

Penerapan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan *Balance Scorecard* Di BUMDes Taman Sari

Kurnia Riesty Utami ✉

Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja BUMDes di Desa Taman Sari dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard yaitu menggunakan perspektif kinerja balanced scorecard dan mengetahui hubungan dengan perspektif lain dalam membentuk kinerja manajemen yang efektif dan efisien. Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang digunakan sebagai penilaian penilaian yang mengevaluasi baik finansial maupun non finansial. Dalam organisasi tentunya perlu dilakukan evaluasi mengenai evaluasi kinerja organisasi. Dari sudut pandang keuangan, BUMDes menggunakan pelaporan otomatis sebagai tanggung jawab pemangku kepentingan. Dari sisi pelanggan memberikan pelayanan terbaik dengan menawarkan terkait penjualan paket wisata murah, tentunya berimbang dengan fasilitas yang diberikan. Dari sisi internal mengacu pada kerjasama pemerintah dan dukungan dari masyarakat sekitar. Dengan tujuan untuk tumbuh dan belajar melalui kepuasan kinerja dan pelatihan karyawan.

Kata kunci: Balance scorecard; BUMDes; kinerja organisasi

Abstract

The purpose of this study was to measure the performance of BUMDes in Taman Sari village using a balanced scorecard approach, i.e. using a balanced scorecard performance perspective and knowing the relationship with other perspectives in forming effective and efficient management performance. The Balanced Scorecard is an approach used as an assessment score that assesses both financial and non-financial aspects. In organizations, of course, there is a need to evaluate organizational performance evaluation. From a financial perspective, BUMDes uses automated reporting as a stakeholder responsibility. To offer the best service on the customer side by offering the sale of cheap travel packages, naturally in balance with the facilities provided. Internally, it refers to government cooperation and support from the surrounding community. With the aim of growing and learning through performance satisfaction and employee training.

Keywords: balanced scorecard; BUMDes; organization performance.

Copyright (c) 2022 Kurnia Riesty Utami

✉ Corresponding author :

Email Address : kurniariesty@untag-banyuwangi.ac.id

PENDAHULUAN

Perkembangan jaman yang semakin maju menuntut seluruh elemen bisnis untuk berkembang mengikuti arus perkembangan yang semakin global. Persaingan yang semakin luas dan bebas untuk keterampilan di pasar global saat ini

mengharuskan informasi tetap sangat penting. Kemampuan memimpin organisasi merupakan hal yang harus dimiliki pemimpin agar dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Pengukuran kinerja bisnis terus berkembang hingga perlu dilakukan secara optimal. Saat ini, organisasi dan bisnis tidak hanya berfokus pada pelaporan keuangan tetapi juga harus berurusan dengan aspek lain. Karena pemeliharaan kelangsungan bisnis dan organisasi perlu melihat bagaimana menjaga perspektif pelanggan, bisnis dan pembelajaran perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

Organisasi yang saat ini menjadi perhatian pemerintah terkait dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa merupakan salah satu organisasi yang dibentuk oleh pemerintah desa untuk menjaga kemandirian dalam mendukung perekonomian masyarakat desa. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memungkinkan organisasi bertahan dalam lingkungan global yang semakin kompetitif, termasuk kebutuhan untuk menerapkan strategi organisasi jangka panjang. Strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan dijabarkan ke dalam rangkaian visi, misi dan tujuan serta sasaran.

Ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi dievaluasi dan bagaimana tujuannya dicapai. Target yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam proses manajemen strategis dengan mempertimbangkan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya (Wahyuni & Lukito, 2019). Secara umum, manfaat penilaian kinerja adalah untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien, membuat keputusan penghargaan, menyesuaikan posisi dan karyawan (Sagala & Siagian, 2021).

Dalam mengukur kinerja, menilai dari sudut pandang keuangan saja tidak lagi cukup, sehingga diperlukan alat yang dapat mengukur kinerja secara komprehensif dari berbagai perspektif (Ciptani, 2000). Penggambaran kinerja bisnis dapat diperoleh dari dua sisi, yaitu informasi keuangan dan informasi non-keuangan. Informasi keuangan diperoleh dari penyusunan anggaran untuk pengendalian biaya. Pada saat yang sama, informasi non-keuangan merupakan faktor kunci dalam menentukan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diterapkan (Kesek et al., 2020).

