

VILLAGE FUND: A BALANCED SCORECARD APPROACH

Nur Hasanah¹, Novita¹

¹Universitas Trilogi, Jakarta Selatan, Indonesia

Email: nurhasanah216@gmail.com

Email: Novita_1210@trilogi.ac.id

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 28

Februari 2019

Tgl. Diterima : 15 Maret
2019

Tersedia Online : 29 Maret
2019

Keywords:

Keywords: Balanced scorecard, Dana Desa, Village Performance Measurement, Strategy Initiative

ABSTRACT

In public sector organizations the Balanced Scorecard (BSC) is not only used as a tool to assess current performance, BSC can also be used to determine performance targets in the future. The performance is certainly in the form of public service products that are directly acceptable and felt by the community. In village government as organizations that receive Dana Desa program, the implementation of the BSC must be supported by the application of the Dana Desa principle so that the Dana Desa can be used in accordance with its objectives. The purpose of this study is to assess the performance of Bojong Kulur Village in allocating Dana Desa which can then be used as an evaluation material for a better Bojong Kulur Village performance. Data collection techniques for this study were carried out by observation, documentation, interviews, as well as distributing questionnaires to the community and the Bojong Kulur Village apparatus. The results of this study are the balanced scorecard design that provides strategic initiatives as an action to improve organizational performance that can be used by Bojong Kulur Village as a performance evaluation related to the allocation of Dana Desa to be in accordance with its principles.

PENDAHULUAN

Organisasi publik bukan hanya berbicara mengenai anggaran tetapi juga mengenai kinerja, dimana kinerja organisasi publik berorientasi pada pelayanan masyarakat. Hingga kini, masyarakat menilai pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi publik masih kurang memuaskan. Ombudsman RI mencatat terjadi peningkatan laporan masyarakat terhadap kondisi pelayanan publik (Kompas.com, 2017). Ombudsman RI menyebutkan instansi pemerintah daerah paling banyak dilaporkan oleh publik sepanjang tahun 2017, yaitu sebanyak 3.427 laporan (detikNews, 2018). Pada hakikatnya organisasi sektor publik atau dalam hal ini adalah instansi pemerintah seharusnya

menjalankan tugas sesuai dengan perannya, dimana instansi pemerintahan ini dibentuk untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat dan berorientasi pada kepuasan masyarakat tak terkecuali pada instansi pemerintahan desa.

Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, telah menempatkan desa sebagai ujung tombak pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Undang-undang desa tersebut merupakan salah satu komitmen besar untuk mendorong perluasan kesejahteraan bagi seluruh lapisan masyarakat. Salah satu program yang baru-baru ini diberikan pemerintah sebagai bentuk komitmen tersebut yaitu berupa program Dana Desa. Dana Desa harus digunakan sesuai dengan

prinsipnya. Sebagaimana telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia terdapat enam prinsip Dana Desa yaitu keadilan, kebutuhan prioritas, kewenangan desa, partisipatif, swakelola berbasis sumber daya desa, dan tipologi desa.

Dana Desa merupakan salah satu indikator keberhasilan Desa, hal tersebut membuat pengalokasian Dana Desa harus diimbangi dengan pencapaian kinerja yang baik berupa Output dan manfaat yang secara nyata dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat desa. Untuk menilai pencapaian kinerja tersebut, maka perlu adanya pengukuran kinerja. Kehadiran balanced scorecard yang tidak hanya fokus pada perspektif keuangan, tetapi juga memperhatikan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat menjadi solusi dalam pengukuran kinerja pemerintahan desa.

Beberapa penelitian mengatakan bahwa BSC memiliki banyak keunggulan, salah satunya pada penelitian Firdaus (2013) yang mengatakan bahwa BSC merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional, yang kemudian tujuan dan ukuran operasional tersebut dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customer), proses internal bisnis (internal business process), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth). Pada penelitian Oemar (2013) memaparkan bahwa BSC memiliki keunggulan antara lain yaitu komprehensif karena terintegrasi dari empat aspek pengukuran kinerja, responsif dan adaptif pada perubahan, serta fokus pada tujuan organisasi. Bagi organisasi publik sendiri, BSC dapat meningkatkan kualitas dan nilai tambah

yang menuju pada efektivitas dan efisiensi.

Terlepas dari keunggulan, pendekatan BSC sebagai alat ukur kinerja pemerintahan akan dapat memberikan banyak manfaat, hasil penelitian RHN (2014) menerangkan bahwa penggunaan balanced scorecard memberikan manfaat bagi organisasi publik atau dalam hal ini adalah pemerintahan, diantaranya meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, membuat manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, dan membawa setiap unit dalam organisasi kearah yang sama yaitu melayani masyarakat. Manfaat BSC juga dijelaskan pada penelitian Nor (2012) yang memaparkan bahwa penerapan BSC pada pemerintahan daerah di Indonesia konsisten dan sejalan dengan kebijakan pengembangan Rencana Strategik (Renstra), dimana renstra merupakan langkah perencanaan stratejik yang dilakukan untuk merumuskan visi misi, tujuan, sasaran, dan strategi organisasi pemerintahan.

Desa Bojong Kulur sebagai salah satu organisasi pemerintahan yang menerima Dana Desa, perlu menerapkan balanced scorecard sebagai upaya evaluasi pengalokasian Dana Desa agar sesuai dengan Prinsipnya. Desa Bojong Kulur saat ini merupakan desa yang terkonsentrasi pada pembangunan infrastruktur. Kondisi tersebut membuat Desa Bojong Kulur memiliki spesifikasi tersendiri dalam pengalokasian Dana Desa yang lebih terkonsentrasi kedalam pembangunan infrastruktur dibandingkan pemberdayaan masyarakat. Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena pada penelitian ini lebih fokus terhadap organisasi publik pada sektor pemerintahan desa yang memperoleh Dana Desa, dimana operasional variabel yang digunakan juga lebih menitikberatkan pada Dana Desa.

KERANGKA TEORITIS

Konsep Pemerintahan Desa dan Dana Desa

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, dan kepentingan masyarakat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2017, p. 3). Layaknya kota, desa juga memiliki pemerintahan, berdasarkan Permen no. 113 tahun 2014 Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahn Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu Perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa.

Sedangkan pengertian Dana Desa sendiri Berdasarkan pernyataan Kementerian Keuangan Republik Indonesia adalah dana APBN yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui APBD kabupaten/kota dan diprioritaskan untuk pelaksanaan pembangunan; dan pemberdayaan masyarakat desa. Desa diberikan kewenangan dan sumber dana yang memadai agar dapat mengelola potensi yang dimilikinya guna meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Setiap tahun Pemerintah Pusat telah mengalokasikan Dana Desa yang cukup besar untuk diberikan kepada Desa (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2017). Kementerian Keuangan Republik Indonesia menegaskan prinsip Dana Desa yaitu: (1) keadilan, (2) kebutuhan prioritas, (3) kewenangan desa, (4) partisipatif, (5) swakelola dan berbasis sumber daya Desa, dan (6) tipologi desa.

Balanced Scorecard (BSC)

Rangkuti (2013) menjelaskan BSC berarti kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara perspektif keuangan

dan non keuangan, anatar jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Perspektif-perspektif BSC tersebut yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal (*internal process perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*). Scorecard menerjemahkan strategi misi ke dalam sasaran dan ukuran, yang disusun, menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Penting bagi organisasi untuk menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan untuk terus bertahan, dan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh

2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Dalam perspektif pelanggan ini mengidentifikasi bagaimana manajer mengidentifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor.

3. Perspektif proses bisnis internal (*internal process business perspective*)

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.

