

IMPLEMENTASI DANA DESA DALAM PENGUKURAN KINERJA PROGRAM PEMBANGUNAN DESA TASIK RAYA: ANALISIS BALANCED SCORECARD DAN PENGEMBANGAN KAPASITAS APARATUR DESA

Andriyanto¹, SM. Guntur², Sri Hidayanti³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Indragiri, Indonesia

*e-mail: andreaзимusik30@gmail.com

<p>Article Info</p> <p>Article history:</p> <p>Received 06 21, 2026 Revised 06 21, 2026 Accepted 06 22, 2026</p> <p>Keywords:</p> <p>Village Fund Balanced Scorecard Development Program Performance Village Apparatus Capacity Building Human Resource Management</p>	<p>Abstract</p> <p><i>This study aims to describe and analyze the implementation of the Village Fund (Dana Desa) in measuring the performance of development programs in Tasik Raya Village using the Balanced Scorecard approach, as well as to examine the role of village apparatus capacity development in supporting program effectiveness. This research employs a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. Informants were selected using purposive sampling, consisting of village officials and community beneficiaries. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman model with the Balanced Scorecard approach, which includes financial, community, internal process, and learning and growth perspectives. The results show that the implementation of the Village Fund has been relatively effective, particularly in financial accountability and community benefits; however, several challenges remain, including limited community participation, suboptimal coordination in program implementation, and insufficient development of village apparatus capacity. Therefore, strengthening the capacity of village apparatus is an important factor in improving the effectiveness of Village Fund implementation and achieving more optimal and sustainable village development performance.</i></p>
<p>Info Artikel</p> <p>Article history:</p> <p>Diterima 06 21, 2026 Direvisi 06 21, 2026 Disetujui 06 22, 2026</p> <p>Kata Kunci:</p> <p>Dana Desa Balanced Scorecard Kinerja Program Pembangunan Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Manajemen Sumber Daya Manusia</p>	<p>Abstrak</p> <p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan di Desa Tasik Raya dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard serta menelaah peran pengembangan kapasitas aparatur desa dalam mendukung efektivitas pelaksanaan program. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian ditentukan secara purposive sampling yang meliputi aparatur desa dan masyarakat. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dengan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup perspektif keuangan, masyarakat, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Dana Desa telah berjalan cukup baik terutama dalam aspek akuntabilitas keuangan dan manfaat program bagi masyarakat, namun masih terdapat kendala pada partisipasi masyarakat, koordinasi pelaksanaan, serta pengembangan kapasitas aparatur desa yang belum optimal. Oleh karena itu, penguatan kapasitas aparatur desa menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas implementasi Dana Desa dan mewujudkan kinerja pembangunan desa yang lebih optimal dan berkelanjutan.</p>

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan desa merupakan salah satu prioritas utama pemerintah Indonesia dalam rangka mewujudkan pemerataan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat [1]. Desa sebagai unit pemerintahan terkecil memiliki peranan strategis dalam mendukung arah pembangunan nasional, terutama dalam upaya mengurangi kemiskinan, memperluas akses layanan publik, serta meningkatkan kapasitas ekonomi masyarakat [2]. Kehadiran Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadi tonggak penting yang memberikan kewenangan lebih besar bagi desa untuk mengelola pemerintahan, menjalankan pembangunan, dan memberdayakan masyarakat secara mandiri.

Salah satu instrumen penting dalam mendukung pelaksanaan pembangunan desa adalah Dana Desa, yaitu anggaran yang bersumber dari APBN dan dialokasikan setiap tahun kepada seluruh desa di Indonesia [3]. Dana Desa bertujuan untuk membiayai program pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat, terutama pada sektor infrastruktur, pelayanan dasar, serta peningkatan perekonomian lokal [4]. Sejak pertama kali dikucurkan pada tahun 2015, besaran Dana Desa terus meningkat, sehingga desa memiliki kapasitas fiskal yang lebih besar untuk merencanakan dan merealisasikan program pembangunan sesuai kebutuhan masyarakat. Namun, keberhasilan implementasi Dana Desa tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran, melainkan juga oleh kemampuan aparatur desa dalam merencanakan, melaksanakan, mengelola, dan mengevaluasi program pembangunan secara efektif.

Dalam pelaksanaannya, pengelolaan Dana Desa menuntut adanya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan pemahaman yang memadai terhadap tata kelola pemerintahan desa. Aparatur desa sebagai pelaksana utama program pembangunan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa Dana Desa digunakan secara tepat sasaran, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur desa melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan, serta pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pembangunan desa. Kapasitas aparatur yang memadai akan mendukung efektivitas pengelolaan Dana Desa sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pembangunan yang dirasakan oleh masyarakat.

Namun, meningkatnya alokasi Dana Desa tidak otomatis menjamin keberhasilan pembangunan desa. Berbagai persoalan masih sering ditemukan, seperti perencanaan yang belum berbasis data, lemahnya kualitas Aparatur Pemerintah Desa, kurangnya transparansi dan akuntabilitas, serta terbatasnya partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan [5]. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan desa tidak hanya bergantung pada besarnya anggaran yang tersedia, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia yang mengelola dan melaksanakan program pembangunan. Aparatur desa dituntut memiliki kompetensi yang memadai dalam perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi program agar Dana Desa dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pembangunan desa.

Selain itu, pelaksanaan pembangunan yang dibiayai oleh Dana Desa sering hanya berorientasi pada penyelesaian proyek fisik tanpa disertai pengukuran yang jelas mengenai efektivitas, efisiensi, dan dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat [6]. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan tidak cukup diukur dari terselesaikannya suatu kegiatan atau proyek, melainkan juga dari kualitas proses pengelolaan, tingkat kepuasan masyarakat, efektivitas penggunaan anggaran, serta kapasitas aparatur desa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang mampu mengukur kinerja pembangunan secara lebih menyeluruh dan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan semata.

Dalam konteks tersebut, pengukuran kinerja program pembangunan desa menjadi sangat penting sebagai alat evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan program yang didanai Dana Desa. Pengukuran kinerja diperlukan untuk memastikan bahwa pembangunan tidak hanya selesai secara administratif, tetapi juga mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, seperti peningkatan aksesibilitas, pertumbuhan ekonomi lokal, peningkatan kualitas layanan publik, serta perubahan sosial yang berkelanjutan. Indikator kinerja seperti *input*, *output*, *outcome*, efisiensi, dan dampak menjadi dasar untuk menilai sejauh mana Dana Desa digunakan secara tepat sasaran [7].

Namun kenyataannya, banyak pemerintah desa belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik. Pelaporan masih bersifat administratif, belum menyentuh aspek evaluatif, dan belum dikaitkan secara langsung dengan tujuan pembangunan desa dalam RPJMDes maupun RKPDes [8]. Hal ini menyebabkan beberapa pembangunan desa tidak memberikan hasil jangka panjang, bahkan ada yang tidak sesuai kebutuhan masyarakat. Kendala lainnya adalah kurangnya kapasitas aparatur desa dalam perencanaan berbasis kinerja,

minimnya monitoring dan evaluasi, serta belum optimalnya penggunaan teknologi, seperti aplikasi SISKEUDES, dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas.

