

ANALISIS KINERJA BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA KOTA DENPASAR DALAM PENGELOLAAN BANTUAN KELURAHAN

A. A. Gde Agung Aricahya¹
Made Suyana Utama²
Ni Nyoman Yuliarmi³

¹Program Magister Ilmu Ekonomi, Pascasarjana Universitas Udayana

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

Email : mie_pps.unud@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada BPMPD Kota Denpasar. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui kinerja BPMPD Kota Denpasar dalam pengelolaan bantuan kelurahan sudah efektif dan efisien sehingga apa yang diprogramkan tercapai, yang akan diukur dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik secara parsial maupun secara keseluruhan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil analisis menunjukkan kinerja BPMPD dalam pengelolaan bantuan kelurahan ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja dengan kategori baik. Kinerja dari perspektif pengguna jasa menunjukkan kinerja kategori baik. Kinerja dari perspektif proses internal menunjukkan kinerja sangat baik, sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga menunjukkan kinerja sangat baik. Kinerja BPMPD secara keseluruhan ditinjau dari empat perspektif dengan perhitungan indeks komposit berada pada kualifikasi kinerja baik. Dalam rangka meningkatkan kinerja pengelolaan bantuan kelurahan disarankan untuk memaksimalkan proses perencanaan, pelaksanaan dan realisasi anggaran, meningkatkan sosialisasi dan koordinasi dengan kelurahan guna memperlancar proses pencairan bantuan kelurahan.

Kata Kunci : Kinerja BPMPD Kota Denpasar, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

This research was conducted at BPMPD Denpasar. The goal is to determine the performance of Denpasar BPMPD village aid management has been effective and efficient so that what is programmed is reached, which will be measured from the perspective of the financial perspective, the perspective of service users, internal process perspective and learning and growth perspective either partially as well as a whole by using the *Balanced Scorecard* approach. Results of the analysis showed BPMPD performance in the management of village assistance in terms of financial perspective shows good performance of the categories. Performance from the perspective of service users showed good performance category. Performance of the internal process perspective shows excellent performance while the value for the learning and growth perspective also shows very good performance. BPMPD overall performance in terms of four perspectives with the calculation of the composite index is at a good qualifying performance. In order to improve the performance of the management of village assistance are advised to maximize the planning, implementation and realization of the budget, increasing the dissemination and coordination with the village in order to expedite the disbursement of aid wards.

Keywords : Denpasar City BPMPD performance, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 memberikan kewenangan penuh kepada pemerintah daerah untuk mengatur daerahnya guna memajukan wilayah sendiri. Pada dasarnya di era otonomi daerah fungsi pemerintahan meliputi tiga hal yaitu pelayanan kepada masyarakat (*service*); membuat pedoman/arah atau ketentuan kepada masyarakat (*regulation*); dan pemberdayaan (*empowering*). Dan tugas pokok pemerintah yang terpenting adalah memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, oleh karena itu organisasi pemerintah sering pula disebut sebagai “pelayanan masyarakat” (*public service*). Otonomi Daerah yang sarat dengan isu strategi berupa kelembagaan, sumber daya manusia berupa aparatur pelaksana, jaringan kerja serta lingkungan kondusif yang terus berubah.

Pemerintah Kota Denpasar mengambil kebijakan mengenai pemberdayaan masyarakat dengan meningkatkan peranan Kelurahan. Karena begitu luas dan kompleksnya permasalahan yang ada di Kota Denpasar, seperti dalam usaha peningkatan kesejahteraan masyarakat dan ditambah dengan pembangunan fisik yang harus dilakukan untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Langkah yang diambil dengan memberikan dana bantuan kepada seluruh kelurahan yang besarnya diberikan berdasarkan jumlah penduduk, luas wilayah jumlah keluarga miskin dan jumlah fasilitas sosial dan fasilitas umum yang dimiliki oleh masing – masing kelurahan yang ditentukan secara proposional oleh Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kota Denpasar dan ditetapkan melalui Musrenbang Kota Denpasar.

Pemberian bantuan kelurahan setiap tahunnya cenderung mengalami peningkatan untuk merealisasikan kelurahan harus membuat program kerja yang disusun berdasarkan hasil

musyawarah tingkat kelurahan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Program Kerja yang telah disusun tersebut juga merupakan gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di kelurahan dan juga diharapkan bisa dipakai sebagai informasi oleh masyarakat kelurahan dan sekaligus diharapkan agar mendapat dukungan dan bantuan dari masyarakat dalam pelaksanaan nantinya.