Persaingan yang semakin ketat tentunya menuntut setiap organisasi yang dibentuk oleh pemerintah desa mengenai pengelolaan sumber daya alam tentunya harus lebih kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk yang dijual baik oleh wisatawan lokal maupun mancanegara. Dengan adanya pedoman yang berkaitan dengan kompetisi pariwisata, saat ini sedang dilakukan penelitian tentang penerapan *balanced scorecard* di organisasi BUMDes. Metode ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja BUMDes dalam mencapai tujuan BUMDes dengan memaksimalkan sumber daya alam yang dimiliki desa.

Landasan Teori

Balanced Scorecard

Balanced scorecard dipergunakan dalam rangka mencapai keseimbangan atas upaya manajemen dan fokus pada kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. *Balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja manajemen. *Balanced scorecard* merupakan ukuran kinerja manajerial dengan ukuran aspek finansial dan non finansial. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan manajemen harus merupakan hasil pencapaian kinerja dalam memenuhi kebutuhan konsumen, menerapkan proses bisnis internal yang produktif dan ekonomis, serta menciptakan tenaga kerja yang produktif dan terlibat.

Indikator kinerja non-keuangan tambahan akan memotivasi para pemimpin untuk memperhatikan dan berupaya yang merupakan pendorong nyata untuk mencapai kinerja keuangan. Kinerja keuangan jangka panjang tidak lagi dihasilkan dengan upaya semu, tetapi harus dicapai dengan upaya nyata, dengan menciptakan makna bagi konsumen, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, proses bisnis, keterampilan dan pengalaman, serta keterikatan/komitmen karyawan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yakni kartu skor (*scorecard*) dan keberimbangan (*balance*). Metode ini merupakan penggunaan kartu yang difungsikan untuk mencatat skor kinerja individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang ingin dicapai seseorang atau lembaga di masa depan. Melalui kartu skor ini, skor-skor dibandingkan dan dihasilkan jumlah poin yang akan dicapai di masa depan dengan hasil kinerja yang sebenarnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing personel (Mulyadi, 2000:2).

Maksud dari pengukuran *balanced scorecard* tidak lagi sekedar kombinasi ukuran finansial dan non finansial, tetapi merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi unit bisnis. Misi dan strategi harus diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran yang lebih nyata. Dalam merumuskan misi dan visi organisasi hendaknya dilakukan sejalan dengan budaya dan tujuan organisasi sehingga dapat memotivasi organisasi itu sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja BUMDes dengan pendekatan *balanced scorecard* (BSC). Pada metode ini, dilakukan pembatasan pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Styaningrum, 2012).

Perspektif Pengukuran Kinerja

a. Ukuran Kinerja Dari Perspektif Keuangan

Balanced scorecard melacak ukuran keuangan, dengan tujuan melihat kontribusi penentuan strategi terhadap keuntungan bisnis. Saat mengukur kinerja keuangan, perusahaan harus mendeteksi keberadaan sektor yang dimilikinya. Terdapat tiga Langkah dalam mengembangkan skala industri yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan, 2000:48). Tahapan pertumbuhan bisnis (*growth*) merupakan tahapan pertama dalam kehidupan perusahaan. Karakteristik produk atau jasa yang diciptakan memiliki potensi pertumbuhan yang signifikan. Perusahaan pada tahap ini mungkin memiliki *return on invest capital* serta *cash flow* yang rendah. Pola investasi yang dilakukan untuk masa mendatang mungkin membutuhkan lebih banyak uang daripada pengembalian

rata-rata. Target keuangan keseluruhan adalah persentase tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Perusahaan umumnya dalam fase berkelanjutan (*sustain*), di mana mereka masih menarik investasi dan re-investasi, tetapi dengan catatan pengembalian investasi modal yang baik. Perusahaan pada tahap ini harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang ada dan berpotensi tumbuh dari tahun ke tahun. Tujuan keuangan keseluruhan pada tahap ini adalah tentang profitabilitas.