Tabel 1 : Laporan Pelaksanaan Unit Program Desa Tasik Raya

Program	Target	Realisasi	Keterangan
Pembangunan jalan lingkungan	500 meter jalan rabat beton	480 meter selesai dibangun	Tercapai 96%, terkendala cuaca
Peningkatan sarana air bersih	Pemasangan 50 unit sambungan rumah	50 unit terpasang	Target tercapai 100%
Pemberdayaan UMKM desa	20 pelaku UMKM menerima pelatihan	18 pelaku UMKM mengikuti pelatihan	Dua peserta berhalangan hadir
Bantuan sosial untuk warga kurang mampu	150 KK menerima bantuan	150 KK menerima bantuan	Terealisasi sesuai data
Pengadaan lampu jalan	40 titik lampu	35 titik terpasang	Kurang 5 titik karena keterbatasan anggaran
Kegiatan posyandu	12 kali kegiatan	12 kali terlaksana	Tepat waktu & berjalan baik
Peningkatan kapasitas aparatur desa	3 kali pelatihan	3 kali pelatihan terlaksana	Target tercapai 100%

Sumber: Kantor Desa Tasik Raya (2026)

Dengan demikian, diperlukan penelitian mengenai implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan desa, karena hal ini sangat menentukan arah pembangunan desa ke depan. Implementasi Dana Desa yang baik harus disertai dengan pengukuran kinerja yang jelas agar penggunaan anggaran tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, keberhasilan implementasi Dana Desa juga dipengaruhi oleh kapasitas aparatur desa sebagai pelaksana utama program pembangunan, sehingga pengembangan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan manajerial aparatur menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pembangunan desa. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana Dana Desa diimplementasikan, bagaimana pengukuran kinerja program pembangunan dilakukan melalui pendekatan Balanced Scorecard, serta bagaimana pengembangan kapasitas aparatur desa berperan dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pembangunan di Desa Tasik Raya.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya berdasarkan perspektif Balanced Scorecard?
2. Bagaimana pengembangan kapasitas aparatur desa dalam mendukung implementasi Dana Desa pada program pembangunan Desa Tasik Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya berdasarkan perspektif keuangan, perspektif masyarakat, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Balanced Scorecard.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kapasitas aparatur desa dalam mendukung implementasi Dana Desa pada program pembangunan Desa Tasik Raya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Dana Desa

Dana Desa merupakan dana yang dialokasikan oleh pemerintah pusat melalui APBN yang diperuntukkan bagi desa untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat desa. Dana Desa dikelola berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipatif, serta dilakukan secara tertib dan disiplin anggaran [9].

Menurut UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, Dana Desa digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat [10].

Menurut Permendesa PDTT No. 21 Tahun 2020, Dana Desa diprioritaskan pada pemulihan ekonomi desa, pembangunan infrastruktur dasar, pengembangan SDM, dan pemberdayaan masyarakat desa [11].

2.2 Teori *Balanced Scorecard*

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan faktor non-keuangan untuk memberikan gambaran kinerja organisasi secara menyeluruh [12]. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja melalui empat perspektif, yaitu:

- a. Perspektif Keuangan Mengukur efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Perspektif Masyarakat (Pelanggan) Mengukur tingkat kepuasan masyarakat sebagai penerima manfaat program pembangunan.
- c. Perspektif Proses Internal Mengukur efektivitas proses kerja internal dalam pelaksanaan program pembangunan.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Mengukur kemampuan organisasi dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, inovasi, dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

2.3 Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa

Pengembangan kapasitas merupakan proses peningkatan kemampuan individu maupun organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pengembangan kapasitas aparatur desa dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan, peningkatan keterampilan teknis, serta pemanfaatan teknologi informasi [13].

Indikator pengembangan kapasitas aparatur desa meliputi:

- a. Pendidikan dan pelatihan;
- b. Kompetensi teknis dan administrasi;
- c. Kemampuan penggunaan teknologi informasi;
- d. Pengalaman dan keterampilan kerja;
- e. Kemampuan berinovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa.

2.4 Teori Edward III

Edward III menyatakan bahwa implementasi dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi [14]. Empat variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh sejauh mana aturan, informasi, dan tujuan kebijakan dapat disampaikan dengan jelas kepada pelaksana maupun masyarakat [15]. Dalam konteks Dana Desa, komunikasi mencakup:

- 1) Sosialisasi aturan Dana Desa
- 2) Kejelasan prosedur penyaluran
- 3) Transparansi alur anggaran
- 4) Informasi pelaksanaan proyek.

b. Sumber Daya

Sumber daya yang dimaksud mencakup:

- 1) Kompetensi aparat desa
- 2) Anggaran desa
- 3) Ketersediaan sarana dan prasarana
- 4) Dukungan pendamping desa

c. Disposisi

Pengetahuan akademik atau kemampuan teoritik dalam menterjemahkan dokumen kebijakan menjadi program dan kegiatan tidaklah cukup untuk menentukan keberhasilan implementasi. Psikologis implementor cukup memberi dampak bagi keberhasilan implementasi. Komitmen dapat diukur melalui rasa tanggung jawab dan kesadaran sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

d. Struktur Organisasi

Organisasi yang mengimplementasikan kebijakan publik berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi. Selain itu, sinkronisasi antara jenis program dan implementor yang kompetitif menjadi hal penting yang turut mewarnai keberhasilan implementasi. Apabila terdapat program dan kegiatan serupa yang dilakukan oleh dua instansi yang berbeda maka kejelasan dan spesifikasi program dan kegiatan haruslah didefinisikan secara tepat agar tidak terjadi turbulensi program [16].

2.5 Teori Pengukuran Kinerja Pembangunan Desa

Menurut Susanti *et al.*, kinerja sektor publik adalah gambaran tingkat pencapaian hasil atau output organisasi [17]. Indikator kinerja pembangunan desa diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. *Input*, yaitu sumber daya yang digunakan, meliputi dana desa, tenaga kerja, dan material pembangunan.
- b. *Output*, yaitu hasil fisik pembangunan, meliputi jalan desa, jembatan, dan lain-lain.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian Edelwis & Syahrani menunjukkan bahwa ada pengaruh transparansi terhadap efektivitas pengelolaan dana desa [18]. Penelitian Ginting & Wahyudi menunjukkan pengelolaan dana desa dilaksanakan secara partisipatif dan transparan, namun masih terdapat tantangan seperti rendahnya partisipasi masyarakat, keterbatasan sumber daya manusia perangkat desa, serta distribusi pembangunan yang belum merata, sehingga penguatan kapasitas teknis dan peningkatan keterlibatan masyarakat sangat penting untuk menciptakan pembangunan yang berkeadilan dan berkelanjutan [19]. Penelitian oleh Hapsah *et al.* menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh kepala desa berpengaruh terhadap partisipasi masyarakat dalam pembangunan di desa [20]. Penelitian oleh Romi AS, *et al.* menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia aparatur desa memiliki peran penting dalam keberhasilan pengelolaan dana desa [21]. Di sisi lain, penelitian oleh Lubis menunjukkan bahwa kompetensi aparatur desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa [22].

3. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menggali implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya melalui pendekatan Balanced Scorecard serta pengembangan kapasitas aparatur desa [23]. Penelitian dilaksanakan di Desa Tasik Raya, Kecamatan Batang Tuaka, Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian dilakukan selama lima bulan, yaitu mulai November 2025 sampai dengan April 2026. Subjek penelitian mencakup Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Urusan Perencanaan, Ketua BPD (Badan Permusyawaratan Desa), dan masyarakat penerima manfaat program pembangunan desa, dengan penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi program pembangunan desa, serta pengembangan kapasitas aparatur desa [24].

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam, observasi, dan diskusi dengan pihak-pihak terkait, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi seperti RPJMDes, RKPDDes, APBDes, laporan realisasi pembangunan, laporan keuangan desa tahun 2022–2024, serta dokumen yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan kapasitas aparatur desa. Untuk memperoleh data yang akurat dan relevan, digunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam terhadap aparat desa dan masyarakat guna memperoleh pemahaman mengenai implementasi Dana Desa, pengukuran kinerja program pembangunan berdasarkan perspektif Balanced Scorecard, serta pengembangan kapasitas aparatur desa melalui pendidikan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi. Selain itu, dilakukan observasi terhadap kegiatan pembangunan fisik, administrasi pemerintahan, proses pelayanan publik, serta aktivitas peningkatan kapasitas aparatur desa untuk menilai kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan di lapangan. Studi dokumentasi juga dilakukan terhadap dokumen yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi

pembangunan desa, termasuk laporan realisasi anggaran, laporan kegiatan, hasil musyawarah desa, dan dokumen pelatihan aparatur desa [25].

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dikelompokkan, dan dikategorikan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif masyarakat (pelanggan), perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta aspek pengembangan kapasitas aparatur desa. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk tabel, grafik, dan uraian naratif agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi temuan melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan konsistensi data yang diperoleh [26]. Untuk menjamin keabsahan data, dilakukan proses verifikasi melalui teknik triangulasi dengan membandingkan hasil dari berbagai sumber data serta member check, yaitu mengonfirmasi hasil penelitian kepada informan guna memastikan kesesuaian antara temuan penelitian dan kondisi yang sebenarnya [27].

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Reduksi Data

Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Urusan Perencanaan, Ketua BPD, serta masyarakat penerima manfaat, diperoleh informasi bahwa implementasi Dana Desa di Desa Tasik Raya telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang cukup sistematis. Dalam aspek perencanaan, pemerintah desa menyusun program pembangunan berdasarkan dokumen RPJMDes dan RKPDes yang mengacu pada kebutuhan prioritas masyarakat yang dihimpun melalui musyawarah desa. Dari sisi pengelolaan keuangan, Dana Desa dikelola dengan mekanisme yang mengacu pada peraturan yang berlaku, mulai dari proses penganggaran dalam APBDes hingga pelaporan realisasi. Namun demikian, beberapa informan mengungkapkan adanya kendala seperti keterlambatan pencairan dana serta keterbatasan pemahaman teknis aparatur dalam pengelolaan administrasi keuangan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban. Dari sisi transparansi, pemerintah desa telah berupaya menyampaikan informasi kepada masyarakat, meskipun tingkat pemahaman masyarakat terhadap penggunaan Dana Desa masih bervariasi.

Lebih lanjut, dari aspek keterlibatan masyarakat dan proses internal, hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat telah dilibatkan dalam proses perencanaan melalui forum musyawarah desa, namun tidak semua usulan dapat direalisasikan karena keterbatasan anggaran dan skala prioritas. Dalam pelaksanaan program, sebagian besar kegiatan pembangunan telah berjalan sesuai prosedur dan mengacu pada pedoman yang ada, meskipun masih ditemukan kendala koordinasi antar perangkat desa dan keterlambatan penyelesaian beberapa kegiatan. Dari aspek pengembangan kapasitas aparatur desa, informan menyampaikan bahwa pemerintah desa telah memberikan kesempatan kepada aparatur untuk mengikuti berbagai pelatihan yang berkaitan dengan pengelolaan Dana Desa, administrasi pemerintahan, perencanaan pembangunan, dan penggunaan aplikasi pengelolaan keuangan desa. Meskipun demikian, frekuensi pelatihan yang masih terbatas serta perbedaan kemampuan antar aparatur menyebabkan hasil pelatihan belum sepenuhnya optimal dalam mendukung pelaksanaan tugas. Sementara itu, masyarakat penerima manfaat menilai bahwa program pembangunan desa telah memberikan dampak positif, baik dalam bentuk peningkatan infrastruktur maupun kesejahteraan masyarakat. Namun, masyarakat juga berharap adanya peningkatan kapasitas aparatur desa secara berkelanjutan agar kualitas pelayanan, transparansi, dan efektivitas pelaksanaan program pembangunan dapat semakin meningkat di masa mendatang.

Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di Desa Tasik Raya, ditemukan bahwa pelaksanaan program pembangunan desa telah berjalan sesuai dengan tahapan yang direncanakan, meskipun masih terdapat beberapa ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi di lapangan. Dalam aspek keuangan, terlihat bahwa kegiatan pembangunan fisik seperti infrastruktur desa dilaksanakan berdasarkan alokasi anggaran yang telah ditetapkan dalam APBDes, dengan adanya papan informasi kegiatan sebagai bentuk transparansi kepada masyarakat. Namun, dalam beberapa kegiatan ditemukan keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang mengindikasikan adanya kendala dalam pencairan dana maupun pengelolaan waktu

pelaksanaan kegiatan. Selain itu, dari sisi administrasi, proses pencatatan dan pelaporan kegiatan telah dilakukan secara tertib, meskipun masih terdapat keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi dan sistem administrasi berbasis digital oleh sebagian aparatur desa.

Dari aspek masyarakat dan proses internal, observasi menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam kegiatan pembangunan cukup terlihat, terutama dalam bentuk partisipasi tenaga kerja lokal, kegiatan gotong royong, serta kehadiran dalam musyawarah desa. Akan tetapi, tingkat partisipasi tersebut belum merata di seluruh lapisan masyarakat, sehingga masih terdapat masyarakat yang kurang memahami program pembangunan yang sedang berjalan. Dalam hal koordinasi internal, hubungan kerja antar perangkat desa terlihat berjalan cukup baik, meskipun pada beberapa kegiatan masih ditemukan kurangnya sinkronisasi dalam pelaksanaan teknis di lapangan. Sementara itu, dari aspek pengembangan kapasitas aparatur desa, observasi menunjukkan bahwa aparatur desa telah berupaya menerapkan hasil pelatihan dalam pelaksanaan tugas administrasi, pengelolaan keuangan, dan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, masih ditemukan perbedaan tingkat kemampuan antar aparatur dalam mengoperasikan aplikasi administrasi dan memahami prosedur teknis tertentu, sehingga diperlukan pelatihan dan pendampingan yang lebih berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program pembangunan desa secara keseluruhan.

