

Kinerja BUMDes dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember

Wardatus Sholeha, Hermanto Rohman, Sutomo

Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember
(UNEJ) Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
190910201034@mail.unej.ac.id

Abstract

This research aims to describe the performance of BUMDes in developing the economy of the Balung Kulon village community, Balung sub-district, Jember district. Bumdes Balung Kulon has 2 business units, crafts and waste management. In 2021, Bumdes Balung Kulon Merih received 6 nominations for the best in East Java. Bumdes Balung Kulon was used as a pilot model in Jember Regency. In fact, BUMDes has not been able to encourage the public to save their waste in waste banks. Of the 4,245 families, only 110 families joined the BUMDES waste bank. This research method uses a positivistic quantitative approach. The data collection techniques used are primary data and secondary data. The data analysis technique uses a balanced scorecard approach with 8 indicators used, namely return on assets, return on equity, net profit margin, customer retention, customer acquisition, network growth ratio, community training, and employee productivity. The results of the research show that the performance of BUMDes in the balanced scorecard approach, the total final value of BUMDes Balung Kulon is 92.5% with a very healthy condition and category AA.

Keyword: Performance, BUMDes, Balanced Scorecard

1. Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa adalah memberikan kewenangan lebih kepada desa sesuai hak asal usul dan lokal berskala desa. Tujuan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, menceritakan kesejahteraan bagi masyarakat dengan memberikan kewenangan yang besar kepada desa. Desa memiliki kewenangan untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Pembangunan perekonomian salah satu pilar suatu daerah untuk mencapai skala nasional, maka pemerintah harus dapat menggali, mengelola dan membina masyarakat untuk mencapai potensi di setiap daerah. Pembangunan perekonomian desa, Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa diamanatkan dalam Undang-Undang Nomer 6 Tahun 2014 Bab X. Sehingga desa dapat mendirikan BUMDesa untuk meningkatkan pendapatan dan perekonomian desa. Kabupaten Jember hampir semua desa memiliki BUMDes, namun dalam perkembangannya BUMDes di Kabupaten Jember antara ada dan tiada. Salah satu BUMDes yang memiliki prestasi baik di Kabupaten Jember yaitu BUMDes Balung Kulon, pada tahun 2021 mendapatkan nominasi 6 BUMDes terbaik di Jawa Timur. Sehingga BUMDes Balung Kulon oleh Kabupaten Jember dibuat model percontohan untuk BUMDes lainnya.

BUMDes Balung Kulon memiliki 2 unit usaha, kerajinan dan pengelolaan

sampah. Dari 2 unit usaha tersebut BUMDes mampu memberikan kontribusi ke PAD meskipun belum maksimal. Dari unit kerajinan mampu membantu para pengrajin dalam memasarkan produknya. Dari unit usaha bank sampah yang diperuntukan masyarakat Balung Kulon untuk mengurangi pencemaran sampah, dari 4.245 keluarga saat ini hanya 110 keluarga yang ada di Balung kulon yang bergabung di bank sampah BUMDes, hal ini sangat jauh sekali dari tujuan BUMDes. Organisasi publik

Menurut Fahmi (2013:1) organisasi publik merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya. Organisasi publik merupakan wadah dalam penyediaan dan pelayanan publik sesuai dengan tujuan pemerintah dalam memberikan perlindungan kepada masyarakat dan dilandasi dengan perlindungan hukum yang berlaku.

Menurut Mahsun (2006:25), mengartikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan (*strategic planning*) suatu organisasi.

Menurut Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009:7) menjelaskan ada 3 level kinerja yaitu: kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu.

- a. Kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisas. Kinerja pada level organisas ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- b. Kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghaslkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- c. Kinerja individu merupakan pencapaian atau efektifitas pada tngkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Menurut Moehersono (2012:96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Luis dan Biromo (2007:16), *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Menurut Fahmi (2010: 209), menjelaskan *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mahsun, (2014:34) Ada beberapa alat pengukuran kinerja, saah satunya menggunakan *Balances Scorecard*. Terdapat 4 perspektif yang dinilai:

1. Perspektif keuangan

Memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

2. Perspektif konsumen

Memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dari tuntutan konsumen

beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya mencapai target keuangan tertentu.