Pada fase *harvest* ini, diindikasikan dengan kematangan bisnis dimana perusahaan ingin mengumpulkan investasi yang telah ditanamkan. Tujuan keuangan memberikan fokus pada tujuan dan ukuran di semua perspektif pengukuran kinerja. Semua tindakan harus menjadi mata rantai kausal yang berakhir dengan peningkatan kinerja keuangan. Kartu skor harus memberi tahu strategi, dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang dan kemudian menghubungkannya dengan proses keuangan, konsumen, proses internal, dan akhirnya karyawan dan sistem yang diperlukan untuk tujuan ekonomi jangka panjang.

Indikator keuangan dan non-keuangan tidak saling eksklusif, tetapi saling mempengaruhi interaksi. Indikator kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi dan implementasinya mampu menciptakan nilai dan menghasilkan serta meningkatkan keuntungan perusahaan *share holder value*. Aspek keuangan kemudian dipengaruhi oleh aspek non-keuangan, seperti halnya sisi non-keuangan dipengaruhi oleh sisi keuangan. Ukuran keuangan diwujudkan dalam *profitability*, nilai tambah ekonomis, pertumbuhan penjualan atau kas yang dihasilkan, efisiensi biaya, dan *share holder value* (Garrison et al, 2006:214). Aspek yang diukur dalam perspektif ini yaitu pangsa pasar, pertumbuhan dan bauran pendapatan, *asset turn over*, *return on investment*, dan penurunan biaya. Ukuran yang digunakan di dalam perusahaan secara umum adalah *return on investment* (ROI). Dari aspek ROI ini dapat dipahami langkah-langkah lebih lanjut berupa peningkatan keuntungan dan pengurangan modal.

b. *Transparansi Ukuran Kinerja Dari Perspektif Konsumen*

Kepentingan konsumen dikategorikan ke dalam waktu, kualitas, pelayanan, serta kinerja. Aspek yang diukur dalam perspektif ini adalah kepuasan pelanggan, perolehan pelanggan baru, pertumbuhan pangsa pasar, kecepatan merespon permintaan konsumen dan kualitas hubungan konsumen. Hubungan yang baik dengan konsumen menunjukkan tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan, loyalitas meningkat ketika tingkat kepuasan tinggi, kepercayaan konsumen dipicu oleh peningkatan pelayanan perusahaan kepada konsumen.

c. *Ukuran Kinerja Dari Perspektif Proses Bisnis Internal*

Dari perspektif proses bisnis internal organisasi bisnis, kinerja bisnis adalah segala sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk memuaskan konsumen. Perusahaan harus memilih proses dan kapabilitas terbaik dan menetapkan ukuran untuk mengukur kinerja proses dan kapabilitas tersebut. Sistem pengukuran kinerja proses bisnis internal sepenuhnya didefinisikan sebagai rantai nilai yang dimulai dengan proses inovasi, berlanjut ke waktu produksi

(*throughput*) dan diakhiri dengan layanan purna jual. (Kaplan, 2000:93). Dari perspektif ini, aspek-aspek berikut dievaluasi antara lain kualitas, *throughput*, waktu dan biaya. Indikator kualitas dilihat dari indikator antara lain proses per-juta produk cacat, yields (rasio produk baik dalam produksi dengan produk dalam proses), limbah, residu, pengerjaan ulang dan pengembalian, dan metode persentase proses statistik. Waktu diukur dengan menggunakan *throughput time*, yaitu penjumlahan *processing time*, *inspection time*, *movement time*, serta *waiting/storage time*. Sedangkan besarnya biaya ditentukan dengan melihat biaya pada setiap tingkat proses produksi, perusahaan ini harus menggunakan sistem ABC atau *Activity Based Costing* (Kaplan, 2000:122). Ukuran yang digunakan dalam proses pembuatan suatu produk adalah waktu yang dibutuhkan produk tersebut untuk sampai ke tangan konsumen atau agen. Selain itu, diukur dengan jumlah mesin/alat atau teknologi baru yang digunakan di perusahaan, karena penggunaan teknologi baru menunjukkan peningkatan proses produksi yang dapat lebih efisien dan efektif. Pada saat yang sama, dalam pengembangan produk baru, diukur dengan jumlah inovasi produk, berarti dua hal. Pertama, pengembangan produk dasar, dan kedua adalah munculnya produk inovatif yang sama sekali baru dari perusahaan.