Studi Dokumen

Berdasarkan hasil studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen resmi Desa Tasik Raya, seperti RPJMDes, RKPDes, APBDes, laporan realisasi anggaran, laporan kegiatan pembangunan, serta dokumen pelatihan aparatur desa tahun 2022–2024, diperoleh informasi bahwa perencanaan dan pelaksanaan program pembangunan desa telah disusun secara sistematis dan mengacu pada regulasi yang berlaku. Dalam dokumen perencanaan terlihat bahwa prioritas pembangunan desa difokuskan pada peningkatan infrastruktur, pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, serta peningkatan kapasitas aparatur desa yang disesuaikan dengan kebutuhan dan hasil musyawarah desa. Dari aspek keuangan, APBDes menunjukkan adanya pengalokasian Dana Desa yang cukup proporsional terhadap program prioritas, serta laporan realisasi yang menggambarkan tingkat penyerapan anggaran. Namun, dalam beberapa dokumen ditemukan adanya selisih waktu antara perencanaan dan realisasi kegiatan yang mengindikasikan adanya keterlambatan dalam pelaksanaan program.

Lebih lanjut, dari aspek masyarakat dan proses internal, dokumen hasil musyawarah desa menunjukkan adanya upaya pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan, meskipun tidak seluruh usulan masyarakat dapat diakomodasi dalam program pembangunan. Dalam laporan kegiatan dan administrasi desa terlihat bahwa mekanisme pelaksanaan program telah mengikuti prosedur yang ditetapkan, termasuk tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Selain itu, penggunaan sistem administrasi seperti aplikasi pengelolaan keuangan desa juga telah diterapkan, meskipun masih terdapat keterbatasan dalam optimalisasi penggunaannya. Dari aspek pengembangan kapasitas aparatur desa, dokumen menunjukkan adanya kegiatan pelatihan, bimbingan teknis, serta pendampingan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi aparatur desa dalam bidang administrasi, perencanaan pembangunan, dan pengelolaan keuangan desa. Meskipun demikian, frekuensi pelaksanaan kegiatan tersebut masih relatif terbatas dan belum mencakup seluruh kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur. Secara keseluruhan, hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa implementasi Dana Desa telah berjalan sesuai dengan perencanaan, namun masih memerlukan peningkatan dalam hal ketepatan waktu pelaksanaan, optimalisasi administrasi, serta penguatan kapasitas aparatur desa sebagai faktor pendukung keberhasilan program pembangunan.

4.1.2 Penyajian Data Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparat desa, khususnya Kepala Desa dan Kepala Urusan Keuangan, pengelolaan Dana Desa di Desa Tasik Raya telah dilaksanakan melalui tahapan yang terstruktur, mulai dari proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan yang tertuang dalam dokumen APBDes. Proses perencanaan dilakukan dengan mengacu pada dokumen RPJMDes dan RKPDes yang disusun berdasarkan prioritas kebutuhan masyarakat yang dihimpun melalui musyawarah desa. Dalam tahap penganggaran, pemerintah desa berupaya mengalokasikan Dana Desa secara proporsional sesuai dengan skala prioritas pembangunan yang telah ditetapkan. Dari sisi pengawasan, pemerintah desa juga telah melakukan pengendalian penggunaan anggaran melalui mekanisme internal serta pelaporan berkala sehingga penggunaan dana dapat berjalan lebih efektif dan tepat sasaran. Namun demikian, beberapa informan mengungkapkan

bahwa masih terdapat kendala, seperti keterlambatan pencairan dana dari pemerintah pusat maupun daerah, serta keterbatasan kemampuan teknis sebagian aparatur desa dalam pengelolaan administrasi keuangan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas dan ketepatan waktu pelaksanaan program pembangunan.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa aparatur desa telah mengikuti berbagai pelatihan dan bimbingan teknis yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan desa, termasuk penggunaan aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes). Pelatihan tersebut dinilai membantu aparatur dalam meningkatkan pemahaman terhadap prosedur penganggaran, pencatatan, dan pelaporan keuangan. Meskipun demikian, tingkat penguasaan aparatur terhadap aspek teknis masih belum merata, sehingga dalam pelaksanaannya masih ditemukan kebutuhan pendampingan dan peningkatan kapasitas secara berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan Dana Desa tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam mengelola keuangan desa.

Perspektif Masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat dan aparat desa, keterlibatan masyarakat dalam program pembangunan desa telah dilakukan melalui forum musyawarah desa yang menjadi wadah utama dalam menyampaikan aspirasi, kebutuhan, serta usulan pembangunan. Pemerintah desa berupaya menghimpun berbagai usulan dari masyarakat sebagai dasar dalam penyusunan program pembangunan yang tertuang dalam dokumen perencanaan desa. Sebagian besar masyarakat menyatakan bahwa program pembangunan yang dilaksanakan telah cukup sesuai dengan kebutuhan mereka, terutama dalam hal pembangunan infrastruktur seperti jalan desa, fasilitas umum, serta peningkatan pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah desa telah berupaya menempatkan masyarakat sebagai pihak yang dilayani dalam pelaksanaan pembangunan. Namun demikian, tidak semua usulan masyarakat dapat direalisasikan mengingat keterbatasan anggaran yang dimiliki desa serta adanya skala prioritas yang harus ditetapkan untuk memastikan efektivitas penggunaan Dana Desa.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan kepada masyarakat tidak terlepas dari kemampuan aparatur desa dalam mengelola informasi, menyampaikan program pembangunan, serta menindaklanjuti aspirasi masyarakat. Aparatur desa yang memiliki kompetensi dan pemahaman yang baik terhadap tugas dan fungsinya cenderung lebih mampu memberikan pelayanan yang responsif dan menjalin komunikasi yang efektif dengan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan dan pembinaan menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung terciptanya hubungan yang baik antara pemerintah desa dan masyarakat sebagai penerima manfaat pembangunan.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat cukup terlihat dalam pelaksanaan program pembangunan, seperti keterlibatan dalam kegiatan gotong royong dan dukungan terhadap pelaksanaan proyek desa. Meskipun demikian, tingkat partisipasi tersebut belum merata di seluruh lapisan masyarakat sehingga masih terdapat sebagian masyarakat yang kurang aktif atau kurang memahami program pembangunan yang sedang berjalan. Hal ini juga diperkuat oleh studi dokumentasi yang menunjukkan adanya daftar usulan masyarakat dalam musyawarah desa, namun tidak seluruhnya dapat diakomodasi dalam perencanaan program. Selain itu, transparansi informasi kepada masyarakat telah dilakukan, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal penyampaian yang lebih komunikatif dan mudah dipahami. Secara keseluruhan, dari perspektif masyarakat, implementasi Dana Desa telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat. Akan tetapi, masih diperlukan peningkatan dalam aspek partisipasi, pemerataan keterlibatan masyarakat, transparansi informasi, serta penguatan kapasitas aparatur desa agar pelayanan dan komunikasi dengan masyarakat dapat berjalan lebih optimal.