(BSC) Organisasi Sektor Publik

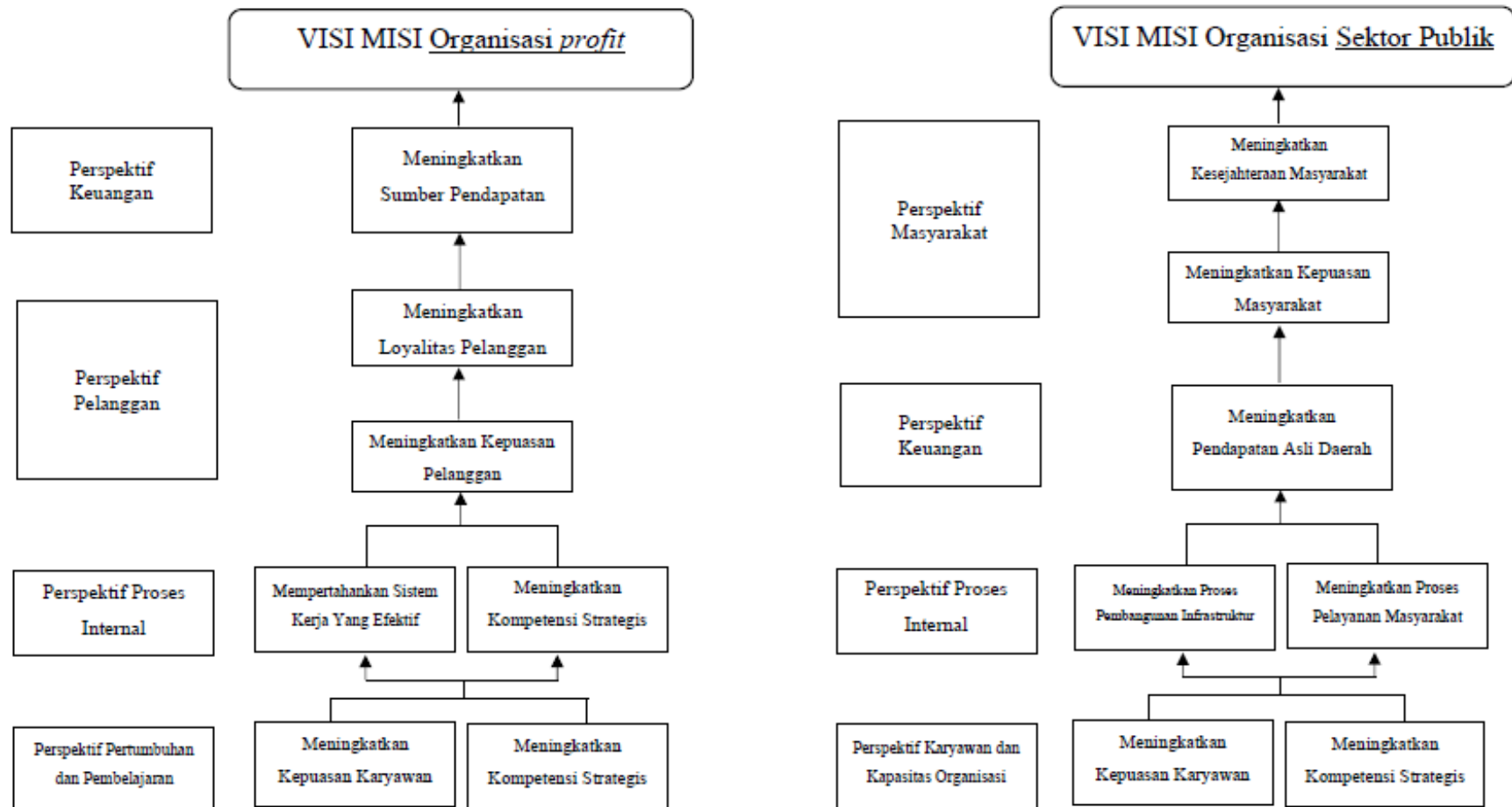
Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah dengan pertimbangan organisasi pemerintah cenderung menekankan “pelayanan publik” yang berkualitas (Gasperz, 2017). Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik atau dalam hal ini adalah pemerintahan yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka dilakukan modifikasi yang kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif BSC pada umumnya, yaitu:

1. Perspektif *customers and stakeholders*, yaitu gambaran pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pemerintah harus mengetahui apakah pelayanan publik yang mereka berikan telah memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai warga negara dan pembayar pajak.
2. Perspektif *financial*, yaitu pengidentifikasian pemberian pelayanan yang efisien. Pemerintah harus berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelayanan publik dalam cara-cara yang efisien.
3. Perspektif *internal business process*, yaitu gambaran proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Pemerintah harus menjalankan operasi-operasi kritis yang memungkinkan mereka mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.
4. Perspektif *employee and organization capacity*, yaitu gambaran kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi. Kemampuan suatu organisasi pemerintah meningkatkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat berkaitan secara langsung dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan masyarakat itu.

Perbedaan BSC Organisasi Publik dengan Organisasi Profit

Perbedaan yang paling mendasar antara BSC organisasi profit dan non-profit yaitu terletak pada perspektif yang dijadikan sebagai sasaran utama. Dimana organisasi profit bertujuan untuk menghasilkan profit sehingga membuat perspektif keuangan sebagai sasaran utama. Berbeda dengan organisasi non-profit termasuk pemerintahan yang memiliki tujuan untuk melayani masyarakat, membuat konsep BSC pada organisasi pemerintahan lebih menitikberatkan pada perspektif pelanggan atau masyarakat.

akan menghasilkan hubungan sebab akibat. Tentunya hubungan sebab akibat yang terbentuk pada BSC organisasi profit dan BSC organisasi sektor publik akan berbeda. BSC organisasi profit yang memiliki tujuan untuk memperoleh profit, akan menghasilkan hubungan sebab akibat yang berorientasi pada perspektif keuangan. Lain halnya dengan organisasi sektor publik termasuk pemerintahan yang memiliki tujuan untuk melayani masyarakat, membuat konsep BSC pada organisasi pemerintahan lebih menitikberatkan pada perspektif pelanggan atau masyarakat. Sehingga akan menghasilkan hubungan sebab akibat yang berorientasi pada perspektif pelanggan (masyarakat). Contoh perbedaan hubungan sebab akibat pada perspektif BSC antara organisasi profit dan organisasi sektor publik digambarkan melalui peta strategi (*strategic map*) pada Gambar 1 di bawah ini



Gambar 1 Peta Strategi (*Strategic Maps*) Organisasi Profit dan Organisasi Sektor Publik
 Sumber: Gasperz, 2017, p. 6

Balanced scorecard (BSC) dan Kinerja Organisasi Sektor Publik

BSC merupakan alat ukur kinerja yang komprehensif bagi organisasi-organisasi, bukan hanya pada kinerja organisasi profit tetapi juga pada organisasi sektor publik. Seperti kesimpulan pada penelitian yang dilakukan oleh Oemar (2013) dengan judul "*Balanced scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik", fungsi maksimal dari penerapan *balanced scorecard* tidak hanya diperoleh bagi perusahaan manufaktur, akan tetapi juga bagi perusahaan sektor publik yang sangat membutuhkan informasi yang terintegrasi bagi kepentingan publik. Bagi organisasi sektor publik (organisasi pemerintah), *balanced scorecard* dapat meningkatkan kualitas dan nilai tambah yang menuju pada efektivitas dan efisiensi.

BSC dapat dikatakan sebagai pendekatan sistematis dan komprehensif bagi organisasi sektor publik untuk menerjemahkan pernyataan visi dan misi mereka ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firdaus (2013) yang berjudul "Membangun dan Implementasi *balanced scorecard* Pada Sektor Publik", bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses internal bisnis (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Nor (2012) melakukan penelitian berjudul "Penerapan *balanced scorecard* Pada Pemerintah Daerah" menerangkan bahwa melalui BSC, organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif, dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang

dibutuhkannya dalam mencapai misi dan strateginya. Sementara dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen startegik yang berorientasi pada masyarakat. Lain halnya dengan Novita & Lestari (2017) yang melakukan penelitian dengan judul "*Balanced scorecard*; Alat Ukur Kinerja Desa Waringin Jaya Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan", menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* membantu Desa Waringin Jaya untuk mencapai kepuasan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Terdapat perbedaan antara tujuan organisasi profit dan organisasi sektor publik, maka untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi sektor publik dibutuhkan beberapa perubahan terhadap konsep BSC organisasi publik. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Chairudin & Novita (2017) yang berjudul "*Balanced scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik" dengan menggunakan objek Kelurahan Pengadegan, menyimpulkan bahwa BSC dapat digunakan pada organisasi pemerintahan dengan berbagai penyesuaian agar layak dan akuntabel untuk diterapkan. Penyesuaian tersebut diantaranya adalah pada organisasi pemerintahan menempatkan perspektif masyarakat sebagai tujuan strategis karena keberhasilan organisasi pemerintahan terlihat pada produk pelayanan publik yang secara langsung diterima oleh masyarakat sehingga kepuasan serta kepercayaan masyarakat harus menjadi perhatian utama. Penerapan BSC juga dilakukan sebagai langkah reformasi birokrasi terkait akuntabilitas kinerja organisasi pemerintah.

