

# Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat)

Sasi Kirani Mukti Handayani <sup>1\*</sup>

Fauziyah <sup>2</sup>

Imarotus Suaida <sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Islam Kadiri

\*e-mail : [sasisasikirani@gmail.com](mailto:sasisasikirani@gmail.com) <sup>1</sup>

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur, mengetahui, dan menyimpulkan kinerja manajerial BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* dengan dua aspek didalamnya yaitu aspek financial dan aspek non-financial. Aspek financial meliputi rasio ekonomis, rasio efektifitas dan rasio efisiensi sedangkan pada aspek non-financial adalah dengan menggunakan perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan prespektif proses internal bisnis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari dua aspek tersebut berupa data hasil wawancara dan data anggaran dan realisasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut pada aspek financial atau keuangan didalamnya terdapat rasio ekonomis diperoleh hasil baik dengan keterangan ekonomis, rasio efektifitas diperoleh hasil sangat baik dengan keterangan sangat efektif dan rasio efisiensi diperoleh hasil baik dengan keterangan efektif. Pada aspek non-financial terdapat perspektif pelanggan diperoleh skor dengan keterangan baik, perspektif proses internal bisnis diperoleh skor dengan keterangan baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor dengan keterangan baik. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa rata-rata skor yang diperoleh dengan menggunakan pengukuran *balanced scorecard* adalah 0,8 yang menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat adalah dalam kategori baik.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja, BUMDes

## Abstract

This research aims to measure, determine and conclude the managerial performance of BUMDes Usaha Sejahtera Kandat Village using the *Balanced Scorecard* measurement with two aspects, namely the financial aspect and the non-financial aspect. The financial aspect includes economic ratios, effectiveness ratios and efficiency ratios, while the non-financial aspect uses a customer perspective, a learning and growth perspective, and an internal business process perspective. The data used in this research is primary data from these two aspects in the form of interview data and budget and realization data. The analysis technique used in this research is quantitative descriptive.

The results of this research are as follows: in the financial aspect, there are economic ratios which obtain good results with economic information, effectiveness ratios which obtain very good results with very effective information and efficiency ratios which obtain good results with effective information. In the non-financial aspect, the customer perspective received a good score, the internal business process perspective received a good score, and the learning and growth perspective received a good score. From the research data, it can be concluded that the average score obtained using the *Balanced Scorecard* measurement is 0.8, which indicates that the performance of BUMDes Usaha Sejahtera Kandat Village is in the good category.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, Performance Assessment, BUMDes

## PENDAHULUAN

Pemerintah memiliki perhatian khusus terhadap pertumbuhan ekonomi pada pedesaan dalam rangka pemberdayaan masyarakat guna memaksimalkan produktifitas dan variasi usaha di desa. Salah satu upaya pemerintah desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pemanfaatan potensi daerah pada hakikatnya dengan cara mendirikan Badan Usaha Milik Desa. Dalam upaya peningkatan kinerja BUMDes, pemerintah desa melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) dapat menganggarkan dan merealisasikan pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal pemerintah kepada BUMDes. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun

2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pada tahun 2015, pemerintah Indonesia pertama kali mengucurkan dana desa sesuai dengan amanat UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Pemberian alokasi Dana Desa sebagai stimulan yang berupa bantuan atau suatu dana perangsang untuk membiayai dan mendorong program pemerintah desa yang ditunjang dengan partisipasi swadaya gotong-royong masyarakat dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pemberdayaan masyarakat. Dana desa merupakan dana yang bersumber dari APBDes yang dikirim melalui anggaran belanja daerah Kabupaten. Dana ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pemerintah desa untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (IAI Jawa Timur, 2019). Badan Usaha Milik Desa didirikan oleh pemerintah desa dengan tujuan menstimulasi dan menggerakkan perekonomian yang ada juga berfungsi sebagai pilar perekonomian desa yang memiliki fungsi lembaga sosial dan komersial. Sesuai dengan hal tersebut lembaga sosial adalah dimana BUMDes sebagai pendukung masyarakat melalui perannya sebagai pelayanan sosial. BUMDes sebagai lembaga komersial adalah dimana BUMDes juga menggunakan pengelolaannya dan penyediaan sumber daya lokal barang dan jasa untuk mendapatkan profit/keuntungan.