Perspektif Proses Internal

Dari hasil wawancara dengan perangkat desa, diketahui bahwa pelaksanaan program pembangunan di Desa Tasik Raya telah mengikuti tahapan yang sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Pemerintah desa telah memiliki pedoman atau prosedur dalam pelaksanaan kegiatan, termasuk dalam hal pengelolaan administrasi dan pelaporan kegiatan. Koordinasi antar perangkat desa juga telah dilakukan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan program pembangunan. Dalam praktiknya, setiap perangkat desa memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Namun

demikian, dalam pelaksanaan di lapangan masih ditemukan kendala dalam hal koordinasi dan sinkronisasi antar pihak yang terkadang berdampak pada keterlambatan penyelesaian beberapa kegiatan pembangunan serta kurang optimalnya pelaksanaan program secara keseluruhan.

Selain faktor prosedur dan koordinasi, hasil wawancara menunjukkan bahwa efektivitas proses internal juga dipengaruhi oleh kapasitas aparatur desa dalam menjalankan tugas administrasi, perencanaan, pengelolaan keuangan, dan penyusunan laporan kegiatan. Aparatur desa yang telah mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis cenderung lebih memahami mekanisme kerja serta mampu menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Sebaliknya, keterbatasan kemampuan teknis pada sebagian aparatur masih menjadi kendala dalam pelaksanaan beberapa kegiatan, terutama yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dan sistem administrasi berbasis digital.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan pembangunan telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun masih terdapat beberapa ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan di lapangan. Dari sisi administrasi, sistem pencatatan dan pelaporan kegiatan telah berjalan dengan cukup tertib, meskipun masih terdapat keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi secara optimal, seperti penggunaan aplikasi pengelolaan keuangan desa yang belum sepenuhnya dimaksimalkan. Studi dokumentasi juga menunjukkan bahwa mekanisme pelaksanaan program telah sesuai dengan dokumen perencanaan, namun terdapat perbedaan waktu dalam realisasi kegiatan yang mengindikasikan adanya kendala teknis maupun administratif. Dengan demikian, dari perspektif proses internal, pelaksanaan program pembangunan desa dapat dikatakan sudah berjalan cukup baik, tetapi masih perlu dilakukan perbaikan dalam hal koordinasi antar perangkat desa, efisiensi pelaksanaan, optimalisasi sistem administrasi dan teknologi yang digunakan, serta peningkatan kapasitas aparatur desa agar proses pelaksanaan program dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil wawancara, aparatur desa di Desa Tasik Raya telah mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan yang berkaitan dengan pengelolaan Dana Desa, administrasi pemerintahan desa, pengelolaan keuangan, penyusunan laporan pertanggungjawaban, serta perencanaan pembangunan desa. Upaya peningkatan kapasitas aparatur desa juga dilakukan melalui penerapan teknologi informasi, seperti penggunaan aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) dan sistem administrasi desa lainnya untuk mendukung proses pengelolaan data, pencatatan keuangan, dan penyusunan laporan. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran pemerintah desa mengenai pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor penunjang keberhasilan implementasi Dana Desa dan pelaksanaan program pembangunan desa. Aparatur desa juga menilai bahwa pelatihan yang telah diikuti memberikan manfaat dalam meningkatkan pemahaman terhadap regulasi, prosedur administrasi, serta kemampuan teknis dalam menjalankan tugas pemerintahan desa.

Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa masih menghadapi beberapa kendala. Frekuensi pelatihan yang relatif terbatas menyebabkan tidak seluruh aparatur memperoleh kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensinya. Selain itu, terdapat perbedaan tingkat kemampuan dan penguasaan teknologi antar aparatur desa, sehingga penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari belum sepenuhnya optimal. Beberapa informan juga menyampaikan bahwa masih diperlukan pelatihan yang lebih spesifik dan berkelanjutan, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan desa, perencanaan pembangunan berbasis data, penyusunan laporan, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung pelayanan publik dan administrasi pemerintahan desa.

Secara keseluruhan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi Dana Desa dan kinerja program pembangunan desa. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, didukung oleh pelatihan yang berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi yang memadai, akan mendorong peningkatan kualitas pelayanan, efektivitas pengelolaan keuangan, serta keberhasilan pelaksanaan program pembangunan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang lebih kuat dalam meningkatkan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan yang berkesinambungan, penguatan kompetensi teknis dan manajerial, serta pengembangan inovasi agar tujuan pembangunan desa dapat dicapai secara lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.

4.2 Pembahasan

Analisis Perspektif Keuangan Dana Desa dalam Pengukuran Kinerja Program Pembangunan Desa Tasik Raya

Berdasarkan hasil penyajian data, pengelolaan Dana Desa di Desa Tasik Raya pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan telah dilaksanakan secara sistematis dan mengacu pada dokumen perencanaan seperti RPJMDes, RKPDes, dan APBDes. Aparatur desa, khususnya Kepala Desa dan Kepala Urusan Keuangan, telah menjalankan fungsi pengelolaan keuangan dengan memperhatikan skala prioritas pembangunan serta kebutuhan masyarakat. Selain itu, adanya papan informasi kegiatan dan laporan realisasi anggaran menunjukkan upaya pemerintah desa dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat penyerapan anggaran tergolong cukup baik dan sebagian besar program pembangunan dapat direalisasikan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kendala, seperti keterlambatan pencairan dana serta keterbatasan kemampuan teknis aparatur desa dalam pengelolaan administrasi keuangan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban yang berdampak pada ketepatan waktu pelaksanaan program pembangunan.

Jika dikaitkan dengan konsep *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan menekankan pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan [28]. Dalam konteks penelitian ini, pengelolaan Dana Desa di Desa Tasik Raya telah mencerminkan prinsip-prinsip tersebut melalui adanya perencanaan yang berbasis kebutuhan masyarakat, mekanisme penganggaran yang jelas, serta pelaporan yang dilakukan secara berkala. Namun demikian, efektivitas pengelolaan keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan anggaran, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian aparatur desa masih menghadapi keterbatasan dalam memahami aspek teknis pengelolaan keuangan dan pemanfaatan sistem administrasi berbasis teknologi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* sangat erat kaitannya dengan kapasitas aparatur desa sebagai pelaksana utama pengelolaan Dana Desa.