Adapun program kerja jangka menengah desa/kelurahan adalah program pemberdayaan masyarakat. Salah satu kegiatannya adalah pengentasan kemiskinan. Melalui program pemberdayaan masyarakat ini pemerintahan kelurahan melaksanakan bedah rumah dan menumbuh kembangkan ekonomi kerakyatan yang merupakan program unggulan dari pemerintah Kota Denpasar. Pemberian bantuan kelurahan ini diharapkan mampu tepat sasaran di dalam pengentasan kemiskinan sesuai dengan arah pembangunan jangka menengah di masing – masing kelurahan. Data perkembangan Rumah Tangga Miskin di Kota Denpasar dari tahun 2006 – 2012 per kecamatan cenderung mengalami penurunan dan ini menandakan bahwa program pengentasan kemiskinan di Kota Denpasar berjalan dengan efektif.

BPMPD Kota Denpasar memiliki Tugas Pokok serta Fungsi (tupoksi), dalam pembangunan daerah dan salah satu yaitu mengelola bantuan kelurahan yang diberikan kepada seluruh kelurahan yang ada di Kota Denpasar, yang berada dibawah koordinasi Bidang Pemerintahan Desa. Beberapa *issue actual* dibidang pengelolaan bantuan kelurahan (Laporan pertanggung jawaban Kelurahan 2009-2013) yang perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan kinerja pengelolaan bantuan kelurahan antara lain sebagai berikut :

- 1). Belum optimalnya pengelolaan bantuan kelurahan yang dapat dilihat dari masih terjadinya keterlambatan pencairan dana yang dimohonkan oleh masing-masing kelurahan.

- 2). Belum teraturnya administrasi keuangan karena keterbatasan sumber daya aparatur.
- 3) Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait mengenai pengalokasian bantuan kelurahan.

Melihat kondisi permasalahan diatas maka obyek penelitian ditekankan pada pengelolaan bantuan kelurahan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar, sehingga nanti dapat ditemukan solusi agar pengelolaan bantuan kelurahan dapat direalisasikan dengan optimal dan efektif. Melihat dari kondisi permasalahan di atas berpengaruh negatif terhadap program pembangunan masyarakat baik pembangunan infrastruktur maupun pembangunan sumber daya manusia sehingga berdampak pada lambatnya pengentasan rumah tangga miskin dan lingkungan pemukiman yang belum tertata secara optimal dan kelihatan kumuh.

Dari apa yang disampaikan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimanakah kinerja BPMPD Kota Denpasar mengelola bantuan ke kelurahan diukur dari perspektif keuangan, perspektif penggunaan jasa, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran serta pertumbuhan ?
- 2) Bagaimanakah kinerja BPMPD Kota Denpasar mengelola bantuan kelurahan diukur dari keseluruhan perspektif ?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar yang merupakan lembaga yang membidangi pemerintahan desa/kelurahan di Kota Denpasar yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai pengelola bantuan keuangan yang diberikan oleh Pemerintah Kota Denpasar kepada Kelurahan dan dana bagi hasil pajak untuk Desa se – Kota Denpasar, memberikan petunjuk teknis pengelolaan keuangan dan

melakukan pembinaan tata kelola keuangan kepada seluruh Desa dan Kelurahan yang terdapat di Pemerintah Kota Denpasar.

Sumber Data

- 1) Data primer meliputi persepsi pengguna jasa atas pelayanan dan proses internal, persepsi pegawai terhadap proses pembelajaran dan pertumbuhan .
- 2) Data sekunder meliputi data tentang jumlah bantuan kelurahan yang tersedia pada APBD Kota Denpasar dan realisasi anggaran Bantuan Kelurahan, data perkembangan Rumah tangga miskin (RTM) di Kota Denpasar.

Populasi, sampel, metode pengambilan sampel

Untuk mengukur tingkat kinerja dari perspektif pengguna jasa, populasinya adalah seluruh kelurahan yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Denpasar yang berjumlah 135 orang. Untuk mengukur tingkat kinerja perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan populasinya adalah petugas pengelola bantuan kelurahan pada BPMPD Kota Denpasar berjumlah 40 orang.

Adapun teknik sampling yang dipergunakan adalah teknik pengambilan sampling purposif, teknik pengambilan sampling purposif (*Purposive Sampling*), dalam hal ini masing-masing sekretaris kelurahan selaku pejabat penataan usaha keuangan di masing-masing kelurahan.