Kemampuan perusahaan untuk menavigasi lingkungan bisnis yang berubah sangat tergantung pada kemampuan dan komitmen sumber daya manusianya, serta ketersediaan fasilitas, infrastruktur, dan teknologi yang sesuai. Kompetensi dan komitmen orang tergantung pada kualitas sumber daya manusia organisasi. Menurut Kaplan (2000:127), amatlah penting bagi organisasi yang menjalankan bisnis untuk fokus pada karyawan, memberikan manfaat dan fokus pada pengetahuan mereka, karena hal ini akan meningkatkan pertumbuhan kinerja perusahaan dari perspektif lain *balanced scorecard*, yaitu kompetensi karyawan. Kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan penempatan pribadi.

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes, pada Pasal 1 menyebutkan bahwa BUMDes adalah unit-unit ekonomi yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa dan dikelola dengan mengelola kekayaan desa secara tersendiri. harta, jasa, dan usaha lainnya untuk kepentingan masyarakat desa yang lebih besar. BUMDes diposisikan sebagai tulang punggung kegiatan ekonomi desa, berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. Sebagai lembaga sosial, BUMDes membela kepentingan umum dengan menyediakan layanan sosial, sedangkan sebagai lembaga komersial, tujuannya adalah menghasilkan uang dengan menyediakan sumber daya lokal (barang dan jasa) ke pasar.

BUMDes sebagai lembaga keuangan modal usaha sendiri dibangun atas prakarsa masyarakat dan menganut prinsip kemandirian. Artinya, realisasi modal usaha BUMDes harus berasal dari masyarakat. Namun tidak menutup kemungkinan BUMD mengajukan pinjaman modal dari pihak luar seperti pemerintah desa atau pihak lain, atau bahkan melalui pihak ketiga (Nugrahaningsih et al., 2016).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode riset kombinasi (*mix-method*) yaitu metode deskriptif-kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, penyebaran angket dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah model pengukuran *balanced scorecard* dari perspektif keuangan, dari perspektif non-keuangan yakni pelanggan dan perspektif bisnis internal, serta dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sudut pandang ekonomi mengukur dengan efisiensi ekonomi. Opini pelanggan diukur dengan menggunakan kuesioner. Dari perspektif bisnis internal, diukur dengan inovasi dan kinerja. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diukur dalam empat bidang: produktivitas karyawan, kepuasan karyawan, dan kepuasan dengan pelatihan dan pembelajaran.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari informasi dalam wawancara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara terstruktur sesuai dengan tujuan penelitian yaitu Desa Tamansari, pengelola BUMDes dan pejabat yang terlibat dalam operasional BUMDes. Data sekunder diperoleh melalui berbagai informasi antara lain (profil desa Tamansari dan peraturan BUMDes terkait), teori dan temuan penelitian dalam bentuk artikel dan jurnal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis data penelitian ini adalah deskriptif dan bertujuan untuk menggambarkan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan hasil. Kinerja diukur terhadap *balanced scorecard*, baik keuangan maupun non-keuangan. Sebelumnya, analisis dan perhitungan dilakukan dari perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan, serta pembelajaran dan proses bisnis internal (Kesek et al., 2020). Badan Usaha Milik Desa “Taman Sari” merupakan salah satu organisasi yang dibentuk oleh pemerintah desa untuk menjadi desa yang unggul dan mandiri.