Lebih lanjut, temuan penelitian menunjukkan bahwa pemerintah desa telah berupaya meningkatkan kapasitas aparatur melalui pelatihan dan bimbingan teknis terkait pengelolaan keuangan desa, termasuk penggunaan aplikasi Sistem Keuangan Desa (*Siskeudes*). Upaya tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan aparatur dalam melakukan pencatatan, pelaporan, dan pengawasan penggunaan anggaran. Akan tetapi, frekuensi pelatihan yang masih terbatas menyebabkan peningkatan kompetensi belum merata pada seluruh aparatur desa. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur desa perlu dilakukan secara berkelanjutan agar mampu mendukung pengelolaan keuangan yang lebih profesional, akuntabel, dan efisien. Dengan adanya sumber daya manusia yang kompeten, pemerintah desa akan lebih mampu mengoptimalkan penggunaan Dana Desa serta meminimalkan berbagai kendala administratif yang dapat menghambat pelaksanaan program pembangunan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari perspektif keuangan, implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya telah berjalan cukup baik, terutama dalam aspek perencanaan, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Namun, untuk mencapai kinerja yang lebih optimal, diperlukan upaya peningkatan dalam hal ketepatan waktu pencairan dana, optimalisasi sistem administrasi keuangan, serta penguatan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Perbaikan pada aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas penggunaan Dana Desa sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan pembangunan desa secara lebih maksimal dan berkelanjutan.

Analisis Perspektif Masyarakat Dana Desa dalam Pengukuran Kinerja Program Pembangunan Desa Tasik Raya

Berdasarkan hasil penyajian data, keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan program pembangunan di Desa Tasik Raya telah difasilitasi melalui forum musyawarah desa sebagai wadah utama dalam menyampaikan aspirasi dan kebutuhan. Pemerintah desa berupaya menjadikan hasil musyawarah tersebut sebagai dasar dalam penyusunan program pembangunan yang tertuang dalam dokumen perencanaan desa. Sebagian besar masyarakat menilai bahwa program pembangunan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan mereka, khususnya dalam pembangunan infrastruktur dan peningkatan pelayanan publik. Selain itu, masyarakat juga terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan melalui gotong royong dan partisipasi tenaga kerja lokal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pembangunan desa telah berupaya

menerapkan prinsip partisipatif yang menjadi salah satu tujuan pengelolaan Dana Desa. Namun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam hal pemerataan partisipasi masyarakat, di mana tidak semua lapisan masyarakat terlibat secara aktif atau memahami program yang sedang dijalankan. Di samping itu, tidak semua usulan masyarakat dapat direalisasikan karena keterbatasan anggaran dan adanya skala prioritas pembangunan.

Jika dikaitkan dengan konsep *Balanced Scorecard*, perspektif masyarakat (pelanggan) menekankan pada tingkat kepuasan masyarakat, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan [29]. Dalam konteks ini, implementasi Dana Desa di Desa Tasik Raya telah menunjukkan adanya upaya pemerintah desa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui berbagai program pembangunan yang memberikan manfaat langsung. Tingkat kepuasan masyarakat yang relatif baik menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan aksesibilitas, pelayanan publik, dan kondisi sosial masyarakat. Namun demikian, masih adanya masyarakat yang kurang memahami program pembangunan menunjukkan bahwa aspek komunikasi, transparansi, dan penyebaran informasi belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, keberhasilan program pembangunan tidak hanya diukur dari hasil fisik yang dicapai, tetapi juga dari kemampuan pemerintah desa dalam membangun hubungan yang baik dengan masyarakat melalui pelayanan dan komunikasi yang efektif.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemerintah desa dan masyarakat sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparatur desa dalam menjalankan fungsi pelayanan publik. Aparatur yang memiliki kompetensi yang baik akan lebih mampu menyampaikan informasi pembangunan secara jelas, menampung aspirasi masyarakat secara efektif, serta memberikan pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, keterbatasan kemampuan komunikasi dan pemahaman teknis aparatur dapat menghambat proses penyampaian informasi dan mengurangi tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan peningkatan kompetensi pelayanan publik menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi Dana Desa dari perspektif masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari perspektif masyarakat, implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat dan kualitas pelayanan publik. Meskipun demikian, masih diperlukan upaya peningkatan dalam hal pemerataan partisipasi masyarakat, penguatan transparansi informasi, peningkatan kualitas komunikasi pemerintah desa dengan masyarakat, serta pengembangan kapasitas aparatur desa dalam bidang pelayanan publik. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan masyarakat sekaligus memperkuat keberhasilan program pembangunan desa secara berkelanjutan.

Analisis Perspektif Proses Internal Dana Desa dalam Pengukuran Kinerja Program Pembangunan Desa Tasik Raya

Berdasarkan hasil penyajian data, proses pelaksanaan program pembangunan di Desa Tasik Raya telah berjalan melalui tahapan yang relatif sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Perangkat desa menjalankan tugas dan fungsi masing-masing dengan mengacu pada dokumen perencanaan seperti RPJMDes dan RKPDes, serta didukung oleh prosedur dan pedoman pelaksanaan yang telah ditetapkan. Koordinasi antar perangkat desa juga dilakukan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan program pembangunan. Dari sisi administrasi, pencatatan dan pelaporan kegiatan telah berjalan cukup tertib serta mengikuti ketentuan yang berlaku. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa kendala, seperti kurang optimalnya koordinasi dan sinkronisasi antar perangkat desa, keterlambatan penyelesaian beberapa kegiatan pembangunan, serta adanya perbedaan antara jadwal perencanaan dan realisasi kegiatan di lapangan yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan program.

Jika dikaitkan dengan konsep *Balanced Scorecard*, perspektif proses internal menekankan pada efektivitas dan efisiensi proses operasional organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan [30]. Dalam konteks ini, pelaksanaan program pembangunan di Desa Tasik Raya telah menunjukkan adanya kesesuaian dengan prinsip tersebut, terutama melalui penerapan mekanisme kerja yang terstruktur, pembagian tugas yang jelas, serta pelaksanaan program yang mengacu pada dokumen perencanaan desa. Akan tetapi, beberapa kendala yang ditemukan menunjukkan bahwa proses internal belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Keterlambatan pelaksanaan kegiatan, kurang maksimalnya koordinasi antar pelaksana, serta keterbatasan pemanfaatan teknologi administrasi menunjukkan masih adanya hambatan dalam menciptakan proses kerja yang efisien dan responsif terhadap kebutuhan pembangunan desa.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas proses internal sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparatur desa sebagai pelaksana utama program pembangunan. Aparatur yang memiliki kompetensi administrasi, kemampuan manajerial, serta pemahaman yang baik terhadap regulasi dan prosedur kerja akan lebih mampu menjalankan tugas secara efektif dan meminimalkan terjadinya kesalahan administratif maupun keterlambatan pelaksanaan kegiatan. Sebaliknya, keterbatasan kemampuan teknis dan penguasaan teknologi pada sebagian aparatur desa dapat menghambat kelancaran proses kerja, khususnya dalam penyusunan laporan, pengelolaan data, serta penggunaan aplikasi administrasi dan keuangan desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan kualitas proses internal pemerintahan desa.