Keberadaan BUMDes sebagai sebuah organisasi di desa memerlukan penataan dan pengelolaan yang cukup serius dan terarah agar dapat mencapai tujuan dengan baik dan sempurna. Sehubungan dengan pernyataan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) berdasarkan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) pada 2018, menyebutkan bahwa banyak BUMDes yang tidak beroperasi, tidak menyampaikan laporan, pendiriannya tidak didukung dengan studi kelayakan, belum tertib dalam hal tata usaha serta laporan, rendahkan kualitas kinerja manajemen, bidang usaha BUMDes yang tidak sesuai dengan potensi unggulan desa, serta kontribusi BUMDes terhadap pendapatan desa yang masih minim, maka diperlukan kemampuan dan keterampilan dari fungsi organisasi untuk mengoperasikan BUMDes dengan baik. Apabila perusahaan memiliki kinerja manajerial yang baik maka perusahaan/organisasi lebih merasa optimis untuk mencapai keberhasilan yang dikendaki, sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi BUMDes akan lebih terjamin. Namun apabila kualitas kinerja perusahaan buruk maka perusahaan pesimis untuk dapat mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan. Kinerja manajerial dalam organisasi BUMDes merupakan suatu ukuran berhasil atau tidaknya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan kinerja manajer bergantung pada kemampuan manajer dalam melakukan tugas manajerialnya, meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Kinerja manajerial dapat tercapai apabila organisasi secara keseluruhan atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat merupakan Badan usaha dibidang penyediaan makanan dan minuman kafetaria dan pariwisata. BUMDes ini mulai berjalan pada tahun 2019 hingga saat ini dan dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat desa yang berperan sebagai manajemen BUMDes. Permodaan awal BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat pada tahun 2019 sampai dengan 2021 adalah konsisten sebesar Rp 20.000.000,00.- (dua puluh juta rupiah). BUMDes Usaha Sejahtera lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam upaya peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh Masyarakat Desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Tujuan BUMDes adalah untuk mengoptimalkan pengelolaan aset-aset yang ada, memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Sifat usaha yang ada pada BUMDes Usaha Sejahtera ini adalah berorientasi pada keuntungan.

*Balanced Scorecard* merupakan pengukuran yang mengukur aspek keuangan dan non-keuangan. Pengukuran ini dinilai sangat efektif untuk mengukur kinerja manajerial BUMDes Usaha Sejahtera karena di dalam pengukuran ini bukan saja berisi komponen internal dari BUMDes tetapi juga komponen eksternal di lingkup BUMDes itu sendiri. Dalam pengukuran aspek

keuangan terdapat beberapa rasio yang digunakan diantaranya adalah rasio ekonomis, rasio aktivitas, rasio efektifitas, rasio efisiensi. Untuk mengukur aspek non-keuangan juga terdapat beberapa pengukuran seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif proses pelanggan.

BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat sendiri belum pernah melakukan penilaian kinerja sejak didirikannya organisasi tersebut. Bahkan dalam BUMDes sendiri pernah mengalami penurunan laba ditahun 2020 sehingga hal tersebut mengakibatkan pergantian dan pemberhentian kepegawaian. Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menjadi pengukuran yang mencoba mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud pada BUMDes Usaha Sejahtera. Hasil pengukuran dalam *Balanced Scorecard* diharapkan mampu menjawab seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang ditetapkan. *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja BUMDes ini diharapkan tidak hanya mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi, melainkan pengukuran ini juga dapat mengelola strategi jangka panjang. Penilaian atau pengukuran kinerja dianggap sangat penting, sebab penilaian kinerja bukan hanya digunakan untuk menilai keberhasilan suatu kinerja dalam organisasi melainkan juga dapat digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan itu pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan dengan komprehensif sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi yang dapat dilakukan dengan menyeluruh.

## METODE

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dimana metode tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan mengenai indikator-indikator didalam salah satu variabel penelitian yang diteliti yaitu terkait kinerja manajerial.