METODE PENELITIAN

Metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dan

sumber data untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Pada penelitian ini, observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan sebagai dasar penerapan analisis *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja (Sugiyono, 2016, p. 145).

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2016, p. 231). Dalam penelitian ini, yang menjadi narasumber adalah para aparatur Desa Bojong Kulur, dan masyarakat desa Bojong Kulur.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016, p. 142). Dalam penelitian ini, yang menjadi responden adalah para aparatur Desa Bojong Kulur, dan masyarakat yang menatangi kantor Desa Bojong Kulur dalam mengurus keperluannya. Untuk menilai tanggapan dari setiap responden, penelitian ini menggunakan skala likert.

4. Dokumentasi

Pada penelitian ini dokumentasi yang dilakukan berupa pengumpulan data dengan cara melihat papan informasi atau spanduk yang ada dalam kantor pemerintahan desa tersebut yang meliputi besarnya dana desa, Fluktuasi angka dana desa setiap tahun, jumlah pemasukan diluar dana desa, sumber pemasukan diluar dana desa, serta aliran alokasi dana desa, dan data lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian.

PEMBAHASAN

Analisis Visi dan Misi

Berdasarkan visi Desa Bojong Kulur yaitu "Menjadi Desa Teladan Se-Kabupaten Bogor Di Tahun 2020" dapat diartikan bahwa kata "menjadi" dalam hal memiliki arti harapan di masa depan dengan pondasi semangat, peran, dan usaha untuk menjadikan Bojong Kulur sebagai desa yang memiliki prestasi. Kata "Desa Teladan" memiliki arti desa baik untuk dicontoh, yang mengindikasikan bahwa Bojong Kulur merupakan desa yang mandiri serta bebas dari kasus KKN sehingga patut ditiru oleh desa lain terutama desa-desa di Kabupaten Bogor. Teladan disini berarti bukan hanya mengenai aparatur desanya tetapi juga pada masyarakatnya. Untuk mewujudkan visi tersebut maka ditetapkanlah misi Desa Bojong Kulur untuk menjembatani kondisi yang ada saat ini menuju kondisi masa depan yang harus dilakukan dengan suatu tindakan, yaitu:

1. Menciptakan sistem pemerintahan dan perangkat desa yang efektif, efisien dan memiliki keunggulan dalam pelayanan kepada masyarakat
2. Melaksanakan pembangunan desa yang berkelanjutan, merata dan memiliki keunggulan dalam penyediaan infrastruktur
3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mandiri, terdidik dan memiliki keunggulan dalam taraf hidup
4. Menumbuhkan kesadaran hidup bersih-sehat, aman-tertib dan memiliki keunggulan dalam penataan lingkungan
5. Menjalin kerjasama dengan lembaga kemasyarakatan yang harmonis, saling menghargai dan memiliki keunggulan dalam pemberdayaan lembaga dan masyarakat

Analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat* (SWOT)

Analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari Desa Bojong Kulur menghasilkan kekuatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau dalam hal ini yaitu pengalokasian Dana Desa. Pada perspektif masyarakat kekuatan Desa Bojong Kulur yaitu memiliki sarana dan prasarana yang lebih unggul dibandingkan desa lain yang berada di wilayah Kabupaten Bogor salah satunya sarana berupa Puskesmas Pembantu (Pustu), selalu melakukan pembangunan Desa secara berkelanjutan sehingga unggul dalam penyediaan infrastruktur, terdapat banyak UMKM dalam upaya pengembangan ekonomi mandiri untuk membantu program pengentasan kemiskinan, sigap dalam menangani bencana yang mungkin terjadi seperti banjir melalui Tim Penanggulangan Bencana Desa (TPBDes), Desa Bojong Kulur merupakan satu-satunya Desa di Kabupaten Bogor yang mendapat predikat Desa Mandiri salah satu faktornya yaitu karena memiliki Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang cukup besar. Tersedianya jumlah penduduk yang banyak dapat dijadikan modal dalam pelaksanaan pembangunan secara gotong royong, untuk itu Desa Bojong Kulur memiliki program dan kegiatan yang secara aktif melibatkan partisipasi masyarakat yang didukung dengan keaktifan aparat desa dalam mengajak masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam program pembangunan desa. Pada perspektif yang sama, kelemahan yang dimiliki yaitu partisipasi masyarakat yang masih kurang dalam proses musyawarah pembangunan desa, serta masih sedikitnya program pemberdayaan masyarakat. Terlebih pemberdayaan yang sudah tersedia belum mampu menciptakan peluang usaha bagi masyarakat, penggunaan Dana Desa juga belum dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat karena pembangunan lebih diprioritaskan untuk masyarakat perkampungan dibanding untuk masyarakat perumahan. Peluang yang

terdapat di Desa Bojong Kulur ini diantaranya yaitu dukungan yang besar dari pemerintah terhadap program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat, kebutuhan masyarakat akan pembangunan infrastruktur, yang kemudian dari pembangunan infrastruktur tersebut akan muncul lapangan pekerjaan yang diperuntukan bagi masyarakat sekitar Desa Bojong Kulur. Sedangkan yang menjadi ancamannya yaitu sikap apatis masyarakat dalam keikutsertaan dalam proses perencanaan dan pembangunan desa, keluhan masyarakat perumahan mengenai fokus pembangunan yang dilakukan di daerah perkampungan, dan tindakan kriminalitas seperti pencurian motor yang dapat meresahkan masyarakat desa Bojong Kulur.

Pada perspektif keuangan, kekuatan yang dimiliki Desa Bojong Kulur yaitu memiliki Pendapatan Asli Desa yang besar, selain itu *output* Dana Desa dapat dilihat secara fisik berupa pembangunan infrastruktur seperti pengecoran jalan dan pembuatan saluran air, pengalokasian Dana Desa juga selalu transparan dan sesuai dengan Rencana Anggaran Biaya (RAB). Kelemahan pada perspektif ini adalah dalam pengalokasian Dana Desa untuk program pemberdayaan masyarakat yaitu hanya sebesar 30%, hal ini membuat Desa Bojong Kulur minim dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Sikap Royal masyarakat perumahan dalam memberikan dana sumbangan dan pembangunan infrastruktur dari program *corporate social responsibility* (CSR) merupakan peluang yang harus dimanfaatkan Desa Bojong Kulur. Namun juga terdapat ancaman yang harus diantisipasi yaitu terkait penurunan animo masyarakat dalam membayar pajak dan penerimaan jumlah anggaran yang lebih kecil dari jumlah yang diajukan kepada pemerintah pusat.

Proses internal Desa Bojong Kulur memiliki kekuatan yaitu berupa transparansi terkait pendapatan dan penggunaan Dana Desa, memiliki Standar Pelayanan Minimal (SPM) Desa dan regulasi yang mengatur organisasi perangkat desa, kemudian didukung

dengan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang pelayanan publik, serta tata ruang kerja yang baik untuk efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, Desa Bojong Kulur juga senantiasa melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan desa. Kelemahan pada perspektif ini adalah terkait absesnsi kehadiran aparatur desa yang masih dilakukan secara manual sehingga dapat melemahkan kedisiplinan aparatur desa, serta belum terdapat buku pedoman kerja khusus yang dapat mempermudah pelaksanaan kerja. Respon masyarakat yang masih sedikit terkait proses pembangunan desa juga menjadi kelemahan yang dimiliki Desa Bojong kulur pada perspektif ini. Peluang yang harus dimanfaatkan secara optimal yaitu berupa kesempatan pelatihan dari Pemerintah Kabupaten bagi aparatur desa serta perkembangan sistem informasi dan teknologi dalam upaya meningkatkan kualitas proses internal. Budaya gotong-royong yang tertanam pada masyarakat perkampungan juga menjadi peluang yang harus dimanfaatkan Desa Bojong Kulur untuk mendukung program pembangunan infrastruktur. Adapun ancaman pada perspektif ini yaitu masyarakat yang menuntut pelayanan segera karena ketidakpahaman terhadap aturan dan prosedur pelayanan publik yang berlaku. Oknum-oknum yang masih memberikan hadiah dengan maksud dan tujuan tertentu juga harus diwaspadai karena dapat mengancam independensi aparatur desa. Selain itu, kerusakan terhadap sarana dan prasarana oleh pihak yang tidak bertanggungjawab juga menjadi ancaman yang harus diminimalisir pada proses internal Desa Bojong Kulur.