3. Perspektif proses bisnis internal

Memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani konsumen dan untuk mencapai target keuangan tertentu.

4. Perspektif tumbuh dan berkembang

Memberikan penilaian yang merupakan pemacu kompetisi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, konsumen dan proses bisnis internal.

Konsep Manajemen publik pada *New Publik Manajemen* adalah menekankan pada manajemen sektor publik berfokus pada kinerja. Perbedaan sektor swasta dan public terletak pada visi misi. Dalam sektor Publik lebih menekankan pada perspektif pelanggan (*stakeholder*). Pada sektor swasta lebih menekankan pada perspektif keuangan karena berfokus pada laba atau keuntungan. *Balanced Scorecard* dalam sektor publik perlu dimodifikasi menyesuaikan keadaan yang ada di instansi tersebut. Modifikasi tersebut tidak akan jauh berbeda dengan *Balanced Scorecard* sektor swasta. Berikut perbedaan *Balanced Scorecard* pada sektor swasta dan sektor publik, sebagai berikut.

Tabel Perspektif *Balanced Scorecard* pada sektor swasta dan Sektor Publik

Perspektif	Organisasi Swasta (<i>Private Store</i>)	Organisasi Publik (<i>Public sector</i>)
Finansial	Bagaimana kita Melihat/ memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/ memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan atau pembayar pajak
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang- orang yang menggunakan jasa/pelayanan public memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/ pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, orgnasasi pemerintah, dan pihak-pihak lainnya yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>)?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program- program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil- hasil sesuai dengan yang diinginkan/ diharapkan?

Sumber: Gaspersz (1997:207)

Badan Usaha Milik Desa

Permendagri No. 39 Tahun 2010 tentang BUM Desa adalah usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Badan Usaha Milik Desa yang disingkat menjadi BUMDes merupakan suatu lembaga/usaha yang dikelola pemerintah dan masyarakat desa yang bertujuan untuk memperkuat perekonomian desa. BUMDes merupakan suatu lembaga yang dipercaya sebagai badan usaha yang mampu

membantu pemerintah dan masyarakat desa untuk mengembangkan sekaligus memenuhi kebutuhan sehari-hari, menjadi peluang usaha, menambah wawasan masyarakat desa baik dengan cara mengembangkan potensi desa maupun memanfaatkan sumber daya alam desa.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif positivistik. Data yang diperoleh melalui data hasil wawancara, hasil pengamatan, analisis dokumentasi dan hasil pemotretan. Pada penelitian ini, lokasi yang dipilih peneliti yaitu Badan Usaha Milik Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember. Fokus penelitian ini yakni pada capaian Kinerja Badan Usaha Milik Desa Balung Kulon tahun 2019-2021. Penentuan populasi dan sampel, menggunakan teknik sampel jenuh. Sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

a. Return On Assets (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b. Return On Equity (ROE)

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

c. Net Profit Margin (NPM)

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

a. Retensi Pelanggan (RP)

$$RP = \frac{\text{Pelanggan } t - \text{Pelanggan } t - 1}{\text{Pelanggan } t - 1} \times 100\%$$

b. Akuisisi Pelanggan (AP)

$$AP = \frac{\text{Total Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan } t} \times 100\%$$

3. Persepektif Bisnis Internal

a. Network Growth Ratio

$$NGR = \frac{\text{Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Produktivitas karyawan

$$PK = \frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

b. Pelatihan Masyarakat

$$PM = \frac{\text{Masyarakat } Pt - \text{Masyarakat } Pt - 1}{\text{Masyarakat } Pt - 1} \times 100\%$$

Akan disajikan pada tabel ini dibawah untuk meringkas bobot pada masing-masing indikator pada setiap perspektif.

Tabel Indikator dan Bobot Indikator

No	Perspektif	Indikator	Jumlah indikator	Bobot %	Bobot Indikator
1	Finansial	ROA	3	60	20
		ROE			20
		NPM			20
2	Pelanggan	Retensi Pelanggan	2	10	5
		Akuisi Pelanggan			5
3	Proses Bisnis Internal	Network Growth Ratio	1	10	10
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	Produktivitas Karyawan	2	20	10
		Pelatihan karyawan			
Total				100	

Sumber: Rangkuti (2020:143)

Selanjutnya akan diukur skor tertimbang maksimum untuk masing-masing perspektif dengan rumus.