### Objek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat yang bertempat di Jl Raya Kediri Blitar Dusun Kartosari Desa Kandat Kecamatan Kandat Kediri).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara dan dokumentasi.

### Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, proses ini juga dimaksudkan untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel. Adapun operasional variabel adalah sebagai berikut:

#### a. *Balanced Scorecard*

Suatu proses mengukur, mengevaluasi dan menilai kinerja dari suatu organisasi yang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* sektor publik meliputi penilaian aspek *financial* dan aspek *non-financial*, yang terdiri dari beberapa perspektif diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, tahap-tahap dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

- Mengklasifikasikan data berdasarkan metode analisis data dalam penelitian ini.
- Melakukan wawancara dengan pertanyaan tertulis kepada responden dalam penelitian ini adalah pemerintah desa, pengurus BUMDes, karyawan, dan pelanggan dengan membandingkan data-data yang tersedia dalam kinerja manajerial pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu:

#### a. Perspektif Keuangan

- 1) Rasio Ekonomis =  $\frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100$
- 2) Rasio Efektivitas =  $\frac{\text{Realisasi penerimaan PAD}}{\text{Anggaran penerimaan PAD}} \times 100\%$
- 3) Rasio Efisiensi =  $\frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yang dimaksud didalam penelitian ini adalah pelanggan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Usaha Sejahtera, dimana BUMDes ini memiliki unit usaha dibidang Kafetaria dan Pariwisata, Makanan dan Minuman (*Food and Baverage*). Penilaian pada perspektif ini menggunakan wawancara sesuai dengan memberikan pertanyaan tertulis dengan indkator tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat Retensi Pelanggan dan tingkat Kepuasan Pelanggan. Dari hasil wawancara yang telah dberkan kemudan data diolah dengan skala indeks kepuasan dengan nilai sebaga berikut:

1: Sangat Tidak Setuju

2: Tidak Setuju

3: Cukup

4: Setuju

5: Sangat Tidak Setuju

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Inovasi, dengan melakukan wawancara apakah setia[ tahun BUMDes selalu melakukan inovasi. BUMDes yang selalu melakukan inovasi pada tiap tahunnya dikategorikan baik.

2) Proses operasional usaha, pada proses ini dilakukan waancara dengan memberikan pertanyaan tertulis dengan dan hasilnya diolah dengan Teknik Indeks Kepuasan (IK) dengan memberikan skala nilai:

1: Sangat Tidak Setuju

2: Tidak Setuju

3: Cukup

4: Setuju

5: Sangat Tidak Setuju

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada seluruh struktur organisasional serta karyawan produksi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat, selanjutnya data kuesioner diolah dengan indeks yang telah ditentukan.

$$1) \text{ Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

2) Kepuasan Karyawan, dilakukan wawancara kepada responden yaitu karyawan BUMDes Usaha Sejahtera yang kemudan hasil tersebut diukur dengan menggunakan indeks kepuasan dengan memberikan skala nilai.:

1: Sangat Tidak Setuju

2: Tidak Setuju

3: Cukup

4: Setuju

5: Sangat Tidak Setuju

Dari skala nilai tersebut kemudian dilakukan pengukuran dengan rumus indeks kepuasan.

- Menganalisis hasil dari pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan membandingkan apakah menurun atau mengalami kenaikan.

- Menyimpulkan hasil penilaian dengan menggunakan 4 (empat) prespektif *Balanced Scorecard*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang mengukur kinerja keuangan dengan memperhatikan kontribusi keuangan didalam perspektif lainnya atau dengan kata lain perpektif

ini timbul karena tiga perspektif yaitu perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan.

#### a. Rasio Ekonomis

Rasio ekonomis digunakan organisasi untuk menilai pengelolaan anggaran yang telah tersedia sehingga akibatnya tidak terjadi pemborosan dana anggaran. Berikut ini merupakan hasil perhitungan dari rasio ekonomi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat:

**Tabel 1. Perhitungan Rasio Ekonomis BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat**

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Anggaran Belanja (Rp)	Rasio Ekonomis (Rp)	Naik/Turun
2020	18.873.500	20.000.000	94,3%	-
2021	18.660.435	20.000.000	93,3%	(1%)
2022	19.760.550	20.000.000	98,8%	5,5%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2023

Kriteria penilaian rasio ekonomis sebagai berikut:

- Ekonomis, apabila nilai yang diperoleh kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ).
- Ekonomis Berimbang, apabila nilai yang diperoleh sama dengan 100% ( $x = 100\%$ ).
- Tidak Ekonomis, apabila nilai yang diperoleh lebih dari 100% ( $> 100\%$ ).