Sedangkan kekuatan yang dimiliki Desa Bojong Kulur pada perspektif karyawan dan kapasitas organisasi yaitu tersedianya jumlah SDM yang sudah mampu menunjang pemberian layanan publik, fasilitas kerja yang dimiliki aparatur desa juga sudah memadai serta didukung dengan kemampuan aparatur dalam mengikuti perkembangan teknologi dan sistem informasi. Aparatur desa juga senantiasa menjunjung tinggi independensi dan berkomitmen untuk

menjaga nama baik Desa Bojong Kulur. Terjalannya hubungan yang harmonis serta rasa saling percaya antara aparatur dengan kepala desa juga dapat menjadi kekuatan tersendiri untuk Desa Bojong Kulur pada perspektif ini, kepala desa juga selalu memberikan instruksi kerja yang mudah dipahami oleh aparatur desa sehingga dapat menciptakan *feedback* yang baik antara aparatur dengan kepala desa. Kelemahan pada perspektif ini adalah kesenjangan pendidikan di dalam lingkungan kerja, serta aparatur desa yang masih belum memenuhi jam kerja dan belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline*, hal ini jika tidak diatasi dengan segera maka akan berujung pada penurunan kualitas layanan publik. Perkembangan ilmu teknologi, informasi, dan komunikasi serta pelatihan yang diberikan oleh pemerintah kabupaten merupakan peluang yang harus dimanfaatkan oleh Desa Bojong Kulur dalam upaya meningkatkan potensi dan mutu aparatur desa. Pada perspektif ini juga terdapat ancaman yang harus diantisipasi yaitu sikap apatis aparatur desa terhadap kepentingan publik, dan konflik kepentingan yang terjadi antar aparatur desa, serta keluhan negatif masyarakat melalui media sosial yang dapat menjatuhkan reputasi pemerintahan Desa Bojong Kulur.

Matriks TOWS

Hasil analisis dari analisis SWOT dapat digunakan untuk menyusun strategi yang dapat membantu Desa Bojong Kulur dalam upaya melakukan evaluasi kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 1. Strategi tersebut diantaranya, strategi dalam memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang (*SO strategies*), meminimalisir kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang (*WO strategies*), memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman (*ST strategies*), dan meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman (*WT strategies*).

SO Strategies	
SO1	Membangun hubungan positif dengan masyarakat dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam setiap proses perencanaan dan pembangunan desa
SO2	Merawat serta mengoptimalkan penggunaan infrastruktur yang telah tersedia agar tetap unggul dalam penyediaan infrastruktur
SO3	Membangun sektor-sektor UMKM yang kreatif dan produktif dalam upaya meningkatkan pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi
SO4	Membangun lembaga keuangan yang memberikan pinjaman modal dengan kredit bunga rendah guna membantu masyarakat untuk mengoptimalkan kinerja UMKM-nya
SO5	Mengoptimalkan peran RT dan RW untuk membangun komunikasi yang baik antara masyarakat dan aparatur desa
SO6	Memberdayakan aparatur desa sesuai dengan tupoksi dan regulasi yang berlaku agar terciptanya pelayanan publik yang berkualitas
SO7	Menambah fasilitas dan mengoptimalkan fungsi Puskesmas Pembantu (Pustu) dalam upaya meningkatkan pemberdayaan masyarakat di bidang kesehatan
SO8	Memperkuat lingkungan kerja yang saling bersinergi sehingga dapat bekerja sama secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik
SO9	Menerapkan manajemen berbasis teknologi
SO10	Mengoptimalkan fungsi <i>website</i> Desa Bojong Kulur sebagai media dan sarana informasi yang menampilkan kegiatan Desa Bojong Kulur
SO11	Mengikutsertakan aparatur desa dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Pemerintah Kabupaten dalam upaya meningkatkan kualitas aparatur desa

WO Strategies	
WO1	Membuat inovasi baru terkait program-program pemberdayaan masyarakat
WO2	Menambah pengalokasian Dana Desa untuk program pemberdayaan masyarakat
WO3	Mengoptimalkan peran RT dan RW untuk menampung aspirasi masyarakat dalam proses musyawarah program perencanaan dan pembangunan desa
WO4	Mengikutsertakan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes
WO5	Memberikan <i>punishment</i> kepada aparatur desa terkait ketidaktaatan terhadap peraturan dan tata tertib selama bekerja
WO6	Mengadakan evaluasi mengenai profesionalisme dan produktivitas aparatur desa secara berkala
WO7	Memberikan usulan program pendidikan dan pelatihan kepada Pemerintah Kabupaten terkait bidang yang dibutuhkan
WO8	Mulai menerapkan sistem <i>fingerprint</i> untuk absensi aparatur desa
ST Strategies	
ST1	Memfasilitasi serta mengoptimalkan Tim Penanggulangan Bencana Desa (TPBDes) dalam menanggulangi bencana seperti banjir, longsor, dll
ST2	Menghidupkan kembali program siskamling pada tiap RT dan RW untuk meningkatkan keamanan lingkungan
ST3	Membuat papan informasi terkait prosedur pelayanan serta persyaratan administrasi yang tidak berbelit dan mudah dipahami oleh masyarakat
ST4	Mengawasi penggunaan fasilitas serta sarana dan prasarana yang telah tersedia
ST5	Menindaklanjuti keluhan-keluhan dari masyarakat untuk kinerja yang lebih baik lagi
ST6	Melakukan sosialisasi terkait pentingnya tertib hukum dan administrasi

WT Strategies	
WT1	Membuat skala prioritas terkait program dan kegiatan yang dicanangkan
WT2	Mengusulkan kepada Pemerintah Kabupaten terkait tenaga kerja aparatur desa yang ahli di bidang akuntansi pemerintahan
WT3	Melakukan <i>briefing</i> secara berkala mengenai pelayanan publik yang bebas dari segala KKN dan konflik kepentingan aparatur desa
WT4	Merancang sistem pengendalian terhadap asset-aset yang dimiliki
WT5	Membuat iklan layanan masyarakat yang mengilustrasikan kemudahan akses pelayanan yang bebas dari pungutan liar