Selain itu, penggunaan teknologi seperti Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) dan sistem administrasi lainnya sebenarnya telah membantu mempercepat proses pencatatan, pelaporan, dan pengelolaan data pembangunan desa. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat aparatur yang membutuhkan pendampingan dan peningkatan kemampuan teknis. Oleh karena itu, pelatihan yang berkelanjutan dan peningkatan kompetensi aparatur menjadi langkah penting untuk mendukung efektivitas proses internal dalam pengelolaan Dana Desa dan pelaksanaan program pembangunan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari perspektif proses internal, implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya telah berjalan cukup baik, terutama dalam aspek perencanaan, pembagian tugas, dan prosedur pelaksanaan kegiatan. Namun, masih diperlukan perbaikan dalam hal peningkatan koordinasi antar perangkat desa, optimalisasi pemanfaatan teknologi, peningkatan efisiensi pelaksanaan program, serta penguatan kapasitas aparatur desa. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas proses internal sehingga pelaksanaan program pembangunan desa dapat berjalan lebih efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dana Desa dalam Pengukuran Kinerja Program Pembangunan Desa Tasik Raya

Berdasarkan hasil penyajian data, aspek pembelajaran dan pertumbuhan di Desa Tasik Raya menunjukkan bahwa pemerintah desa telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan yang berkaitan dengan pengelolaan Dana Desa, administrasi pemerintahan, pengelolaan keuangan, serta perencanaan pembangunan desa. Selain itu, aparatur desa juga mulai memanfaatkan teknologi informasi, seperti aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) dan sistem administrasi desa lainnya untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan. Upaya tersebut menunjukkan adanya kesadaran pemerintah desa bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi Dana Desa dan pencapaian tujuan pembangunan desa. Dengan adanya peningkatan kompetensi aparatur, diharapkan proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan program pembangunan dapat berjalan lebih efektif dan akuntabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan peningkatan kapasitas yang telah diberikan memberikan dampak positif terhadap kemampuan aparatur desa dalam menjalankan tugasnya. Aparatur desa menjadi lebih memahami prosedur pengelolaan keuangan, mekanisme penyusunan laporan pertanggungjawaban, serta tata cara perencanaan program pembangunan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain itu, pemanfaatan teknologi juga membantu meningkatkan ketertiban administrasi dan mempercepat proses pengelolaan data serta pelaporan kegiatan pembangunan desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan desa dan efektivitas pelaksanaan program pembangunan yang dibiayai melalui Dana Desa.

Jika dikaitkan dengan konsep Balanced Scorecard, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, penguatan sistem informasi, serta penciptaan inovasi sebagai fondasi utama dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan [31]. Perspektif ini merupakan dasar yang mendukung keberhasilan perspektif lainnya, yaitu perspektif keuangan, masyarakat, dan proses internal. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan kapasitas aparatur desa melalui pelatihan dan penguasaan teknologi terbukti berpengaruh terhadap kualitas pengelolaan keuangan desa, efektivitas pelayanan kepada masyarakat, serta kelancaran proses administrasi dan pelaksanaan program pembangunan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi Dana Desa tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran yang

dimiliki desa, tetapi juga oleh kemampuan aparatur desa dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan masih menghadapi berbagai kendala. Frekuensi pelatihan yang masih terbatas menyebabkan kesempatan peningkatan kompetensi belum dirasakan secara merata oleh seluruh aparatur desa. Selain itu, masih terdapat aparatur yang mengalami kesulitan dalam mengoperasikan teknologi administrasi dan memahami aspek teknis tertentu dalam pengelolaan Dana Desa. Dari sisi inovasi, pelaksanaan program pembangunan masih cenderung mengikuti pola yang telah berjalan sebelumnya sehingga belum banyak ditemukan terobosan atau inovasi baru yang mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembangunan desa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa masih perlu dilakukan secara lebih terencana, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya telah menunjukkan perkembangan yang positif melalui berbagai upaya peningkatan kapasitas aparatur desa dan pemanfaatan teknologi dalam tata kelola pemerintahan desa. Namun demikian, pengembangan kapasitas tersebut masih perlu diperkuat melalui peningkatan frekuensi dan kualitas pelatihan, pendampingan yang berkelanjutan, optimalisasi penggunaan teknologi, serta pengembangan inovasi dalam pengelolaan Dana Desa dan pelaksanaan program pembangunan. Upaya tersebut penting dilakukan karena kapasitas aparatur desa merupakan faktor strategis yang memengaruhi keberhasilan implementasi Dana Desa dan keberlanjutan pembangunan desa secara keseluruhan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Dana Desa dalam pengukuran kinerja program pembangunan Desa Tasik Raya telah berjalan cukup baik yang ditunjukkan melalui empat perspektif Balanced Scorecard. Dari perspektif keuangan, pengelolaan Dana Desa telah dilaksanakan secara terstruktur dan akuntabel sesuai dengan dokumen perencanaan dan penganggaran desa. Dari perspektif masyarakat, program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan manfaat bagi masyarakat serta mampu menjawab sebagian besar kebutuhan pembangunan desa, meskipun partisipasi dan pemahaman masyarakat masih perlu ditingkatkan. Dari perspektif proses internal, pelaksanaan program pembangunan telah mengikuti prosedur yang ditetapkan dan didukung oleh sistem administrasi yang cukup baik, walaupun masih ditemukan kendala dalam koordinasi, sinkronisasi kegiatan, dan efisiensi program.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas aparatur desa memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan implementasi Dana Desa dan pencapaian kinerja program pembangunan desa. Berbagai pelatihan, bimbingan teknis, serta pemanfaatan teknologi telah membantu meningkatkan kompetensi aparatur desa dalam pengelolaan keuangan, administrasi, dan perencanaan pembangunan. Namun demikian, peningkatan kapasitas tersebut masih perlu diperkuat melalui pelatihan yang lebih berkelanjutan, pemerataan peningkatan kompetensi aparatur, serta pengembangan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Dengan demikian, keberhasilan implementasi Dana Desa tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran dan pelaksanaan program pembangunan, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia aparatur desa sebagai pelaksana utama pembangunan di tingkat desa.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pemerintah Desa Tasik Raya disarankan untuk meningkatkan efektivitas implementasi dana desa melalui penguatan koordinasi antar perangkat desa serta optimalisasi pemanfaatan teknologi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan program pembangunan. Perlu peningkatan transparansi informasi kepada masyarakat agar partisipasi dan pemahaman masyarakat terhadap program pembangunan semakin baik, sehingga tujuan pembangunan desa dapat tercapai secara lebih efektif.

Selanjutnya, pemerintah desa juga disarankan untuk lebih memperkuat pengembangan kapasitas aparatur desa secara berkelanjutan melalui pelatihan yang lebih intensif dan merata, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan, administrasi, dan pemanfaatan teknologi. Selain itu, diperlukan dorongan untuk menciptakan inovasi dalam pelaksanaan program pembangunan desa agar tidak hanya bersifat rutin, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara lebih adaptif dan berkelanjutan.