Teknik ini digunakan untuk responden pengelola bantuan kelurahan di masing-masing kelurahan, dan penentuan responden kunci yaitu mereka yang mengetahui kondisi BPMPD Kota Denpasar dan Pengambil kebijakan BPMPD Kota Denpasar.

a) Penentuan responden pegawai

Penentuan jumlah responden pegawai meliputi keseluruhan pegawai yang bekerja pada BPMPD Desa Kota Denpasar yaitu sebanyak 40 pegawai. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus.

b) Penentuan responden pengguna jasa / pengelola bantuan kelurahan pada masing – masing Kelurahan di Kota Denpasar, sampel yang dipilih adalah semua Sekretaris Kelurahan di masing – masing Kelurahan yang tugasnya mengelola Bantuan Kelurahan pada setiap Kelurahan, jadi jumlah responden dalam penelitian ini sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam populasi dan teknik pengambilan sampling adalah berjumlah 16 orang.

c) Penentuan Responden Kunci

Untuk penentuan responden kunci ditentukan secara *purposive sampling* yaitu mereka yang mengetahui kondisi BPMPD dan Pengambil kebijakan di BPMPD Kota Denpasar. Menurut Sugiyono (2006), sehingga jumlah responden kunci yaitu 1 Orang.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen

1) Uji Validasi Instrument Penelitian

Dalam penelitian ini jenis validitas yang digunakan adalah validitas konstruksi (*construct validity*) dalam program SPSS. Jika butir pertanyaan memiliki r hitung $>$ r tabel, butir pertanyaan itu dinyatakan valid sebaliknya jika pertanyaan memiliki r hitung $<$ r tabel, butir pertanyaan ini dinyatakan tidak valid.

2) Uji reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji Reliabilitas dilakukan dengan statistik *Cronbach alpha*. Jika keseluruhan butir pertanyaan untuk sebuah variabel memiliki $r - \text{Alpha} < r - \text{tabel}$, pertanyaan ini dinyatakan

reliabel dan sebaliknya. Jika keseluruhan butir pertanyaan untuk sebuah variabel memiliki $r - \text{Alpha} > r$ tabel pertanyaan ini dinyatakan tidak reliabel. Nilai *cronbach alpha* mendekati 1 (satu), ini menunjukkan bahwa pengukuran yang digunakan reliabel.

Teknik Pengumpulan Data

1) Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur merupakan metode pengumpulan data dengan cara menggali data langsung dari sumbernya melalui pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner terkait dengan variabel-variabel yang diperlukan dan telah dipersiapkan sebelumnya.

2) Observasi non perilaku

Observasi non perilaku merupakan metode pengumpulan data dengan cara menggali laporan yang berhubungan dengan pokok permasalahan penelitian, metode ini ditujukan untuk mengumpulkan data sekunder seperti target anggaran yang tersedia untuk bantuan kelurahan pada APBD Kota Denpasar dan realisasi anggaran bantuan kelurahan.

Data yang digunakan dalam penelitian tentang Analisis Kinerja BPMPD Kota Denpasar dalam Pengelolaan Bantuan Kelurahan ini berupa data kualitatif dan data kuantitatif yang dianalisis dengan alat analisis *Balance Scorecard* dan diukur dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik Analisis Data

Alat analisa yang digunakan untuk mengukur kinerja pengelolaan bantuan kelurahan digunakan indikator kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif indikator yaitu :

1) Kinerja dari Perspektif Keuangan

Untuk mengukur perspektif ini digunakan formula dari Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN,2000) sebagai berikut :

$$\text{Capaian Indikator} = \frac{R_a}{T_a} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

Ra = Realisasi Anggaran tahun ini.

Ta = Target Anggaran tahun ini.

2) Kinerja dari Perspektif Pengguna Jasa.

Jawaban pada penelitian ini dibagi menjadi 4 kategori yakni a) Sangat Setuju, b) Setuju, c) Kurang Setuju dan d) Tidak Setuju kemudian akan digolongkan menjadi 2 pernyataan yaitu pernyataan positif (ya) meliputi jawaban sangat setuju dan setuju, sedangkan untuk pernyataan negatif (tidak) yaitu jawaban kurang setuju dan tidak setuju. Untuk standar kinerja yang dipergunakan dalam menentukan tingkatan dan diberi skor sebagai berikut :

a) jika 60 – 100 persen jawaban responden adalah ya (positif) = kinerja baik

b) jika 0 – 59 persen jawaban responden adalah ya (positif) = kinerja buruk.

3) Kinerja dari perpektif proses internal

Kinerja dari perspektif proses internal akan diukur dari lima variabel, yang kemudian akan diukur dari pernyataan positif dan negatif. Teknik analisis data selanjutnya dilakukan dengan menerapkan teknik dan prosedur kinerja seperti yang diterapkan untuk menilai kinerja aspek pengguna jasa.

4) Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diukur dari tujuh variabel yang akan diukur dari pernyataan positif dan negatif. Teknik analisis data selanjutnya dilakukan dengan menerapkan teknik dan prosedur kinerja seperti yang diterapkan untuk menilai kinerja aspek pengguna jasa .

Penilaian kinerja dengan model *Balanced Scorecard* di atas memberikan evaluasi kinerja secara parsial. Untuk mendapatkan penilaian kinerja yang komprehensif dan mencerminkan kinerja secara keseluruhan maka dilakukan perhitungan dengan Indeks Komposit yang merupakan indek gabungan dari keempat perspektif kinerja yang diteliti. Indeks komposit dihitung dengan formula sebagai berikut :

$$IK = k. PK + p.PP + i. PI + b.PB \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- IK = Indeks komposit
- PK = Nilai kinerja dari perspektif keuangan
- PP = Nilai kinerja dari perspektif pengguna jasa
- PI = Nilai kinerja dari perspektif proses internal
- PB = Nilai kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- k ; p ; i ; b = Bobot kinerja masing – masing perspektif

Bobot indikator kinerja diperoleh berdasarkan *in – depth interview* dengan responden kunci yaitu kepala BPMPD Kota Denpasar. Nilai rata-rata dari in-depth interview di tetapkan sebagai bobot kinerja masing – masing perspektif kinerja. Keseluruhan bobot kinerja dari keempat perspektif adalah 100 persen. Nilai Indeks atau nilai kinerja selanjutnya dipetakan pada kualifikasi kinerja dengan mengikuti Pedoman Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.Pan/2/2004 tahun 2004 yang disajikan pada Tabel 1. Penerapan pola ini akan memberikan kesimpulan kinerja yang dapat berupa kualifikasi atau tingkat keberhasilan. Dengan kualifikasi akan dapat dilihat kinerja sebagai sangat baik, baik, kurang baik, dan tidak baik.

Tabel 1
Nilai Total Kinerja Perspektif Keuangan, Perspektif Pengguna Jasa , Perspektif Proses Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Nilai Perspektif	Nilai Interval Kinerja (%)	Nilai Kinerja (Huruf)	Keterangan
1	25,00 – 43,75	D	Tidak Baik

2	43,76 – 62,50	C	Kurang Baik
3	62,51 – 81,25	B	Baik
4	81,26 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber : Kep. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No:Kep/25/M.Pan/2/2004 Tahun 2004

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil olahan data didapat hasil bahwa kinerja dari perspektif keuangan dikategorikan berkinerja baik yaitu sebesar 74,42 persen, berada pada nilai interval kinerja 62,51-81,25 (Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2004).

1.2 Kinerja dari Perspektif Pengguna Jasa

Perspektif pengguna jasa merupakan penilaian terhadap kepuasan pengguna jasa terhadap layanan dari BPMPD Kota Denpasar, dan dapat dilihat dari proporsi pernyataan positif dan negatif responden atas variabel kepuasan pengguna jasa secara keseluruhan dimana 77,08 persen responden memberikan pernyataan positif dan 22,92 persen responden memberikan pernyataan negatif. Niven (2002) menyatakan bahwa jika proporsi pernyataan positif lebih tinggi dari 60 persen, maka kinerja dari perspektif ini digolongkan pada kualifikasi baik.

1.3 Kinerja dari Perspektif Proses Internal

Responden pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar ditinjau dari perspektif proses internal secara keseluruhan memberikan jawaban sangat setuju adalah paling banyak yaitu 136 kemudian setuju 63, kurang setuju 1 dan untuk jawaban tidak setuju 0. dapat dijelaskan bahwa pernyataan positif sebesar 99,50 persen dan pernyataan negatif sebesar 0,50 persen. Dengan hasil data ini menyatakan bahwa perspektif proses internal dikatakan memberikan kontribusi positif terhadap proses pengelolaan

bantuan kelurahan yang dilaksanakan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar.

1.4 Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Responden pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan jawaban secara keseluruhan sangat setuju paling banyak yaitu sebanyak 172 dan berikutnya jawaban setuju sebanyak 100. Secara keseluruhan pernyataan positif sebesar 97,14 persen dan pernyataan negatif sebesar 7,14 persen, dengan demikian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan memberikan kontribusi positif terhadap proses pengelolaan bantuan kelurahan yang dilaksanakan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar di dalam pengelolaan bantuan kelurahan.