Berdasarkan tabel 3.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2020 BUMDes Usaha Sejahtera rasio ekonomis yang diperoleh adalah sebesar 94,3%. Pada tahun 2021 rasio ekonomis yang diperoleh menurun sebesar 1% sehingga rasio ekonomis yang diperoleh menjadi 93,3% dan tahun 2022 kembali mengalami kenaikan sebesar 5,5% sehingga menjadi 98,8%. Rata-rata rasio ekonomis BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat adalah sebesar 95,4% yang berarti bahwa hasil tersebut menunjukkan ekonomis jika dilihat dari kriteria yang telah ditentukan.

#### b. Rasio Efektifitas

Rasio efektifitas merupakan rasio yang menilai seberapa efektif penggunaan dana dengan cara menghitung realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditentukan rasio efektifitas sangat berkaitan dengan bagaimana sebuah organisasi mencapai target dan tujuan kebijakan dalam sebuah organisasi dengan penggunaan dana.

**Tabel 2. Perhitungan Rasio Efektifitas BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat**

Tahun	Realisasi Pendapatan (Rp)	Anggaran Pendapatan (Rp)	Rasio Efektifitas (Rp)	Naik/Turun (Rp)
2020	19.800.000	20.400.000	97%	-
2021	19.800.000	18.000.000	110%	13%
2022	21.600.000	20.400.000	105%	5%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2023

Berikut merupakan skala yang digunakan untuk menilai rasio efektifitas:

**Tabel 3. Skala Interval Rasio Efektifitas**

Kriteria Efektifitas	Presentase Efektifitas (%)
Sangat Efektif	Diatas 100%
Efektif	90% - 100%
Cukup Efektif	80% - 90%
Kurang Efektif	60% - 80%
Tidak Efektif	Kurang dari 60%

Berdasarkan tabel 3.2 dapat dilihat bahwa nilai rasio efektifitas yang diperoleh pada tahun 2020 adalah sebesar 97%. Pada tahun 2021 dengan jumlah kenaikan 13% diperoleh rasio efektifitas

sebesar 110% dan pada tahun 2022 mengalami penurunan rasio efisiensi sebesar 5% sehingga diperoleh angka 105%. Kenaikan rasio efisiensi berdampak positif bagi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat karena semakin tinggi tingkat efektifitas yang diperoleh maka kinerja keuangan dapat dikelola dengan baik. Rata-rata rasio efektifitas yang diperoleh adalah sebesar 104% yang berarti bahwa kondisi keuangan BUMDes Usaha Sejahtera tergolong dalam kriteria sangat efektif.

**c. Rasio Efisiensi**

Tingkat efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja dengan realisasi pendapat yang diperoleh BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat. Tingkat efisiensi berkaitan dengan penyerapan anggaran dengan konsep produktifitas dari anggaran itu sendiri.

**Tabel 4. Perhitungan Rasio Efisiensi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat**

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efisiensi (Rp)	Naik/Turun (Rp)
2020	18.873.500	19.800.000	95,3%	-
2021	18.660.435	19.800.000	94,2%	(1,1%)
2022	19.760.550	21.600.000	91,4%	(2,8%)

**Sumber: Data primer, diolah tahun 2023**

Berikut merupakan skala interval penilaian efisiensi yang telah ditentukan:

**Tabel 5. Skala Interval Penilaian Tingkat Efisiensi**

Kriteria Efisiensi	Presentase Efisiensi
Tidak Efisien	Diatas 100%
Kurang Efisien	90% - 100%
Cukup Efisien	80% - 90%
Efisien	60% - 80%
Sangat Efisien	Kurang dari 60%