- **Rumus skor tertimbang maksimum= Jumlah indikator x skor indikator maksimum x bobot indikator**

Tabel 3.3 Skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maksimal	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maksimal
Finansial	3	4	20	240
Pelanggan	2	4	5	40
Proses Bisnis Internal	1	4	10	40
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	4	10	80
Total				400

Sumber: Rangkuti (2020:144)

Kriteria dalam pembobotan untuk penilaian kinerja BUMDes Balung Kulon menggunakan kriteria yang dijelaskan oleh (Rangkuti: 2020) sebagai berikut:

Tabel 3.4 Penilaian Kesehatan BUMDes Karya Mandiri Desa Balung Kulon

Kondisi	Kategori	Total skor
SANGAT SEHAT	AAA	TS ≥95
	AA	80 < TS <95
	A	65 < TS <80
KURANG SEHAT	BBB	50 < TS <65
	BB	40 < TS <50
	B	30 < TS <40
TIDAK SEHAT	CCC	20 < TS <30
	CC	10 < TS <20
	C	TS <10

Sumber: Rangkuti (2020:147)

Penilaian kesehatan BUMDes Karya Mandiri Desa Balung Kulon menggunakan pendapat (Rangkuti: 2020) yang terdiri dari tiga kondisi utama, yaitu Sehat, Kurang Sehat, dan Tidak Sehat. Pada masing-masing kondisi memiliki skor yang berbeda-beda dari skor yang tertinggi hingga ke skor yang 95 dan skor terkecil kurang dari sama dengan 10.

3. Hasil dan Diskusi

Perspektif	Tahun			Rata- rata	Kriteria	Skor
	2019	2020	2021			
Perspektif keuangan						
Retrun On Assets	15,76%	0,24%	82,44%	32,81%	Sangat Baik	4
Retrun On Equity	15,76%	2,59%	77,74%	32,03%	Sangat Baik	4
Net Provit Margin	23,39%	3,12%	25,477	17,32%	Baik	3
Perspektif pelanggan						
Retensi pelanggan	42,18%	51,78%	21,96%	40,53%	Sangat Baik	4
Akuisi pelanggan	38,11%	26,50%	17,61%	36,59%	Sangat Baik	4
Perspektif Bisnis Internal						
Network Growth Ratio	14,28%	28,57%	14,28%	19,03%	Sangat Baik	4
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan						
Pelatihan masyarakat	-	70%	47,05%	8,52%	Sangat Baik	4
Produktivitas karyawan	84,94%	3,03%	6,76%	2,76%	Baik	3

Dari tabel diatas dapat diketahui masing masing rata-rata, kriteria, dan skor pada masing-masing perspektif *Balanced scorecard*. Rangkuti (2020:144) menjelaskan bahwa skor indikator maksimal adalah 4 sesuai dengan tabel di atas.

A=4, B=3, C=2, dan D=1

A= Sangat Baik, B= Baik, C= Cukup, D= Kurang

Pada tabel perspektif keuangan diatas memiliki 3 indikator variabel. *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE) mendapatkan skor 4. Skor 4 merupakan skor tertinggi pada interval kelas yang sudah dijelaskan pada bab 3. *Net Profit Margin* (NPM) mendapatkan skor nilai 4 merupakan skor baik pada interval kelas. Perspektif keuangan pada BUMDes Balung Kulon mendapatkan nilai yang bagus dikarenakan BUMDes mampu menjual produk dengan pendapatan yang tinggi dengan memaksimalkan aktiva dan modal usaha.

Pada tabel diatas perspektif pelanggan mendapatkan nilai masing-masing 4 dengan jumlah perspektif pelanggan yakni 8. Skor 4 menandakan nilai tinggi dengan kriteria sangat bagus dalam interval kelas. Perspektif pelanggan mendapatkan nilai yang baik karena segmentasi pasar BUMDes sangat luas sehingga banyak pengrajin yang bekerja sama dengan BUMDes dengan menitipkan produk ke BUMDes segmentasi pasar BUMDes hingga mancanegara. Hal itu disebabkan karena BUMDes memaksimalkan digitalisasi pemasaran dan dibantu para anak muda setempat yang menjadi *reseller*. Pelanggan usaha unit usaha kerajinan mencapai lebih dar 300 pelanggan. Unit usaha bank sampah mencapai 110 orang.