Tabel 1. Hasil Pengukuran Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*

No.	Bidang	Keterangan
1	Nama Baik	Mendapatkan penghargaan menjadi Desa Wisata oleh Kementrian Desa
2	Sumber Daya Manusia	Berkualitas, kompetitif, dan dedikasi Mengikuti pelatihan terkait dengan perkembangan BUMDes
3	Produk dan harga	Penjualan pariwisata yang dikemas semenarik mungkin dengan memberikan edukasi terkait dengan kedekatan alam maupun adat istiadat Berkualitas terkait dengan pelayanan dengan harga relatif murah
4	Penjualan	- <i>Ticketing</i> masuk wisata - <i>Homestay</i> - Wisata alam
5	Keuangan	Keuangan yang terkomputerisasi (menggunakan <i>Microsoft excel</i>)

Sumber: analisis, 2022

Konsep *balanced scorecard* menghasilkan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi BUMDes menjadi tujuan strategis. Tujuan strategis yang komprehensif ini sejalan dengan pendapat Mulyadi (2000:218) bahwa dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Indikator pengukuran kinerja adalah tolak ukur atau seberapa baik kinerja suatu perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial, ketika manajemen perusahaan menetapkan kebijakan perusahaan (Saputri et al., 2021). Menurut penelitian tersebut, BUMDes tidak hanya fokus pada masalah keuangan tetapi juga pada masalah non-keuangan. Evaluasi dan peningkatan kinerja terkait dengan kinerja BUMDes.

Riset ini menjabarkan bahwa *balanced scorecard* memberikan kemudahan dan kejelasan persiapan prosedur. Ketika menerapkan *balanced scorecard*, perencanaan visi dan misi dapat mengarah pada pencapaian yang diharapkan atau tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang (*strategic goals*), informasi mengenai tujuan dan juga *performance driver*, tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu di masa depan (Ciptani, 2000).

Balanced scorecard yang dirancang dengan baik menggabungkan indikator keuangan kinerja masa lalu dengan penggerak masa depan pekerjaan perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah metode alat penilaian empat prospek yang dikembangkan oleh Kaplan et al (2000). *Balanced Scorecard* mengevaluasi kinerja organisasi atau perusahaan selama periode waktu tertentu. *Balanced Scorecard* terbukti efektif dalam menyoroti masalah yang ada dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga dapat mengungkapkan investasi PT. Pos Indonesia cabang Kutacane dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Aramana, 2020).

Penerapan *Balanced Scorecard* cocok dilakukan untuk peningkatan kinerja BUMDes namun perlu adanya kerjasama ataupun dukungan dari pemerintah sekitar. Selain itu juga perlu adanya timbal balik di dalam keberlangsungan BUMDes. Melakukan pencatatan dalam pelaporan keuangan secara komputerisasi menunjukkan kemampuan BUMDes dalam memberikan transparansi terkait keberlangsungan BUMDes dalam mengelola sumber daya alam. Pelaporan keuangan dilakukan bertujuan sebagai evaluasi dari periode ke periode. Baik periode sebelumnya maupun untuk periode selanjutnya.

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja BUMDes masih menggunakan sistem pengukuran tradisional yang mengukur kinerja hanya dari perspektif ekonomi (keuangan). Pengukuran keuangan (rasio keuangan) saja tidak memberikan gambaran yang benar tentang apa yang sebenarnya dilakukan perusahaan, karena dapat dengan mudah dimanipulasi untuk kepentingan manajemen. Konsep pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada sisi keuangan (financial), mulai ditinggalkan karena cenderung hanya mencapai tujuan profitabilitas jangka pendek (Styaningrum, 2012).

Mengavaluasi suatu laporan tentunya acuannya menggunakan laporan sebelumnya. Pertumbuhan terkait dengan wisatawan tentunya berhubungan dengan tingkat kenaikan pemasukan dari pelanggan. Sebagian pemerintah desa sudah membentuk ataupun memiliki BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dengan tujuan sebagai pengelolaan sumbe daya alam agar memiliki nilai ekonomis yang tentunya berdampak ke masyarakat sekitar menjadi desa yang mandiri. Pangsa pasar menjadi indikator penting di dalam melakukan penjualan destinasi wisata yang dimana masyarakat.