Berdasarkan tabel 3.4 dapat dilihat bahwa rasio efisiensi yang diperoleh BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat adalah sebesar 95,3. Pada tahun 2021 rasio efisiensi mengalami penurunan sebesar 1% sehingga penilaian efisiensi yang diperoleh adalah 94,3 dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 2,8% hal tersebut mengakibatkan rasio ekonomi yang diperoleh menurun menjadi 91,4%. Rata-rata dari hasil perhitungan rasio efisiensi adalah 93,6 yang dapat diartikan bahwa nilai tersebut termasuk di dalam kategori kurang efisien. Interpretasi dari kurang efisien dalam kinerja keuangan BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat adalah dikarenakan dari tahun 2020 sampai dengan 2022 penggunaan dana atau realisasi belanja mendekati angka realisasi pendapatan. Penggunaan anggaran dikatakan efisien apabila realisasi belanja lebih sedikit dibandingkan dengan realisasi pendapatan.

**2. Perspektif Pelanggan**

Aspek perspektif pelanggan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai indikator yang berhubungan dengan pelanggan seperti kepuasan pelanggan, pemerolehan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Peneliti melakukan penelitian pada aspek perspektif pelanggan dengan cara melakukan wawancara dan kemudian hasil dari wawancara akan dihitung menggunakan rumus indeks kepuasan. Penetapan perhitungan dengan perspektif pelanggan dihitung dengan skala sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 IK \text{ Maks} &= R \times PP \times EX \text{ Maks} \\
 &= 40 \times 8 \times 5 \\
 &= 1.600
 \end{aligned}$$

$$IK \text{ Min} = R \times PP \times Ex \text{ Min}$$

$$= 40 \times 8 \times 1$$

$$= 320$$

$$\text{Interval} = (\text{IK Maks} - \text{IK Min}) / \text{jumlah skala}$$

$$= (1600 - 320) / 5$$

$$= 256$$

Berikut merupakan skala yang diperoleh pada tingkat perspektif pelanggan:

**Tabel 6. Kriteria Interval Kepuasan Pelanggan**

Interval	Jawaban
320 - 576	STS
576 - 832	TS
832 - 1.088	C
1.088 - 1.344	S
1.344 - 1.600	SS

**Sumber: Data primer, diolah 2023**

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pelanggan unit usaha BUMDes Usaha Sejahtera sebanyak 40 orang, diperoleh hasil indeks kepuasan dengan jumlah sebesar 1.284. Skor tersebut menunjukkan bahwa pengguna jasa BUMDes Usaha Sejahtera dapat dikategorikan puas terhadap kinerja pelayanan BUMDes Usaha Sejahtera. Hal tersebut terbukti dengan hasil responden dengan skor yang telah didapati termasuk dalam rentang interval 1.088 - 1.344, dimana hasil menunjukkan kecenderungan responden menjawab setuju.

### 3. Perspektif Proses Internal Bisnis

#### a) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan sebuah proses yang mengembangkankan organisasi dari tahun ke tahun. Pada BUMDes Usaha Sejahtera sendiri memiliki inovasi dari tahun ke tahun sebagai berikut:

**Tabel 7. Data Inovasi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat**

Tahun	Proses Inovasi	
	Sebelum Inovasi	Setelah Inovasi
2020	- Awal pendirian menu hanya sebatas kopi, tahu goreng, mie goreng dan mie kuah.	- Melakukan inovasi menu lebih beragam seperti menu minuman: jus buah, cokelat panas, susu jahe, dan minuman variasi lain. Memvariasikan menu makanan seperti: sosis dan kentang goreng, nasi goreng, dll.
	- Fasilitas yang tersedia hanya meja dan kursi yang terbatas.	- Menambah fasilitas meja dan kursi, sekaligus menambah taman.
	- Banyak karyawan yang mengundurkan diri karena beberapa faktor.	- Menambah karyawan yang berkompeten dengan melakukan <i>recruitment</i> pada generasi muda.
2021	- BUMDes Usaha Sejahtera sudah memiliki struktur organisasi sejak pendiriannya namun belum tersusun dan terarah.	- Organisasi lebih terstruktur dan terarah.

