sekali

SIMPULAN

Sebagai institusi pemerintahan, Desa Waringin Jaya memerlukan alat ukur kinerja agar dapat mencapai visi dan misi desa maupun dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Alat ukur kinerja yang dapat digunakan desa Waringin Jaya adalah balanced scorecard. Balanced scorecard membantu desa Waringin Jaya untuk mencapai kepuasan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Selain itu, Balanced scorecard juga membantu Desa Waringin Jaya dalam menentukan langkah yang dapat diambil guna mencapai keberhasilan dalam jangka pendek maupun jangka panjang melalui empat perspektif balanced scorecard.

Pada perspektif masyarakat, pencapaian kinerja desa diukur dengan beberapa indikator berupa peningkatan fasilitas pendidikan informal, peningkatan kualitas komunikasi antar warga desa, penambahan lembaga organisasi desa dan pemanfaatan sumber daya alam dan warga desa. Pada perspektif keuangan, pencapaian visi dan misi desa diukur dengan indikator berupa penerapan sistem akuntansi pemerintahan, sehingga laporan dapat disajikan secara transparan dan bertanggung jawab. Selanjutnya untuk perspektif internal bisnis, pencapaian visi dan misi desa diukur dengan beberapa indikator berupa penerapan kinerja berbasis sistem

dan pendataan warga secara rutin. Indikator- indikator tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan kantor desa dan keakuratan pada data penduduk. Terakhir pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pencapaian visi dan misi Desa Waringin Jaya diukur dengan beberapa indikator berupa peningkatan kesejahteraan pegawai, peningkatan jumlah pengadaan sarana dan prasarana dan pelatihan serta sertifikasi kepada para pegawai.

Implikasi penelitian ini mengharapkan dengan adanya peningkatan kinerja pada desa Waringin Jaya, maka akan meningkatkan perhatian stakeholder yang dalam hal ini adalah pemerintahan di Indonesia. Semakin tinggi kinerja dan produktivitas desa, maka akan semakin besar peluang kerjasama desa dengan jajaran pemerintah pusat seperti Kementerian Desa, Kemensos, Kementerian Pendidikan dan institusi pemerintah maupun BUMN lainnya yang dapat memberikan bantuan dalam membangun dan memperbaiki kualitas desa Waringin Jaya.

Keterbatasan penelitian ini yaitu dalam mengumpulkan informasi lebih detail dan rinci mengenai perkembangan desa terutama data alokasi dana desa yang diterima. Saran untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan indikator yang lebih detail dengan melibatkan seluruh stakeholder yang berkaitan dengan pemerintahan desa.

DAFTAR PUSTAKA

- .2015. SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- . 2003. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KepMenPan) No. 63. Jakarta.
- . 2005. Peraturan Pemerintah (PP) No.72 Tentang Desa. Jakarta
- . 2006. Peraturan Daerah (PERDA) No.18 Alokasi Dana Desa. Jakarta
- Azka, A. F., Pratiwi, A. M., Safira, A. P., Ulhaq, G. M. D., & Novita, N. (2023). CAN GOOD GOVERNANCE IN MOSQUES INCREASE THE PROSPERITY OF MOSQUES IN THE 4.0 ERA? *Applied Accounting and Management Review (AAMAR)*, 1(2), 46. <https://doi.org/10.32497/aamar.v1i2.4173>
- Daniels, Bobbie, dkk. A Framework For Governmental Organizations' Balanced Scorecard. Jackson State University
- Daniri, Mas. 2014. Lead by GCG. Jakarta: Gagas Bisnis.
- Dodor, Jean Baptiste K., Gupta, Rameshwar D., dan Daniels, Bobbie. A Framework for Governmental Organizations' Balanced Scorecard. Jackson State University
- Dwiyanto, Agus. 2014. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fatimatussoleha, A., & Novita, N. (2020). IMPLIKASI PRINSIP ISLAMIC GOOD GOVERNANCE TERHADAP KINERJA LEMBAGA WAKAF. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 3(1), 13-22.
- Febrianti, I., Rahmi, H., & Novita, N. (2020). BALANCED SCORECARD SEBAGAI DASAR PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA UNTUK MENCAPAI PILAR SDGs. Febrianti | E-Prosiding Akuntansi. <https://trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/EPAKT/article/view/774>
- Febriana, F., & Rachmawati, N. A. (2023). Diversity of Book-Tax Conformity in Asean 4: Philippines, Indonesia, Malaysia, and Singapore. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 23(1).