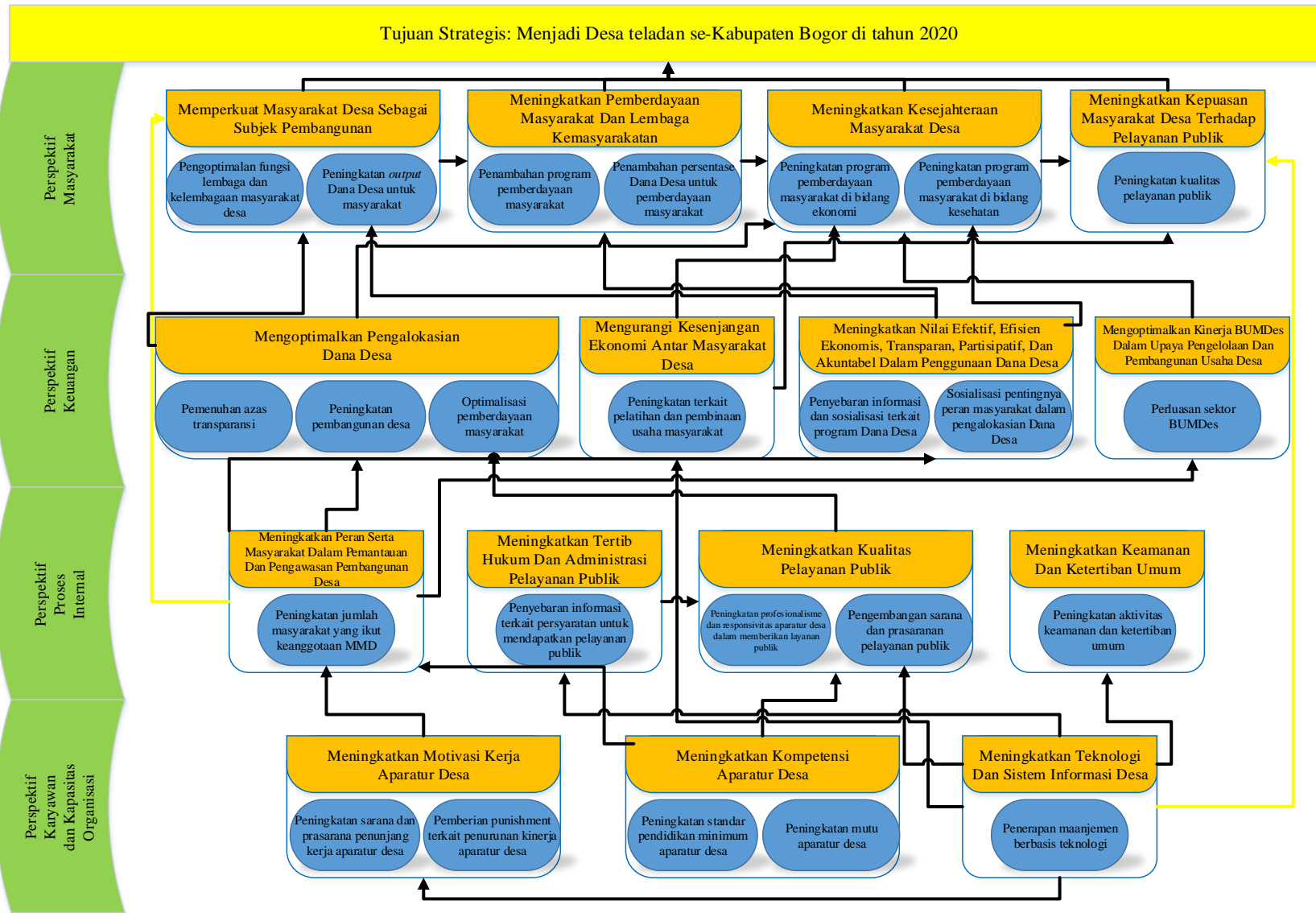
Tabel 1 Matriks TOWS Desa Bojong Kulur
 Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi Desa Bojong Kulur, Januari 2019

Formulasi Peta Strategi (*Strategic Maps*)

Masing-masing sasaran strategi yang terkandung dalam setiap perspektif akan saling berhubungan antara satu dengan yang lain sehingga untuk setiap pencapaiannya akan membentuk satu rangkaian untuk mendorong pencapaian visi yang digambarkan sebagai *strategic maps*. *Strategic maps* Desa Bojong Kulur dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.

Pada *strategic maps* Desa Bojong Kulur, yang menjadi perspektif paling mendasar adalah perspektif karyawan dan kapasitas organisasi, sehingga membuat Desa Bojong Kulur menempatkan sasaran strategi pada perspektif ini sebagai sasaran utama yang harus dicapai sebelum mencapai sasaran strategi pada perspektif yang lainnya. *Output* yang dihasilkan dari perspektif karyawan dan kapasitas organisasi yaitu berupa pencapaian strategis pada perspektif proses internal. Proses internal yang berjalan dengan baik dapat memberikan dampak positif terhadap pencapaian pada perspektif keuangan. Kemudian sasaran strategi yang telah berhasil dicapai pada perspektif karyawan dan kapasitas organisasi, perspektif proses internal, dan

perspektif keuangan akan mampu mendorong pencapaian sasaran strategi perspektif masyarakat yang merupakan perspektif utama Desa Bojong Kulur sebagai organisasi publik dan tercapainya visi dan misi Desa Bojong Kulur.



Gambar 2 Peta Strategi (*Strategic Maps*) Desa Bojong Kulur
 Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi Desa Bojong Kulur Januari 2019

Kerangka *Balanced Scorecard* Komprehensif

Kerangka *balanced scorecard* Desa Bojong Kulur disusun berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif masyarakat, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif karyawan. Pada masing-masing perspektif memiliki sasaran strategi yang ingin dicapai, serta memiliki ukuran strategi yang terdiri dari *lag indicator* sebagai ukuran hasil dari sasaran strategis dan *lead indicator* sebagai ukuran pemicu kinerja. Pada kerangka *balanced scorecard* Desa Bojong Kulur juga terdapat rentang penilaian yang digunakan untuk mengetahui ukuran hasil pencapaian dari sasaran strategi yang ingin dicapai yang kemudian divisualisasikan dengan ekspresi warna untuk menunjukkan kategori keberhasilan tiap-tiap rentang penilaian dan untuk menentukan target di tahun 2019. Berdasarkan target yang telah ditetapkan maka munculah inisiatif strategi yang perlu dilakukan Desa Bojong Kulur dalam mencapai target tersebut.

Pada perspektif masyarakat, sasaran strategi pertama yaitu memperkuat masyarakat desa sebagai subjek pembangunan. Terdapat dua target untuk tahun 2019, yang pertama menargetkan lembaga Desa yang mengembangkan potensi masyarakat menjadi 15 lembaga. Sehingga inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengoptimalkan fungsi lembaga-lembaga pembinaan potensi masyarakat dan menginisiasi lembaga yang dibutuhkan dalam pembinaan potensi masyarakat desa. Target kedua yaitu membuat seluruh masyarakat Desa Bojong Kulur agar dapat merasakan manfaat dari program-program yang telah berjalan dengan strategi merawat serta mengoptimalkan penggunaan infrastruktur yang telah tersedia agar tetap unggul dalam penyediaan infrastruktur, dan mengoptimalkan TPBDes dalam menanggulangi bencana seperti banjir dan longsor.

Dalam upaya meningkatkan pemberdayaan masyarakat dan lembaga kemasyarakatan terdapat dua target untuk tahun 2019, yang pertama menargetkan

jumlah program pemberdayaan masyarakat menjadi 8 program dengan inisiatif strategi menginisiasi program-program pemberdayaan yang dibutuhkan masyarakat, lalu melakukan pertemuan dengan masyarakat yang tergabung dalam MMD untuk membicarakan program pemberdayaan yang dibutuhkan masyarakat, kemudian melakukan intensitas terhadap program pemberdayaan yang dapat membuka peluang usaha bagi masyarakat. Target kedua pada sasaran strategi yang sama yaitu menargetkan pengalokasian Dana Desa untuk program pemberdayaan masyarakat menjadi sebesar 70%, maka inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan menambah pengalokasian Dana Desa untuk program pemberdayaan masyarakat, dan membuat skala prioritas terkait program dan kegiatan yang dicanangkan.

Kemudian pada sasaran strategi meningkatkan kesejahteraan masyarakat, Desa Bojong Kulur menargetkan seluruh masyarakatnya agar dapat memenuhi kebutuhan pangan dan sandang secara layak serta mampu menjangkau biaya pengobatan dan kesehatan. Inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan sosialisasi mengenai manfaat keanggotaan koperasi SBS, dan mengadakan pelatihan serta pembinaan usaha masyarakat secara berkelanjutan dalam mewujudkan masyarakat Desa Bojong Kulur yang mandiri. Terkait bidang kesehatan, strategi yang dapat dilakukan Desa Bojong Kulur yaitu menambah fasilitas serta mengoptimalkan fungsi Puskesmas Pembantu (Pustu), meningkatkan Kader Posyandu, dan mewajibkan seluruh masyarakat Desa Bojong Kulur untuk memiliki kartu JKN/KIS.

Target Desa Bojong Kulur di tahun 2019 dalam meningkatkan kepuasan masyarakat desa terhadap pelayanan publik adalah meniadakan keluhan dari masyarakat. Maka inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan memberdayakan aparatur desa sesuai dengan tupoksi dan regulasi yang berlaku agar terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Desa Bojong Kulur juga harus memperkuat lingkungan kerja yang saling

bersinergi sehingga dapat bekerja sama secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, kemudian menindaklanjuti keluhan-keluhan dari masyarakat hingga tuntas, dan membuat papan informasi terkait prosedur pelayanan serta persyaratan administrasi yang tidak berbelit sehingga mudah dipahami oleh masyarakat.

Sasaran strategi selanjutnya yaitu pada perspektif keuangan, terkait dalam upaya mengoptimalkan pengalokasian Dana Desa, target yang ditetapkan untuk tahun 2019 yaitu meningkatkan persentase kepuasan masyarakat terhadap program Dana Desa menjadi 95%. Inisiatif yang dapat dilakukan yaitu dengan membuat papan baliho/spanduk terkait program Dana Desa setiap tahun agar diketahui oleh seluruh masyarakat, lalu membuat pengumuman yang berisikan jumlah Dana Desa yang diterima, serta melakukan pembangunan dengan mencakup dua aspek yaitu fisik-material dan mental-spiritual. Desa Bojong Kulur juga harus melibatkan semua unsur masyarakat dalam musyawarah perencanaan pembangunan desa guna mendapatkan berbagai masukan dan tawaran program demi kemajuan desa, kemudian membuat pemberdayaan masyarakat yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas yang ada dengan mendayagunakan potensi dan sumber daya masyarakat desa.

Untuk mengurangi kesenjangan ekonomi antar masyarakat, Desa Bojong Kulur menargetkan jumlah pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi menjadi 7 program. Hal ini dapat dicapai dengan membangun sektor-sektor UMKM yang kreatif dan produktif dalam upaya meningkatkan pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi. Desa Bojong Kulur juga dapat membangun lembaga keuangan yang memberikan pinjaman modal dengan kredit bunga rendah guna membantu masyarakat untuk mengoptimalkan kinerja UMKM-nya.

Pada sasaran strategi meningkatkan nilai efektif, efisien, ekonomis, transparan, partisipatif, dan akuntabel dalam penggunaan Dana Desa terdapat dua target untuk tahun 2019, yang pertama yaitu menargetkan setidaknya sebesar 95%

masyarakat mengetahui program Dana Desa. Maka inisiatif yang dapat dilakukan yaitu dengan mengoptimalkan peran RT dan RW untuk membangun komunikasi yang baik antara masyarakat dan aparat desa, membuat media informasi terkait Dana Desa dan peruntukannya di setiap RT agar seluruh masyarakat dapat menjangkau informasi tersebut, kemudian mengusulkan kepada Pemerintah Kabupaten terkait tenaga kerja aparat desa yang ahli di bidang akuntansi pemerintahan untuk menghindari salah saji material dalam pembuatan laporan keuangan. Target kedua yaitu meningkatkan persentase masyarakat yang ikut dilibatkan dalam pengalokasian Dana Desa, hal tersebut dapat dicapai dengan menciptakan kontak positif kepada masyarakat untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam proses pembangunan desa dengan semangat gotong royong dan dengan memberikan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pentingnya peran masyarakat dalam yang tercantum dalam prinsip-prinsip Dana Desa.

Pada sasaran strategi mengoptimalkan kinerja BUMDes dalam upaya pengelolaan dan pembangunan usaha desa, target yang harus dicapai Desa Bojong Kulur pada tahun 2019 adalah meningkatkan jumlah penghasilan BUMDes hingga mencapai Rp 300.000.000,00. Inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengikutsertakan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes, dan menjadikan BUMDes agar bisa berperan sebagai lembaga pembuka gerbang pasar yang luas bagi produk-produk desa, serta menyambungkan UMKM pada pasar luas yang khusus menjual produk-produk desa dan UMKM di seluruh Indonesia.

Pada perspektif proses internal terkait sasaran strategi meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemantauan dan pengawasan pembangunan desa, target pada tahun 2019 yaitu dengan meningkatkan jumlah masyarakat yang ikut keanggotaan MMD hingga mencapai 150 orang. inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan intensitas kegiatan MMD, dan membangun hubungan positif dengan

masyarakat serta mengoptimalkan peran RT/RW untuk menampung aspirasi masyarakat dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam setiap proses perencanaan dan pembangunan desa.

Target yang harus dicapai Desa Bojong Kulur dalam upaya meningkatkan tertib hukum dan administrasi pelayanan publik adalah dengan mengupayakan agar seluruh masyarakat mengetahui prosedur dan persyaratan administrasi publik, dengan cara melakukan sosialisasi terkait pentingnya tertib hukum dan administrasi, dan membuat iklan layanan masyarakat yang mengilustrasikan kemudahan akses pelayanan yang bebas dari pungutan liar.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, Desa Bojong Kulur menargetkan agar seluruh masyarakatnya puas terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur desa dan puas terhadap sarana dan prasarana penunjang layanan publik. Maka inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengoptimalkan jumlah aparatur desa yang tersedia dan mewajibkan seluruh aparatur desa untuk bekerja dengan menanamkan sikap ramah dan tamah serta sopan santun kepada masyarakat dalam upaya memberikan pelayanan publik yang berkualitas, lalu melakukan *briefing* secara berkala mengenai pelayanan publik yang bebas dari segala KKN dan konflik kepentingan aparatur desa. Desa Bojong Kulur juga harus menetapkan larangan untuk menumpuk atau menunda pekerjaan dengan alasan kepentingan pribadi kecuali dalam keadaan darurat. Terkait kualitas sarana dan prasarana penunjang layanan publik, strategi yang dapat dijalankan Desa Bojong Kulur yaitu mengembangkan sarana dan prasarana dengan pemanfaatan *E-Government*, dan selalu menjaga serta meningkatkan kebersihan kantor Desa Bojong Kulur untuk kenyamanan pelayanan publik.

Target yang harus dicapai Desa Bojong Kulur dalam upaya meningkatkan keamanan dan ketertiban umum adalah dengan meniadakan tindakan kriminalitas yang dapat meresahkan masyarakat. Inisiatif strategi yang dapat dijalankan yaitu dengan menghidupkan kembali program siskamling pada tiap RT dan RW untuk

meningkatkan keamanan lingkungan, lalu mengoptimalkan Forum Kemitraan Polisi dan Masyarakat (FKPM) dan Paguyuban Security. Desa Bojong Kulur juga harus mengawasi penggunaan fasilitas serta sarana dan prasarana yang telah tersedia, serta merancang sistem pengendalian terhadap asset-aset yang dimiliki.

Sasaran Strategi pertama pada perspektif karyawan dan kapasitas organisasi yaitu meningkatkan motivasi kerja aparatur desa. Terdapat dua target pada sasaran strategi ini, yang pertama yaitu meningkatkan kepuasan aparatur desa terhadap sarana dan prasarana penunjang kerja dengan cara melakukan *maintenance* terhadap sistem internal dengan rentang waktu secara rutin serta menggunakan *hardware* dengan kualitas yang baik untuk efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Target yang kedua yaitu mengharuskan seluruh aparatur Desa agar memenuhi wajib jam kerja. Inisiatif strateginya yaitu dengan memberikan pemahaman secara terpadu kepada aparatur desa mengenai tupoksi mereka yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat, kemudian mengadakan evaluasi mengenai profesionalisme dan produktivitas aparatur desa secara berkala, dan memberlakukan *punishment* kepada aparatur desa terkait ketidaktaatan terhadap peraturan dan tata tertib selama bekerja.

Untuk meningkatkan kompetensi aparatur desa, terdapat dua target pada tahun 2019. Target pertama yaitu meningkatkan standar pendidikan aparatur desa dengan menetapkan kebijakan penerimaan aparatur desa yang mewajibkan pendidikan minimum tingkat Diploma. Pada sasaran strategi yang sama, target kedua yaitu meningkatkan persentase aparatur desa yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline*. Maka inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengikutsertakan aparatur desa dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Pemerintah Kabupaten dalam upaya meningkatkan kualitas aparatur desa. Selain itu Desa Bojong Kulur juga dapat memberikan usulan program pendidikan

dan pelatihan kepada Pemerintah Kabupaten terkait bidang yang dibutuhkan.

Sasaran strategi yang terakhir yaitu meningkatkan teknologi dan sistem informasi desa dengan mengupayakan agar seluruh aparatur Desa Bojong Kulur menggunakan teknologi dan sistem informasi untuk menunjang proses kerja. Inisiatif strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan sistem *fingerprunt* untuk absensi aparatur desa, mengoptimalkan Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES) dalam rangka meningkatkan pengelolaan keuangan desa dan aplikasi sistem keuangan desa, serta mengoptimalkan fungsi *website* Desa Bojong Kulur sebagai media dan sarana informasi yang menampilkan kegiatan Desa Bojong Kulur. Desa Bojong Kulur juga dapat merekrut operator yang secara khusus untuk mengelola *website* dan sistem informasi desa, agar Desa Bojong Kulur selalu *up to date* dalam perkembangan sistem informasi dan teknologi. Terkait kerangka *balanced scorecard* komprehensif Desa Bojong Kulur lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator					
Masyarakat	Memperkuat masyarakat desa sebagai subjek pembangunan	Jumlah lembaga yang mengembangkan potensi masyarakat	Pengoptimalan fungsi lembaga dan kelembagaan masyarakat desa	< 5 lembaga	Kurang	12 lembaga	15 lembaga	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan fungsi lembaga-lembaga pembinaan potensi masyarakat • Menginisiasikan lembaga yang dibutuhkan dalam pembinaan potensi masyarakat desa
				5 – 10 lembaga	Cukup			
				11–14 lembaga	Baik			
				>14 lembaga	Sangat Baik			
		Persentase masyarakat yang merasakan manfaat dari program-program desa yang telah ada	Peningkatan <i>output</i> Dana Desa untuk masyarakat	< 50%	Kurang	98,6%	100%	
				51 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Meningkatkan pemberdayaan masyarakat dan lembaga kemasyarakatan	Jumlah program pemberdayaan masyarakat	Penambahan program pemberdayaan masyarakat	< 5 program	Kurang	4 program	8 program	<ul style="list-style-type: none"> • Menginisiasi program-program pemberdayaan yang dibutuhkan masyarakat • Melakukan pertemuan dengan masyarakat yang tergabung dalam MMD untuk membicarakan program pemberdayaan yang paling dibutuhkan masyarakat • Melakukan intensitas terhadap program pemberdayaan yang dapat membuka peluang usaha bagi masyarakat
				6 – 10 program	Cukup			
				11 – 15 program	Baik			
				>15 program	Sangat Baik			
Persentase Dana Desa untuk program pemberdayaan masyarakat		Penambahan persentase Dana Desa untuk pemberdayaan masyarakat	< 20 %	Kurang	16 %	70 %		
			20 – 40 %	Cukup				
			41 – 60 %	Baik				
			> 60 %	Sangat Baik				

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi
Masyarakat (lanjutan)	Meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa	Persentase masyarakat yang dapat memenuhi kebutuhan pangan dan sandang secara layak	Peningkatan program pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi	< 50%	Kurang	96%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan sosialisasi mengenai manfaat keanggotaan Koperasi Sejahtera Bersama Syariah (Koperasi SBS) Mengadakan pelatihan dan pembinaan usaha masyarakat secara berkelanjutan dalam mewujudkan masyarakat Desa Bojong Kulur yang mandiri
				51 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa	Persentase masyarakat yang dapat menjangkau biaya pengobatan dan kesehatan	Peningkatan program pemberdayaan masyarakat di bidang kesehatan	< 50%	Kurang	99%	100%	
				51 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Meningkatkan kepuasan masyarakat desa terhadap pelayanan publik	Jumlah rata-rata keluhan masyarakat per-hari	Peningkatan kualitas pelayanan publik	> 20 keluhan	Kurang	2 keluhan	0 keluhan	
				10 – 15 keluhan	Cukup			
				6 – 10 keluhan	Baik			
				< 5 keluhan	Sangat Baik			
<ul style="list-style-type: none"> Memberdayakan aparatur desa sesuai dengan tupoksi dan regulasi yang berlaku agar terciptanya pelayanan publik yang berkualitas Memperkuat lingkungan kerja yang saling bersinergi sehingga dapat bekerja sama secara efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik Menindaklanjuti keluhan-keluhan dari masyarakat hingga tuntas Membuat papan informasi terkait prosedur pelayanan serta persyaratan administrasi yang tidak berbelit dan mudah dipahami oleh masyarakat 								

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi
Keuangan	Mengoptimalkan pengalokasian Dana Desa	Persentase kepuasan masyarakat terhadap program Dana Desa	Pemenuhan azas transparansi	< 40%	Kurang	73,5%	95%	<ul style="list-style-type: none"> Membuat papan baleho/spanduk terkait program Dana Desa setiap tahun agar diketahui oleh seluruh masyarakat Membuat pengumuman yang berisikan jumlah dana desa yang diterima, digunakan untuk apa, serta manfaatnya bagi masyarakat Melakukan pembangunan dengan mencakup dua aspek yaitu fisik-material dan mental-spiritual Melibatkan semua unsur masyarakat dalam musyawarah perencanaan pembangunan desa guna mendapatkan berbagai masukan dan tawaran program demi kemajuan desa (lembaga adat, ormas keagamaan, kelompok pengrajin, penyedia jasa, pihak penyelenggara pendidikan, dan instansi terkait) Membuat pemberdayaan masyarakat yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas yang ada dengan mendayagunakan potensi dan sumber daya masyarakat desa
			Peningkatan pembangunan desa	41 – 70%	Cukup			
			Optimalisasi pemberdayaan masyarakat	71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Mengurangi kesenjangan ekonomi antar masyarakat desa	Jumlah pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi	Peningkatan terkait pelatihan dan pembinaan usaha masyarakat	< 5 program	Kurang	3 program	7 program	
				5 – 10 program	Cukup			
				11 – 15 program	Baik			
				>15 program	Sangat Baik			

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi
Keuangan (lanjutan)	Meningkatkan nilai efektif, efisien ekonomis, transparan, partisipatif, dan akuntabel dalam penggunaan Dana Desa	Persentase masyarakat yang mengetahui program Dana Desa	Penyebaran informasi dan sosialisasi terkait program Dana Desa	< 40%	Kurang	75,3%	95%	<ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan peran RT dan RW untuk membangun komunikasi yang baik antara masyarakat dan aparatur desa Membuat media informasi terkait Dana Desa dan peruntukannya (misal; melalui spanduk, poster) di setiap RT agar seluruh masyarakat dapat menjangkau informasi tersebut Mengusulkan kepada Pemerintah Kabupaten terkait tenaga kerja aparatur desa yang ahli di bidang akuntansi pemerintahan
				41 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
		Persentase masyarakat yang ikut dilibatkan dalam pengalokasian Dana Desa	Sosialisasi pentingnya peran masyarakat dalam pengalokasian Dana Desa	< 40%	Kurang	80,5%	95%	
				41 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Mengoptimalkan kinerja BUMDes dalam upaya pengelolaan dan pembangunan usaha desa	Jumlah rata-rata penghasilan BUMDes per-tahun	Perluasan sektor BUMDes	< 100 juta	Kurang	250 juta	300 juta	<ul style="list-style-type: none"> Mengikutsertakan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes Menjadikan BUMDes agar bisa berperan sebagai lembaga pembuka gerbang pasar yang luas bagi produk-produk desa Menyambungkan UMKM pada pasar luas yang khusus menjual produk-produk desa dan UMKM di seluruh Indonesia
				100 – 250 juta	Cukup			
				251 – 500 juta	Baik			
				> 500 juta	Sangat Baik			

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi	
Proses Internal	Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pemantauan dan pengawasan pembangunan desa	Jumlah masyarakat dalam keanggotaan Musyawarah Masyarakat Desa (MMD)	Peningkatan jumlah masyarakat yang ikut keanggotaan MMD	< 50 orang	Kurang	90 orang	150 orang	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan intensitas kegiatan MMD Membangun hubungan positif dengan masyarakat dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam setiap proses perencanaan pembangunan desa Mengoptimalkan peran RT dan RW untuk menampung aspirasi masyarakat dalam proses musyawarah program perencanaan dan pembangunan desa 	
				50 – 100 orang	Cukup				
				101 – 150 orang	Baik				
				> 150 orang	Sangat Baik				
	Meningkatkan tertib hukum dan administrasi pelayanan publik	Persentase masyarakat yang mengetahui prosedur dan persyaratan administrasi publik	Penyebaran informasi terkait persyaratan untuk mendapatkan pelayanan publik	< 40%	Kurang	80,5%	100%		
				41 – 70%	Cukup				
				71 – 90%	Baik				
				> 90%	Sangat Baik				
	Meningkatkan kualitas pelayanan publik	Persentase kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur desa	Peningkatan profesionalisme dan responsivitas aparatur desa dalam memberikan layanan publik	< 40%	Kurang	84%	100%		<ul style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan jumlah aparatur desa yang tersedia dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas Mewajibkan seluruh aparatur desa untuk bekerja dengan menanamkan sikap ramah dan tamah serta sopan santun Menetapkan larangan untuk menumpuk atau menunda pekerjaan dengan alasan kepentingan pribadi (kecuali dalam keadaan darurat) Melakukan <i>briefing</i> secara berkala mengenai pelayanan publik yang bebas dari segala KKN dan konflik kepentingan aparatur desa
				41 – 70%	Cukup				
				71 – 90%	Baik				
				> 90%	Sangat Baik				