REFERENSI

- [1] A. Hakim, R. Maufira, and Gundahara, “Pengaruh Pengelolaan Dana Desa Terhadap Peningkatan Pembangunan Infrastruktur di Kabupaten Aceh Tenggara,” *J. Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, vol. 1, no. 2, pp. 104–112, 2025.
- [2] N. H. Meutia and H. Sukmana, “Efektivitas Program Pembangunan Infrastruktur di Desa Grabagan Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo,” *Din. Gov. J. Ilmu Adm. Negara*, vol. 14, no. 04, pp. 372–385, 2025.
- [3] A. Maulana, *Human Capital (Jilid 1)*. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2021.
- [4] Suwaji and Suharmiyati, “Analisis Dampak Implementasi Dana Desa dan Alokasi Dana Desa terhadap Tata Kelola Pemerintahan, Kualitas Layanan Publik, Dan Kesejahteraan Masyarakat Desa (Studi Pada Desa di Kecamatan Batang Cenaku, Kabupaten Indragiri Hulu, Provinsi Riau),” *J. Manaj. dan Sains*, vol. 5, no. 1, pp. 20–26, 2020.
- [5] M. F. Bormasa, “Perilaku Organisasi Pemerintah Desa Adodo Fordata Dalam Praktik Good Governance,” *Sentri J. Ris. Ilm.*, vol. 4, no. 8, pp. 1701–1708, 2025.
- [6] I. Prayogo *et al.*, *Akuntansi Sektor Publik: Konsep dan Praktik Berkelanjutan*. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2025.
- [7] H. M. Putriana and J. Herawati, “Pengaruh Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR BKK Kebumen,” *J. Manaj.*, vol. 8, no. 1, pp. 46–52, 2018.
- [8] A. Rifa’i and Albetris, “Implementasi Reformasi Birokrasi,” *J. Manaj. dan Sains*, vol. 7, no. 2, pp. 606–609, 2022, doi: 10.33087/jmas.v7i2.499.
- [9] Imaduddin, Mulyono, Nasrullah, S. Riyadi, A. Prianto, and A. L. Devi, *Buku Pintar Dana desa*. Jakarta Pusat: Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, 2019.
- [10] R. Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. 2014.
- [11] dan T. R. I. Menteri Desa, *Pembangunan Daerah Tertinggal, Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2020*. 2020.
- [12] R. V. Silaen, A. R. Matondang, and Suwito, “Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja PT. Perkebunan Sumatera Utara,” *J. Manaj. dan Akunt. Medan*, vol. 1, no. 2, pp. 1–15, 2019.
- [13] P. D. K. Pardede, A. Lase, D. T. M. R. Panjaitan, and P. R. T. Simamora, “Peningkatan Kapasitas Aparatur Desa melalui Pelatihan Perencanaan Pembangunan dan Tata Kelola Administrasi Desa di Kecamatan Namorambe,” *J. Atma Inovasia*, vol. 6, no. 3, pp. 233–242, 2026.
- [14] Turhindayani and A. Halim, “Analisis Implementasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (Studi Pada Pemerintah Daerah Bangka Tengah),” *Account. Bus. Inf. Syst. J.*, vol. 4, no. 4, pp. 1–15, 2014.
- [15] Monalisa, “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah pada Badan Kebersihan dan Pertamanan Kabupaten Karimun,” Universitas Terbuka, 2017.
- [16] I. K. Kendi, *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari, 2024.
- [17] I. Susanti, A. V. Hubeis, and S. Kuswanto, “Perancangan Manajemen Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan dengan Ancangan Management by Objectives (MBO) dan Perspektif Balanced Scorecard,” *J. Manaj. Agribisnis*, vol. 9, no. 1, pp. 43–58, 2012.
- [18] A. Edelwis and Syahrani, “Pengaruh Transparansi Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa di Desa Puain Kanan Kecamatan Tanta Kabupaten Tabalong,” *J. Adm. Publik dan Adm. Bisnis*, vol. 7, no. 1, pp. 291–310, 2024.
- [19] E. Z. Ginting and A. Wahyudi, “Pengelolaan dan Pengawasan Dana Desa dalam Pembangunan Infrastruktur Desa Baru,” *Inov. J. Sos. Hum. dan Pendidik.*, vol. 5, no. 1, pp. 418–426, 2026.
- [20] Hapsah, A. S. Dharma, and N. M. M. Anjasmari, “Pengaruh Komunikasi Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Desa Hambuku Hilir Kecamatan Babirik Kabupaten Hulu Sungai Utara,” *Al Iidara Balad J. Adm. Negara*, vol. 6, no. 1, pp. 108–113, 2024.
- [21] M. N. A. S. Romi, E. D. N. S, D. U. Ikhwaningrum, and D. Ayu, “Systematic Review Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa dalam Pengelolaan Dana Desa,” *Reformasi*, vol. 14, no. 2, pp. 357–368, 2024.
- [22] I. T. Lubis, “Determinasi Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa: Peran Sistem Pengendalian Internal, Transparansi, dan Kompetensi Aparatur,” *Costing J. Econ. Bus. Account.*, vol. 8, no. 4, pp. 3313–3325, 2025.
- [23] A. Ultavia, P. Jannati, F. Malahati, Qathrunnada, and Shaleh, “Kualitatif: Memahami Karakteristik

- Penelitian Sebagai Metodologi,” *J. Pendidik. Dasar*, vol. 11, no. 2, pp. 341–348, 2023.
- [24] Syafrinadina, R. R. Junaidi, Widyawati, L. Saleh, and N. Aziza, *Buku Referensi Metodologi Penelitian*. Jambi: Penerbit Buku Sonpedia, 2025.
- [25] B. D. Handayani, “Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen,” *J. Din. Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 78–91, 2011.
- [26] R. Fitriyani *et al.*, *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Padang: CV. Pustaka Inspirasi Minang, 2025.
- [27] Syafrinadina *et al.*, *Buku Panduan Penulisan Artikel Ilmiah*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indragiri, 2025.
- [28] N. Qathrunnada, Q. R. Ayu, A. Mustofa, and H. Asrohah, “Balance Scorecard: Model, Implementasi, dan Dampak Terhadap Kinerja Institusi Pendidikan,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 10, no. 4, pp. 1208–1225, 2026.
- [29] R. Hidayat, S. Marwati, and A. Yasin, “Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Aplikasinya pada Organisasi Pendidikan,” *J. Manaj. Pendidik.*, vol. 8, no. 2, pp. 297–308, 2019.
- [30] M. B. Prameswara and Zuraidah, “Analisis Balance Scorecard Terhadap Pelaksanaan Kebijakan Kementerian Sosial Di Kota Malang,” *J. Akuntansi, Ekon. dan Manaj. Bisnis*, vol. 5, no. 2, pp. 820–835, 2025.
- [31] M. Panjaitan *et al.*, *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2023.