- Fitria, S. M., & Novita, N. (2020). Six Sigma Sebagai Strategi Bisnis Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Produk. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 3(1), 1- 14. <https://doi.org/10.18196/jati.030121>
- Hasanah, N., & Novita, N. (2019). VILLAGE FUND: A BALANCED SCORECARD APPROACH. *ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja)*, 3(1), 106–130. <https://doi.org/10.35310/accruals.v3i1.44>
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2001. *The strategy-Focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. *Balanced scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Lastiati, A., Siregar, S. V., & Diyanty, V. (2020). Tax Avoidance and Cost of Debt: Ownership Structure and Corporate Governance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(1).
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nawirah. 2012. *Penerapan Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
- Nor, Wahyudin. 2012. *Penerapan Balanced scorecard pada Pemerintah Daerah*. Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya. *AUDI Jurnal Akuntansi & Bisnis* Vol.7 No. 2. Palangka Raya, Kalimantan Tengah.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2014). Pengaruh large positive abnormal book-tax differences terhadap persistensi laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 1.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2017). Book-tax conformity level on the relationship between tax reporting aggressiveness and financial reporting aggressiveness. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 86-101.
- Rachmawati, N. A., Gani, L., & Rossieta, H. (2017). Loyalitas nasabah dan kinerja perBankan di indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 144-156.
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(2).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., & Siregar, S. V. N. P. (2020a). Persistensi Laba Antar Level Kompetisi Industri: Studi Empiris pada Perusahaan Amerika Serikat. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 1-16.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2019). Determinants of the complementary level of financial and tax aggressiveness: a cross-country study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 11(2), 145-166.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2020b). Do country characteristics affect the complementary level of financial and tax aggressiveness?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 16(1).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2023). Complementary level of financial and tax aggressiveness and the impact on cost of debt: A cross-country study. *South African Journal of Accounting Research*, 37(3), 161-176.
- Ramadhani, R., & Novita. (2023). PERAN TATA KELOLA DALAM MENINGKATKAN KEMAKMURAN MASJID: ojs.unsulbar.ac.id. <https://doi.org/10.31605/jepa.v6i1.2988>

- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2023). Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*, 100348.
- Rangkuti, Freddy. 2004. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Republik Indonesia. 1995. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KepMenPan) No. 85. Jakarta.
- Sahri, N. A., & Novita. (2019). Kaizen Costing Sebagai Perbaikan Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada E-Commerce. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 18–43.
- Setyanto, Nasir dkk. Penerapan Balanced Scorecard pada Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan. Malang: Universitas Brawijaya
- Solekhan. 2012. Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Berbasis Partisipasi Masyarakat dalam Membangun Mekanisme Akuntabilitas. Malang: Setara Press.
- Soraya, L. R., & Rachmawati, N. A. (2021). Determinants Of The Amount Of Related Party Transaction: Tax Expense And Institutional Ownership. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 30-39.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, I dan Erawati, Ni. 2012. Pengukuran Kinerja PDAM Kabupaten Buleleng dengan Metode Balanced Scorecard. Bali: Universitas Udayana.
- Wahyuni dkk. 2004. Balanced Scorecard Untuk Manajemen Publik. Yogyakarta: YPAPI
- Wahyuni, R. S., & Novita, N. (2021). COSO ERM Framework as the Basis of Strategic Planning in Islamic Banking. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(1), 21-35.
- Zamzami, M., & Novita, N. (2021). Apakah Gemba Kaizen Mampu Meningkatkan Kinerja Nonkeuangan Perguruan Tinggi?. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(1), 207-220.