Perspektif bisnis internal memiliki 1 indikator variabel yaitu *Network Growth Rati*. *Network Growth Ratio* memiliki skor 4 dengan nilai kriteria sangat baik pada interval kelas pada bab 3. Perspektif bisnis internal pada BUMDes Balung Kulon sangat baik karena BUMDes melakukan kerja sama dengan berbagai pihak agar bisa meningkatkan inovasi produk dan jasa.

Pada tabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki 2 indikator variabel, yakni produktivitas karyawan dan pelatihan masyarakat. Produktivitas karyawan memiliki skor 3 dengan nilai baik. Pelatihan masyarakat memiliki skor 4 dengan kriteria sangat baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi dalam membangun sebuah bisnis. Produktivitas dan kemampuan karyawan sangat dibutuhkan untuk keberlanjutan sebuah usaha. Produktivitas karyawan tinggi akan memberikan dampak yang baik bagi usaha sehingga mampu memberikan inovasi baru.

Pembahasan

Perspektif	Jumlah skor indikator	Bobot indikator	Skor tertimbang
Keuangan	11	20	220
Pelanggan	8	5	40
Bisnis internal	4	10	40
Pembelajaran dan pertumbuhan	7	10	70
Jumlah skor tertimbang			370

Berdasarkan perhitungan hasil akhir dari semua perspektif dengan pendekatan *balanced scorecard* pada BUMDes Balung Kulon tahun 2019-2021 menghasilkan jumlah skor tertimbang 370. Untuk mengetahui tingkat kesehatan BUMDes maka menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Nilai akhir total (total score)} = \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui nilai akhir total sebesar 92,5%. Pada tabel 3.4 penilaian kesehatan BUMDes Balung Kulon, maka dapat dilihat bahwa kesehatan BUMDes Balung Kulon berada pada kategori AA dengan kondisi Sangat Sehat.

4. Kesimpulan

Pengukuran kinerja BUMDes Balung Kulon menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan *balanced scorecard* memiliki 4 perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

- Perspektif keuangan, memiliki 3 indikator variabel dan Jumlah skor perspektif keuangan yaitu 11.
- Perspektif pelanggan, memiliki 2 indikator variabel dan Jumlah skor perspektif pelanggan yaitu 8.

- c. Perspektif bisnis internal, memiliki 1 indikator variabel dan Jumlah skor perspektif bisnis internal yaitu 4.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki 2 indikator variabel dan Jumlah skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu 7.

Jumlah Skor tertimbang semua perspektif pada pengukuran kinerja BUMDes Balung Kulon menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yaitu sebesar 370. Hasil skor tertimbang maksimum yaitu 400. Jumlah skor tertimbang dibagi skor tertimbang maksimum dikali 100, sehingga nilai akhir total BUMDes Balung Kulon sebesar 92,5. Maka kesehatan BUMDes Balung Kulon kondisi AA dengan kategori SANGAT SEHAT.

Saran untuk BUMDes Balung Kulon pada periode kedua yakni tahun 2022-2026 harus mencontoh kinerja BUMDes pada periode sebelumnya. Dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan harus memiliki keseimbangan untuk memperoleh hasil yang maksimal. Untuk memaksimalkan kinerja BUMDes pada Perspektif keuangan pada BUMDes Balung Kulon harus meningkatkan laba bersih. BUMDes Balung pada periode kedua diharapkan mampu memaksimalkan kontribusi (PAD) dengan meningkatkan total penjualan dan laba bersih. Dalam memaksimalkan kontribusi PAD, BUMDes harus mengoptimalkan modal dari Desa untuk meningkatkan pendapatan untuk bisa memaksimalkan kontribusi ke PAD.

Daftar Pustaka

Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014

Permendagri No. 39 Tahun 2010

Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. CV. Alfabeta. Bandung.

Gaapersz, Vincent. (1997). *Manajemen Kualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Koesomowidjojo. (2017). *Balanced Scorecard model pengukurasn kinerja otganisasi dengan empat perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses

Luis, S., dan Biromo, P.A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funcional Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta.

Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rangkuti, F. (2020). *SWOT Balances Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar