

**ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK
(Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo)**

SKRIPSI

Diajukan Guna Melengkapi Sebagian Syarat
Dalam Mencapai Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)



Disusun Oleh :

Nama : Anggun Meita Anggraini
NIM : 15111002
Pembimbing : Retno Murni Sari, SE., MM

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KESUMA NEGARA BLITAR**

2019

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini Dosen Pembimbing dari,

Nama : **Anggun Meita Anggraini**

NIM : 15111002

Jurusan : Akuntansi

Program Studi : Akuntansi

Judul Skripsi :

ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD*

SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA

ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

(Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini telah melalui proses bimbingan sejak tanggal 7 Februari 2019 sampai dengan tanggal 16 Oktober 2019 dan memberikan persetujuan atas skripsi ini untuk diuji di depan dewan penguji skripsi.

Demikian, persetujuan ini saya berikan untuk dipergunakan sebagai syarat untuk mengikutu Ujian Komprehensif bagi mahasiswa yang tersebut di atas.

Blitar, 17 Oktober 2019

Pembimbing,



Retno Murni Sari, SE., MM

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anggun Meita Anggraini
NIM : 15111002
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi :

**ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

(Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggunrejo)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Blitar, 17 Oktober 2019

Penulis,



Anggun Meita Anggraini

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anggun Meita Anggraini
NIM : 15111002
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi :

**ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA
ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

(Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Pangungrejo)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Blitar, 17 Oktober 2019

Penulis,



Anggun Meita Anggraini



PEMERINTAH KABUPATEN BLITAR
KECAMATAN PANGGUNGREJO
KANTOR DESA MARGOMULYO
Jalan Protokol Nomor 40 Kode Pos 66174

SURAT KETERANGAN
Nomor: 094/ 68 /409.36.2/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HALDOKO MARGORAHARJO,S. Hut
Jabatan : Kepala Desa Margomulyo

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : ANGGUN MEITA ANGGRAINI
NIM : 15111002
Lembaga Pendidikan : Akuntansi Program Study Sarjana Strata 1 Sekolah Tinggi Ilmu
Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar

Telah mengadakan penelitian dan pengambilan data-data yang berkaitan dengan penyusunan skripsi, di Kantor Kepala Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo, mulai bulan Mei sampai Agustus 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Margomulyo, 3 September 2019


HALDOKO MARGORAHARJO,S.Hut

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul:



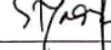
***ANALISIS IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD
SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI
SEKTOR PUBLIK (STUDI KASUS PADA KANTOR DESA MARGOMULYO
KECAMATAN PANGGUNGREJO)***

Yang disusun oleh :

Nama : **Anggun Meita Anggraini**
NIM : **15111002**
Jurusan : **Akuntansi**
Program Studi : **Akuntansi**

Telah diuji dan dinyatakan lulus pada tanggal **22 November 2019**


SUSUNAN DEWAN PENGUJI

NO	NAMA	KEDUDUKAN	TANDA TANGAN
1.	Siti Sunrowiyati, SE., MM.	Penguji I	
2.	Retno Murni Sari, SE., MM.	Penguji II	
3.	Sulistya Dewi Wahyuningsih, SE., MSA.	Penguji III	

Blitar, 16 Desember 2019

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi,



(Retno Murni Sari, SE., MM)

Ketua Dewan Penguji,



(Iwan Setya Putra, SE., Ak., MM)

ABSTRAKSI

ANALISIS IMPLEMENTASI METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo)

ANGGUN MEITA ANGGRAINI – 15111002

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Organisasi Sektor Publik, *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja penting dilakukan khususnya oleh organisasi sektor publik sebagai gambaran dari keberhasilan suatu strategi yang ditetapkan. Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik seharusnya tidak hanya berdasarkan pada aspek finansial tetapi juga nonfinansial. Kedua aspek tersebut dapat dihitung menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif didalamnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menetapkan strategi yang tepat guna, terarah, seimbang dan terukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada sektor publik. Penulis melakukan penelitian pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo dengan menggunakan data APBDes tahun anggaran 2016-2018, dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan sudah baik terkecuali pada Rasio kemandirian yang berada pada kisaran angka 0-25% tergolong sangat rendah yang berarti tingkat ketergantungan terhadap pihak ekstern tergolong sangat tinggi. Untuk perspektif kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa masyarakat merasa puas dengan layanan yang diberikan. Untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia sudah cukup memadai serta dalam pemanfaatan teknologi sudah baik dan Pemerintah Desa Margomulyo sudah taat dengan peraturan yang diberlakukan. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik. Hasil pengukuran yang akurat sangat penting bagi pihak manajemen dalam proses perencanaan hingga perwujudan visi dan misi.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil alamin.

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah SWT. Atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Analisis Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo)”**. Dan tak lupa sholawat serta salam penulis tujukan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliah menuju ke zaman terang benderang yakni agama islam. Adapun maksud dan tujuan dari penulis menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai Sarjana Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar.

Adapun terselesaikannya skripsi ini adalah tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, dengan ini maka penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Iwan Setya Putra, SE., Ak., MM., selaku Ketua STIEKEN Blitar
2. Ibu Retno Murni Sari.,SE.,MM selaku Ketua Jurusan Akuntansi STIEKEN Blitar dan sekaligus sebagai Dosen pembimbing dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen yang telah membantu dalam proses pemberian serta pembelajaran selama di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.