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi
Proses Internal (lanjutan)	Meningkatkan kualitas pelayanan publik (lanjutan)	Persentase kepuasan masyarakat terhadap sarana dan prasarana penunjang layanan publik	Pengembangan sarana dan prasarana pelayanan publik	< 40%	Kurang	91,25%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan sarana dan prasarana dengan pemanfaatan <i>E-Government</i> Selalu menjaga serta meningkatkan kebersihan kantor Desa Bojong Kulur untuk kenyamanan pelayanan publik
				41 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Meningkatkan keamanan dan ketertiban umum	Tingkat kriminalitas yang terjadi dalam rentang waktu 4 bulan	Peningkatan aktivitas keamanan dan ketertiban umum	3 kriminalitas	Kurang	2 kriminalitas	0 kriminalitas	
				2 kriminalitas	Cukup			
				1 kriminalitas	Baik			
				0 kriminalitas	Sangat Baik			
Karyawan dan kapasitas organisasi	Meningkatkan motivasi kerja aparatur desa	Persentase kepuasan aparatur desa terhadap sarana dan prasarana penunjang kerja	Peningkatan sarana dan prasarana penunjang kerja aparatur desa	< 40%	Kurang	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan <i>maintenance</i> terhadap sistem internal dengan rentang waktu yang rutin Menggunakan <i>hardware</i> dengan kualitas yang baik untuk efektivitas dan efisiensi pelayanan publik
				41 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi 2018	Target 2019	Inisiatif Strategi
Karyawan dan kapasitas organisasi (lanjutan)	Meningkatkan motivasi kerja aparatur desa (lanjutan)	Persentase aparatur desa yang memenuhi wajib jam kerja	Pemberian punishment terkait penurunan kinerja aparatur desa	< 40%	Kurang	88%	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pemahaman secara terpadu kepada aparatur desa mengenai tupoksi mereka yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat • Mengadakan evaluasi mengenai profesionalisme dan produktivitas aparatur desa secara berkala • Memberlakukan <i>punishment</i> kepada aparatur desa terkait ketidaktaatan terhadap peraturan dan tata tertib selama bekerja
				41 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
	Meningkatkan kompetensi aparatur desa	Pendidikan minimum aparatur desa	Peningkatan standar pendidikan minimum aparatur desa	Di bawah SMA	Kurang	SMA	Diploma	
				SMA	Cukup			
				Diploma	Baik			
				Strata-1	Sangat Baik			
	Meningkatkan kompetensi aparatur desa	Persentase aparatur desa yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai <i>deadline</i>	Peningkatan mutu aparatur desa	< 40%	Kurang	88%	95%	
				41 – 70%	Cukup			
				71 – 90%	Baik			
				> 90%	Sangat Baik			
Meningkatkan teknologi dan sistem informasi desa	Persentase penggunaan teknologi dan sistem informasi desa	Penerapan manajemen berbasis teknologi	< 40%	Kurang	99,7%	100%		
			41 – 70%	Cukup				
			71 – 90%	Baik				
			> 90%	Sangat Baik				

Tabel 2 Kerangka *balanced scorecard* Komprehensif Desa Bojong Kulur (Lanjutan)

Sumber: Kuesioner, wawancara, dan observasi Desa Bojong Kulur, Januari 2019 (data diolah)

KESIMPULAN

Secara keseluruhan Desa Bojong Kulur sudah berada dalam kondisi internal yang baik meskipun masih terdapat kekurangan di beberapa aspek penilaian. Sebagai desa yang tergolong sebagai desa mandiri, tingkat kesejahteraan masyarakat Desa Bojong Kulur sendiri sudah dapat dikatakan baik. Hampir seluruh masyarakatnya mampu memenuhi kebutuhan pangan dan sandang secara layak dan mampu menjangkau biaya pengobatan dan kesehatan. Terlebih saat ini Desa Bojong Kulur sudah sangat baik dalam hal penyediaan infrastruktur karena memang program kerja Desa Bojong Kulur hingga akhir tahun 2018 berfokus pada pembangunan infrastruktur. Hal tersebut membuat masyarakatnya sendiri puas terhadap penyediaan infrastruktur di Desa Bojong Kulur. Namun program kerja yang terfokus pada pembangunan infrastruktur mengakibatkan program pemberdayaan masyarakat di Desa Bojong Kulur menjadi sangat minim, banyak masyarakat yang kurang bahkan belum merasakan manfaat dari program pemberdayaan masyarakat.

Desa Bojong Kulur perlu menjalankan strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki secara optimal. Beberapa strategi utama pada *balanced scorecard* (BSC) yang perlu dilakukan Desa Bojong Kulur adalah; (1) meningkatkan pemberdayaan masyarakat serta meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, (2) meningkatkan nilai efektif, efisien ekonomis, transparan, partisipatif, dan akuntabel dalam penggunaan Dana Desa serta mengoptimalkan kinerja BUMDes, (3) meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengawasan pembangunan desa serta meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan (4) melakukan evaluasi terhadap kinerja aparatur desa serta meningkatkan teknologi dan sistem informasi desa.

Dana Desa sebagai salah satu indikator perspektif keuangan Desa Bojong Kulur harus diimbangi dengan pencapaian output berupa kinerja yang manfaatnya secara langsung dapat dirasakan oleh masyarakat, sehingga Dana Desa dapat digunakan sesuai dengan tujuannya Tujuan tersebut yaitu

Meningkatkan pelayanan publik di desa, mengentaskan kemiskinan, memajukan perekonomian desa, mengatasi kesenjangan pembangunan antardesa, dan memperkuat masyarakat desa sebagai subjek dari pembangunan.

Dalam mewujudkan pengalokasian Dana Desa agar sesuai dengan tujuannya, pengimplementasian BSC pada Desa Bojong Kulur harus didukung dengan penerapan prinsip Dana Desa yaitu keadilan, kebutuhan prioritas, kewenangan desa, partisipatif, swakelola berbasis sumber daya, dan tipologi desa. Dengan mengkombinasikan kedua hal tersebut, maka Desa Bojong Kulur sebagai salah satu instansi pemerintahan desa yang memperoleh predikat desa mandiri tahun 2018, akan dapat mewujudkan visinya yaitu menjadi Desa teladan se-Kabupaten Bogor di tahun 2020.

IMPLIKASI DAN SARAN

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai contoh pengukuran kinerja yang komprehensif dengan pendekatan *balanced scorecard*, pengukuran kinerja ini tidak hanya fokus terhadap aspek finansial tetapi juga memperhatikan aspek pelanggan (masyarakat), proses internal, dan karyawan yang kemudian dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi setiap pemerintahan desa agar dapat mengalokasikan Dana Desa sesuai dengan prinsipnya. Sehingga Dana Desa dapat digunakan sesuai dengan tujuannya.

Sebagai salah satu organisasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada publik, Desa Bojong Kulur perlu menerapkan konsep BSC sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif serta didukung dengan penerapan prinsip Dana Desa guna melakukan evaluasi terkait pengalokasian Dana Desa. Dengan menerapkan konsep BSC, Desa Bojong Kulur juga dapat mengukur kinerja aparatur desa sebagai subjek pelayanan publik dan mengukur kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan publik.

REFRENSI

- Basalamah, R. H. (2015). Pengukuran Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*.
- Busra. (2014). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Dukungan Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. Sumatera Barat: Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat.
- Chairudin, R., & Novita. (2017). Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Studi Kasus: Kelurahan Pengadegan, Jakarta Selatan). *Jurnal Konferensi Ilmiah Akuntansi 4*, (1).
- Firdaus, D. W. (2013). Membangun dan Implementasi Balanced Scorecard pada Sektor Publik. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 9. No.1(2), 3–10.
- Gasperz, V. (2017). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kementrian Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Buku Pintar Dana Desa*.
- Nor, W. (2012). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, 7(2), 280–292.
- Novita, & Lestari, W. (2017). Balanced Scorecard; Alat Ukur Kinerja Desa Waringin Jaya Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Festival Riset Akuntansi*.
- Oemar, A. (2013). Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi sektor publik. 2014, 6.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- RHN, I. (2014). Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Akuntansi Desa Panduan Tata Kelola Desa*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.