	- Belum memiliki mesin pembantu kasir dan masih menggunakan manual <i>system</i> .	- Terdapat mesin pembantu pada kasir.
	- Dari awal pendirian BUMDes Usaha Sejahtera memilih tenaga kerja dari masyarakat secara acak dan tidak ada program pelatihan.	- Melakukan program pelatihan pada karyawan.
	- Area unit usaha pada BUMDes hanya pada satu titik.	- Memperluas area unit usaha tidak hanya satu titik, namun sekarang ada beberapa titik atau <i>spot</i> yang digunakan untuk café.
2022	- Hanya memiliki laporanb keuangan sederhana.,	- Laporan keuangan dilaporkan melalu system informasi yang terbaru sehingga terciptanya transparansi.

Sumber: data primer, diolah 2023

b) Proses Operasional Usaha

Proses operasi merupakan bagian dari perspektif proses internal bisnis yang sangat penting dimana proses operasional usaha menitikberatkan pada tersampainya produk dan jasa secara efektif, efisien, dan tepat waktu untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan. Indikator dalam proses operasional usaha adalah sarana dan prasarana, proses operasi, layanan purna jual dan proses penyampaian produk dan jasa. Dalam penentuannya dilakukan dengan wawancara dengan pertanyaan tertulis sesuai dengan indikator yang berlaku dan diukur dengan indeks kepuasan.

$$\begin{aligned}
 \text{IK Maks} &= R \times PP \times \text{EX Maks} \\
 &= 25 \times 6 \times 5 \\
 &= 750
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{IK Min} &= R \times PP \times \text{Ex Min} \\
 &= 25 \times 6 \times 1 \\
 &= 150
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (\text{IK Maks} - \text{IK Min}) / \text{jumlah skala} \\
 &= (750 - 150) / 5 \\
 &= 120
 \end{aligned}$$

Berikut merupakan skala yang diperoleh pada proses operasional usaha dalam perspektif proses internal bisnis:

Tabel 8. Skala interval Proses Operasional Usaha

Interval	Jawaban
150 - 270	Sangat Tidak Setuju
270 - 390	Tidak Setuju
390 - 510	Cukup
510 - 630	Setuju
630 - 750	Sangat Setuju

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada karyawan yang terlibat dalam unit usaha BUMDes Usaha Sejahtera sebanyak 25 orang untuk mengetahui proses operasional usaha yang termasuk dalam indikator proses internal bisnis dapat diketahui bahwa diperoleh hasil yang baik. Hal tersebut dibuktikan dengan perolehan skor yaitu sebesar 593 dengan keterangan skala setuju.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

## a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan organisasi dalam kinerjanya mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki untuk tetap loyal kepada organisasi.

**Tabel 9. Presentase Retensi Karyawan**

Nilai Retensi Karyawan			
Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Retensi Karyawan
2020	6	25	24%
2021	0	19	0%
2022	1	19	5,2%

**Sumber: Data primer, diolah 2023.**

Dari hasil yang diperoleh dalam indeks retensi karyawan pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat menunjukkan bahwa pada tahun 2020 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 6 orang dengan jumlah karyawan keseluruhan yaitu 25 orang diperoleh hasil 24%. Pada tahun 2020 tidak ada karyawan keluar, sehingga retensi yang diperoleh adalah 0% dan kemudian di tahun 2022 kembali terjadi kenaikan retensi yang semula 0% menjadi 5,2% dikarenakan terdapat karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 1 orang. Rata-rata yang diperoleh pada penilaian retensi karyawan adalah 1,81%

## b. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu indikator yang terpenting didalam suatu organisasi. Kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur seberapa besar karyawan merasa puas dan nyaman dalam berkerja didalam suatu organisasi. Pengukurannya dilakukan dengan wawancara dengan memberikan pertanyaan tertulis kemudian diolah dengan menggunakan indeks kepuasan, diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{IK Maks} &= R \times PP \times \text{Ex Maks} \\ &= 25 \times 6 \times 5 \\ &= 750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= R \times PP \times \text{Ex Min} \\ &= 25 \times 6 \times 1 \\ &= 150 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IK Maks} - \text{IK Min}) / \text{Jumlah Skala} \\ &= (750 - 150) / 5 \\ &= 120 \end{aligned}$$

Berikut merupakan skala yang diperoleh pada tingkat perspektif pelanggan:

**Tabel 10. Skala Interval Kepuasan Karyawan**

Interval	Jawaban
150 - 270	Sangat Tidak Setuju
270 - 390	Tidak Setuju
390 - 510	Cukup
510 - 630	Setuju
630 - 750	Sangat Setuju

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti pada 25 orang karyawan yang bekerja pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat diperoleh hasil 519 skor. Skor tersebut menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap kepuasan kerja di BUMDes Sejahtera Desa Kandat.