4. Bapak Haldoko Margoraharjo, S.Hut, selaku Kepala Desa di Desa Margomulyo yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
5. Mbak Dina Agustin Rwahita selaku perangkat desa pada bagian Kaur Keuangan yang telah membantu dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, serta seluruh perangkat Kantor Desa Margomulyo.
6. Keempat orangtua saya Bapak Suwito, Bapak Wajib, Ibu Sumikah, dan Ibu Supatemi, Mas Heru, adek saya Adyt, dan saudara-saudara semuanya atas doa, semangat serta dukungan penuh kepada penulis.
7. Teman-teman mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar jurusan Akuntansi Khususnya serta seluruh mahasiswa tahun angkatan 2015 yang membuat penulis semakin merasa termotivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Demi kesempurnaan dan perbaikan skripsi ini, penulis meminta kerja sama kepada pembaca untuk memberikan kritik dan saran yang membangun. Dengan harapan skripsi ini, dapat memberikan manfaat bagi masyarakat terlebih kepada aparat/perangkat desa dan juga para pembaca dalam memberikan informasi dan pengembangan wawasan ilmu pengetahuan serta dapat dikembangkan lagi lebih lanjut.

Blitar, 17 Oktober 2019
Penulis,

Anggun Meita Anggraini

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Keaslian.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
BAB I	PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan.....	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II	LANDASAN TEORI
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Organisasi Sektor Publik.....	12
1. Definisi Organisasi	12
2. Definisi Organisasi Sektor Publik dan Tujuannya	13
3. Perbedaan Antara Sektor Publik dan Sektor Swasta.....	14

C. Desa dan Pemerintah Desa	15
1. Desa	17
2. Pemerintah Desa.....	19
D. Pengukuran Kinerja.....	20
1. Definisi Kinerja	20
2. Standar Kinerja.....	21
3. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja	22
4. Informasi yang Digunakan Dalam Mengukur Kinerja.....	23
a. Informasi Finansial.....	23
b. Informasi Nonfinansial.....	23
5. Keterbatasan Ukuran Kinerja Keuangan.....	24
6. Definisi Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik	26
7. Tujuan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	28
8. Manfaat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik....	28
E. <i>Balanced Scorecard</i>	29
1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	29
2. Aspek-aspek yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	32
3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	38
4. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Organisasi	40
5. Faktor Penghambat Dalam Pengimplementasian Rencana Bisnis strategis <i>Balanced Scorecard</i>	41

	F. Hubungan Organisasi Sektor Publik dengan Kinerja Organisasi Sektor Publik (Pemerintahan Desa)	42
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Waktu dan Tempat Penelitian	44
	B. Jenis Penelitian	44
	C. Definisi Operasional Variabel	44
	D. Populasi dan Sampel	45
	E. Metode Pengumpulan Data	45
	F. Teknik Analisa Data	46
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Tempat Penelitian.....	48
	B. Analisis Data	60
	C. Pembahasan	81
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	94
	B. Saran	95
	Daftar Pustaka	97
	Lampiran	99

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Perbedaan Sifat dan Karakteristik Organisasi Sektor Publik dengan Sektor Swasta	15
Tabel 2.2	Perbedaan Perspektif Balanced Scorecard Pada Sektor Swasta dengan Sektor Publik	32
Tabel 2.3	Penilaian Kemandirian Dan Keuangan Daerah	35
Tabel 2.4	Penilaian Efektivitas	36
Tabel 2.5	Penilaian Tingkat Efisiensi	36
Tabel 4.1	Nama Pejabat Pemerintah Desa Margomulyo	57
Tabel 4.2	Rasio Ekonomis Pemerintah Desa Margomulyo Tahun Anggaran 2016-2018	62
Tabel 4.3	Rasio Kemandirian Keuangan Pemerintah Desa Margomulyo Tahun Anggaran 2016-2018	63
Tabel 4.4	Rasio Efektivitas Keuangan Pemerintah Desa Margomulyo Tahun Anggaran 2016-2018	65
Tabel 4.5	Rasio Efisiensi Keuangan Pemerintah Desa Margomulyo Tahun Anggaran 2016-2018	67

Tabel 4.6	Gambaran Hasil Distribusi Kuesioner	69
Tabel 4.7	Bobot Penilaian Kepuasan Pelanggan (Masyarakat)	69
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan (Masyarakat).....	70
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan (Masyarakat).....	71
Tabel 4.10	Total Nilai Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Masyarakat).....	74
Tabel 4.11	Kondisi Sarana dan Prasarana Kantor Desa Margomulyo.....	74
Tabel 4.12	Gambaran Hasil Distribusi Kuesioner	76
Tabel 4.13	Bobot Penilaian Kepuasan Perangkat Desa	76
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....	77
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	77
Tabel 4.16	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi.....	78
Tabel 4.17	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja.....	78
Tabel 4.18	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Perangkat Desa	81
Tabel 4.19	Total Nilai Kepuasan Perangkat Desa	80

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Hubungan Organisasi Sektor Publik Dengan Kinerja	
	Organisasi Sektor Publik	44
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi Kantor Desa Margomulyo	
	Kecamatan Panggungrejo	56