Inovasi baru selalu dikembangkan oleh BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) untuk meningkatkan minat pelanggan. Inisiatif inovasi seperti perbaikan sistem informasi juga sedang dilaksanakan, menekankan dalam bahasa Inggris bahwa harus ada dimensi kinerja baru yang dapat mengukur kinerja dan kualitas dalam pengembangan produk pariwisata baru dan mengidentifikasi faktor kunci yang bertanggung jawab atas inovasi produk UMKM (Utomo et al., 2016). Pendapat ini merupakan *leading indicator*, artinya jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen baru yang lebih memenuhi kebutuhan mereka. Dari perspektif ini, kinerja yang buruk akan berdampak pada penurunan pelanggan dan mengurangi pendapatan dan, meskipun sedikit, berdampak pada kinerja keuangan secara signifikan (Saraswati et al., 2017)

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, membangun apa yang sudah menjadi *balanced scorecard* organisasi harus terus memberikan kebaharuan pengetahuan dengan memberikan pelatihan kepada pengurus maupun karyawan selain itu memberikan reward agar karyawan tersebut semakin termotivasi dalam memberikan kemajuan dan kebaharuan. Sejalan dengan penelitian Sarjono et al (2010), keberadaan karyawan yang kompeten dan loyalitas bagi perusahaan merupakan salah satu faktor memberikan kontribusi terhadap produktifitas yang dihasilkan.

Kesulitan dan kekhawatiran yang dihadapi oleh BUMDes adalah bahwa perubahan sistem pengendalian manajemen berdasarkan konsep *balanced scorecard* akan menggantikan sistem lama dan menyebabkan perubahan negatif, serta kesulitan dalam menyelaraskan budaya organisasi dengan strategi organisasi berdasarkan konsep *balanced scorecard*.

SIMPULAN

Penerapan *balance scorecard* pada BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Taman Sari dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran. Pada perspektif keuangan menggunakan pelaporan keuangan secara komputerisasi yaitu menggunakan *microsoft excel*. Untuk perspektif pelanggan bumdes memberikan pelayanan terbaik dengan memberikan servis pada pelanggan ataupun memberikan paket wisata yang ekonomis kepada wisatawan. Perspektif bisnis internal disini meningkatkan kerjasama dengan pemerintah Desa Taman Sari dan masyarakat sekitar. Sedangkan faktor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja, maupun survei kepuasan, pelatihan dengan mendatangkan pakar terkait dengan pengembangan BUMDes.

Referensi :

- Aramana, D. (2020). Penerapan Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Pos Indonesia Cabang Kutacane. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 91. <https://doi.org/10.29103/jak.v8i2.2616>
- Styaningrum, Farida. (2012). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC. *Management Analysis Journal*, 1(1), 32-43.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirajoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4), 1111-1118.

- Ciptani, Monika Kussetya. (2000). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 21–35. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15665>
- Nugrahaningsih, P., Falikhatun, F., & Winarna, J. (2016). Optimalisasi Dana Desa Dengan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Menuju Desa Mandiri. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 16(1), 37. <https://doi.org/10.20961/jab.v16i1.190>
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145–149. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i2.11269>
- Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, E. I. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 1–14.
- Saraswati, P., Darmawan, D., & Suamba, K. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan CV. Bali Indah dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Agribisnis (Journal Of Agribusiness Management)*, 5(1), 45–63. <https://doi.org/10.24843/jma.2017.v05.i01.p05>
- Sarjono, H., Pujadi, A., & Wong, H. W. (2010). Penerapan Metode Balanced ScoreCard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur. *Binus Business Review*, 1(1), 139. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i1.1063>
- Utomo, S. D., Mahmuddah, Z., & Setiawanta, Y. (2016). Balanced Scorecard: Pentingnya Perspektif Proses Bisnis Internal Studi Empiris di Ponpes. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 5(2), 169. <https://doi.org/10.30659/jai.5.2.169-200>
- Wahyuni, F., & Lukito, H. (2019). Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard - Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran/Pertumbuhan. *Jurnal Mirai Management*, 4(2), 122–136. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
- Mulyadi. (2000). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan, Edisi kesatu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S & David P Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Garrison, H. Ray., Eric W. Noreen., dan Peter C. Brewer. (2006). *Akuntansi Manajerial*, (terjemahan: A. Totok Budisantoso), Buku I, Edisi Kesebelas. Jakarta: Salemba Empat.