### 5. Interpretasi Interpretasi Penilaian Kinerja dengan Pengukuran *Balanced Scorecard* pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat

Setelah data dikumpulkan dan dianalisis, maka selanjutnya data tersebut dinilai dengan pengukuran *Balanced Scorecard*. Data tersebut akan dinilai apakah kinerja BUMDes Usaha Sejahtera termasuk dalam kategori baik, cukup, atau tidak baik. Berikut adalah hasil dari penilaian kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat yang dinilai dari keseluruhan perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

**Tabel 11. Penilaian Kinerja dengan Pengukuran *Balanced Scorecard***

Perspektif	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai
Perspektif Keuangan	Rasio ekonomis	Baik	1
	Rasio efektifitas	Baik	1
	Rasio efisiensi	Kurang Baik	-1
Perspektif Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Baik	1
Proses internal bisnis	Inovasi	Baik	1
	Proses operasional usaha	Baik	1
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Retensi karyawan	Baik	1
	Kepuasan karyawan	Baik	1
Total bobot skor			8
Jumlah indikator			9
Rata-rata skor			0,8

Sumber: data diolah, 2023

Skala yang digunakan untuk menentukan keberhasilan dengan perspektif ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 12. Skala Kinerja dengan Pengukuran *Balanced Scorecard***

0,5 - 1	Baik
0,5 - 0	Cukup
0 - (-1)	Kurang baik

Sumber: data diolah, 2023

Dari data yang telah disajikan diatas, menunjukkan bahwa total jumlah indikator adalah 9 dari keseluruhan perspektif. Indikator yang memperoleh nilai baik adalah sebanyak 8 indikator yaitu indikator rasio ekonomis, rasio efektifitas, kepuasan pelanggan, inovasi, proses operasional bisnis, retensi karyawan dan kepuasan karyawan dengan nilai 1 dengan keterangan baik. Terdapat satu indikator yang dengan keterangan kurang baik yaitu pada rasio efisiensi dengan nilai -1. Perolehan nilai rata-rata skor adalah dari jumlah seluruh nilai dengan keterangan baik yang kemudian dibagi dengan jumlah seluruh indikator atau jika ditulis dengan angka adalah 8/9 sehingga diperoleh hasil rata-rata skor 0,8 dengan keterangan kinerja bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat adalah baik.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dengan pengukuran *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran menunjukkan hasil baik.

#### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan penilaian perspektif keuangan terdapat tiga rasio yang digunakan untuk menilai perspektif ini yaitu rasio ekonomis, rasio efektifitas dan rasio efisiensi. Pada rasio ekonomis keuangan BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dikatakan dalam kategori baik dengan kategori ekonomis. Pada rasio efektifitas tergolong dalam skala sangat efektif dan pada rasio efisiensi tergolong dalam skala kurang hal tersebut dikarenakan BUMDes Usaha Desa Kandat belum maksimal dalam menekan pengeluaran

#### 2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa pelanggan BUMDES Usaha Sejahtera Desa Kandat puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan. Hal tersebut terbukti pada banyaknya nilai skala yang diperoleh yang menunjukkan bahwa skor tersebut berada pada rentang dengan keterangan setuju.

#### 3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses internal bisnis pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dinilai dengan dua indikator yaitu indikator inovasi dan indikator proses operasional usaha. Pada indikator inovasi BUMDes Usaha Sejahtera dinyatakan baik karena pada setiap tahunnya selalu melakukan inovasi dan pada indikator proses operasional usaha diperoleh hasil baik dengan skala yang diperoleh spada rentang dengan keterangan setuju.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menitikberatkan pada dua indikator yaitu indikator retensi karyawan dan indikator kepuasan karyawan. Hasil yang diperoleh dari indikator retensi karyawan relative kecil dari nilai yang diperoleh dan pada indikator kepuasan karyawan hasil yang diperoleh adalah karyawan puas terhadap kerjanya di BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat.

Dapat disimpulkan dari keseluruhan penjelasan masing-masing perspektif dalam penilaian kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* hasil yang diperoleh adalah baik. Kondisi tersebut dikatakan baik karena hasil perhitungan akhir secara kumulatif menghasilkan nilai sebesar 0,8 dengan nilai maksimal 1 dan nilai minimal -1 yang diukur menggunakan keseluruhan hasil indikator perspektif tersebut.

## Saran

1. BUMDes Usaha Sejahtera harus mempertahankan kinerjanya dalam tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan tidak hanya dari segi kinerja keuangan namun juga dari segi non-keuangan.
2. BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat harus lebih memperhatikan pengelolaan dana atau pengeluaran dan biaya karena dari hasil penelitian bahwa pengelolaan dana masih tergolong kurang efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Penulisan Artikel Jurnal

- Nor, W. (2012). Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 7(2), 280–292. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jiab/article/download/9241/6973/>
- Cahyono, D. (2000). Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik. In *Jurnal Bisnis dan Akuntansi: Vol. Vol. 2* (Issue 3, pp. 284–293). <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/view/496>
- Murnisari, R., & Klaudia, S. (2022). *Balanced Scorecard (BSC) Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Pada Kantor Desa di Blitar*. 3(April).
- Cahyono, D. (2000). Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik. In *Jurnal Bisnis dan Akuntansi: Vol. Vol. 2* (Issue 3, pp. 284–293). <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/view/496>

- Asfar Susanto, R. (2018). Analisis Kinerja Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berkah Abadi Unit Usaha BP-SPAM Tirto Adem Desa Wonogondo Kecamatan Kebonagung Kabupaten Pacitan Tahun 2015-2017. In *Thesis-S2: Vol. (Issue)*.
- Kementerian Desa. (2016). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Desa. ACM International Conference Proceeding Series, 18-April-2(1), 45-54. <https://doi.org/10.1145/2904081.2904088>
- Desa, K. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa*. 0865. <https://bumdes.kemendesa.go.id/files/3517122010/1644203460AD> Pendirian BUM Desa.pdf
- Oemar, A. (2017). *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Dinamika Sains*, 8, 16. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/view/52>
- Chusminah, C., & Haryati, R. A. . (n.d.). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Kementerian, Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kesehatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*. 3(1), 61-70.
- Susilowati, I. H., Retnowulan, J., & Widiyanti, W. (n.d.). *Penilaian Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Periode Tahun 2012 - 2016*. 2(2), 2-9.
- Haryati, R. A. dan SM, C. (n.d.). *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan*. 61-70.
- Anggraini, Z. T., & Nuraina, E. (2014). PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr.HARJONO PONOROGO. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 3(2), 153. <https://doi.org/10.25273/jap.v3i2.1220>
- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(2), 289. <https://doi.org/10.24014/jiq.v17i2.11826>
- Zain, M. K. F. (n.d.). *PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA BALAI KARANTINA PERTANIAN KELAS II YOGYAKARTA*. <http://eprints.upnyk.ac.id/19979/>
- Susilowati, I. H., Retnowulan, J., & Widiyanti, W. (n.d.). *Penilaian Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Periode Tahun 2012 - 2016*. 2(2), 2-9.
- Desa, K. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa*. 0865. <https://bumdes.kemendesa.go.id/files/3517122010/1644203460AD> Pendirian BUM Desa.pdf
- Pergub Jatim. (2021). *Pedoman Umum Program Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dalam Rangka Pemulihan Ekonomi di Provinsi Jawa Timur*. 3(2), 6. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/170422/pergub-prov-jawa-timur-no-20-tahun-2021>

#### Sumber Penulisan dari buku

- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pert)*. Salemba Empat.
- Mahsun, dkk. 2013. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mahsun, Mohamad. 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. BFFE-Yogyakarta
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.