1.5 Dilihat dari keseluruhan Perspektif

Dengan menggunakan perhitungan indeks komposit dilakukan untuk mendapatkan nilai kinerja tunggal yang mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sesuai formula perhitungan indeks komposit maka perlu dilakukan pembobotan atas masing-masing perspektif kinerja.

Tabel 2
Hasil in-depth interview dan perhitungan Nilai Bobot Kinerja

No	Responden	Perspek. Keuangan	Perspek. Pengguna jasa	Perspek. Internal	Perspek. Pertmbh & Pempljrn	Jumlah
1.	Kepala Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa	30	25	25	20	100

Jumlah	30	25	25	20	100
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Sumber : Hasil penelitian 2014 (data di olah)

Hasil perhitungan bahwa indeks komposit kinerja BPMPD Kota Denpasar dalam pengelola bantuan kelurahan adalah 85,91 persen yang terdiri dari kinerja perspektif keuangan 23,33 persen, dengan bobot kinerja 30 persen; kinerja perspektif pengguna jasa 19,27 persen dengan bobot kinerja 25 persen; kinerja perspektif proses internal 24,88 persen dengan bobot kinerja 25 persen dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 19,43 persen dengan bobot 20 persen. Indeks Komposit sebesar 85,91 persen dikategorikan pada kinerja sangat baik karena berada pada interval kinerja 81,26 – 100,00 persen (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2004).

Tabel 3
Perhitungan Indeks Komposit

No	Kegiatan	Bobot Kinerja (%)	Nilai Capaian Kinerja (%)	Indeks Komposit (%)
1	Keuangan	30,00	74,42	22,33
2	Pengguna jasa	25,00	77,08	19,27
3	Proses Internal	25,00	99,50	24,88
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	20,00	97,14	19,43
Jumlah		100,00%		85,91

Sumber : Hasil Penelitian, Tahun 2014

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan:

- 1) Berdasarkan analisis perspektif keuangan secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik dengan nilai kinerja 74,42 persen.
- 2) Hasil analisis perspektif pengguna jasa secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan kategori baik dengan nilai kinerja 77,08 persen.

- 3) Hasil analisis perspektif proses internal secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan katagori sangat baik dengan nilai kinerja 99,50 persen.
- 4) Hasil analisis perpsektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan menunjukkan kinerja dengan katagori sangat baik dengan nilai kinerja 97,14 persen.
- 5) Kinerja BPMPD Kota Denpasar dalam pengelolaan bantuan kelurahan secara menyeluruh ditinjau dari empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kualifikasi kinerja sangat baik dengan nilai 85,91 persen.

Saran

- 1) Ditinjau dari keempat perspektif kinerja Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar sudah menunjukkan kinerja yang sangat baik, namun didalam perlu ada peningkatan terkait dengan proses dari perencanaan, pelaksanaan dan realisasi anggaran agar tidak terjadi sisa anggaran yang teralu besar, melakukan sosialisasi dan koordinasi dengan kelurahan di dalam merealisasikan penggunaan anggaran bantuan kelurahan dan meningkatkan kerja sama yang baik antar pegawai, disarankan pula agar seluruh pegawai diberikan kesempatan mengikuti Diklat sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- 2) Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pemerintah daerah di dalam pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, serta mempersiapkan perencanaan anggaran untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuan pegawai.

REFERENSI

Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kota Denpasar Keputusan Walikota Denpasar informasi Pemberian Bantuan Kelurahan di Kota Denpasar.

----- 2009 Keputusan Walikota Denpasar tentang Plafond Bantuan Kelurahan

----- 2010 Keputusan Walikota Denpasar tentang Plafond Bantuan Kelurahan

----- 2011 Keputusan Walikota Denpasar tentang Plafond Bantuan Kelurahan

----- 2012 Keputusan Walikota Denpasar tentang Plafond Bantuan Kelurahan

----- 2013 Keputusan Walikota Denpasar tentang Plafond Bantuan Kelurahan

Handoko, H., 1995, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

Hanuman, Kiswara, 2000, Analisis Balance Socorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.

Kumalasari, Y. S. 2010. "Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif *Balance Scorecard*".

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2000, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Mulyadi, 1999, Strategic Majement System dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Manajemen dan Usahawan, No.02 tahun XXVIII Pebruari, 39-46.

Niven P. 2002, Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaning Result, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Pratiwi, Kuswinarno, Faidal, Jurnal Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, 2013.

Singgih, Damayanti, Oktavia, Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Perusahaan "X", Jurnal Teknik Indunstri Vo. 3 Desember 2001.

Sugiyono, 2006, Metode Penelitian Administrasi, CV. Alfabeta, Bandung.