



**KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA)  
DESA KEMIRI KABUPATEN JEMBER BERDASARKAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

***PERFORMANCE OF VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUMDESA)  
KEMIRI VILLAGE OF DISTRICT JEMBER APPROACH TO  
BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Oleh

**FARIS WIDIYATMOKO**

**100910201019**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2016**



**KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA)  
DESA KEMIRI KABUPATEN JEMBER BERDASARKAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

***PERFORMANCE OF VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUM DESA)  
KEMIRI VILLAGE OF DISTRICT JEMBER APPROACH TO  
BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu  
(S1) Pada Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Oleh

**FARIS WIDIYATMOKO**

**100910201019**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2016**

## PERSEMBAHAN

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Baik dan Ilmu, yang telah melimpahkan ruang dan waktu untuk tumbuhnya kebaikan-Nya dan keilmuan-Nya kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan. Skripsi ini penulis dedikasikan sebagai wujud, penghormatan dan terimakasih kepada.

- » Bapakku Teguh Santoso, atas tetes keringat dan setiap perjalanannya mencari penghidupan yang layak demi keluarga, InsyaAllah setiap langkah dan do'anya adalah semangat bagi penulis.
- » Ibuku Sunarsih, atas kesediaannya menyediakan makan pagi meski setiap pagi harus tergopoh-gopoh berangkat bekerja, hal itu adalah salah satu bentuk kasih sayang tiada dapat penulis ganti seumur hidup.

## MOTTO

“Kemajuan terjadi ketika sebuah tantangan berhasil ditemukan jawabannya, hingga pada akhirnya muncul tantangan lain yang membutuhkan jawaban baru, demikian seterusnya. Sekalipun sepanjang sejarah telah banyak peradaban yang runtuh, tiada alasan intrinsik untuk menafikkan proses tersebut sebagai sebuah fakta historis.”<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Arnold J. Toynbee (dalam Fareed Zakaria 2015)

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Faris Widiyatmoko  
NIM : 100910201019  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program studi : Administrasi Negara

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Februari 2016  
Yang menyatakan,

FARIS WIDIYATMOKO  
NIM 100910201019

**SKRIPSI**

**KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA)  
DESA KEMIRI KABUPATEN JEMBER BERDASARKAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD***

***PERFORMANCE OF VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUM DESA)  
KEMIRI VILLAGE OF DISTRICT JEMBER APPROACH TO  
BALANCED SCORECARD***

Oleh

**Faris Widiyatmoko**

**NIM 100910201019**

**Dosen Pembimbing 1: Drs. Anwar, M.Si**

**Dosen Pembimbing 2: Hadi Makmur, S.Sos, M.AP**

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*”. Telah diuji dan disahkan, pada:

Hari dan tanggal : 10 Februari 2016

Pukul : 08.30 WIB

Tim Penguji:

Ketua

Sekretaris

Dr. Ardiyanto, M.Si  
NIP 195808101987021002

Drs. Anwar, M.Si  
NIP 196306061988021001

Anggota Penguji

1. M. Hadi Makmur, S.Sos, M.AP (.....)  
NIP 197410072000121001
2. Dr. Supranoto, M.Si (.....)  
NIP 196102131988021001
3. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si (.....)  
NIP 195805101987022001

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A  
NIP 195207271981031003

## RINGKASAN

**Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*.** Faris Widiyatmoko: 100910201019; 115 halaman; Program Studi Administrasi Negara; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik; Universitas Jember.

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri Kabupaten Jember merupakan salah satu BUM Desa yang terdapat di Provinsi Jawa Timur. BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri memiliki jenis usaha paling beragam, yaitu Himpunan Masyarakat Pengguna Air Minum (HIPPAM), Pasar Desa dan Sistem *Online* Pembayaran Pelistrikan (SOPP) diantara seluruh BUM Desa yang terdapat di Kabupaten Jember dan merupakan BUM Desa tertua, yaitu sejak tahun 2008. Kondisi keuangan BUM Desa yang fluktuatif dapat dilihat melalui Laporan Laba/Rugi BUM Desa “Kembang” pada tahun 2012-2014. Kemudian sumber daya manusia (pengurus) yang melakukan perencanaan dan implementasi kerja organisasi di BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri relatif sedikit jika dibandingkan jenis usahanya. Pelanggan BUM Desa pada tiga jenis usaha yang ada. Pelanggan BUM Desa yang terdapat pada tiga jenis usaha mengalami naik turun dari tahun 2012-2014, kecuali bidang usaha HIPPAM.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Perspektif penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard* adalah perspektif keuangan (finansial), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan keempat perspektif tersebut kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri akan penulis gambarkan menggunakan data primer dan sekunder sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

Perspektif finansial dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang cukup baik, dengan total skor pada perspektif ini sebesar 15 yang diperoleh dari 4 indikator. Keempat indikator yang digunakan menunjukkan hasil, yaitu pertama *Return On Investment* (ROI) mendapatkan skor 3, *Return On Equity* (ROE) mendapatkan skor 2, *Net Profit Margin* (NPM) mendapatkan skor 5 dan *Growth Rate In Sales* (GRIS) mendapatkan skor 5. Adapun bobot yang diberikan untuk perspektif finansial adalah 60% dari total bobot 100%.

Perspektif pelanggan merupakan perspektif kedua yang digunakan dalam penelitian ini dengan bobot perspektif pelanggan adalah 10%. Pada perspektif pelanggan digunakan dua indikator penelitian, yaitu pertama Retensi Pelanggan (RP) dan Akuisisi Pelanggan (AP). Indikator pada perspektif pelanggan memperoleh jumlah skor sebesar 3, dari kedua indikator yang ada, yaitu RP dengan skor 1 dan AP dengan skor 2. Hasil ini menunjukkan hasil yang kurang baik berdasarkan penilaian kinerja dengan dua perspektif diatas.

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif ketiga yang digunakan dalam penelitian ini dengan bobot perspektif 10% dari total 100%. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri adalah *Manufacturing Cycle Effectiviness* (MCE) *Yield Rate* (YR). MCE memperoleh skor sebesar 4, sedangkan YR memperoleh skor sebesar 2. Oleh karena itu jumlah skor pada perspektif proses bisnis internal adalah 6.

Perspektif terakhir penelitian ini adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang memiliki bobot sebesar 20% yang terbagi atas tiga indikator. Total skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 15. Ketiga indikator, yaitu produktivitas pegawai, pelatihan pegawai dan perputaran pegawai memperoleh skor maksimal yaitu 5.

Berdasarkan penghitungan kinerja keempat perspektif *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang baik. Pengukuran kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri memperoleh total skor 74, sesuai dengan tabel Penilaian Kesehatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri berada pada kondisi ‘Sehat’ dengan kategori ‘A’.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Baik dan Ilmu, Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, kebaikan dan keilmuan-NYA. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada pahlawan kemanusiaan sejati Rasulullah SAW, karena penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada program studi Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Drs. Anwar, M.Si selaku dosen pembimbing satu skripsi yang telah memberikan semangat dan bimbingan kepada penulis dari awal hingga terselesaikannya skripsi ini.
2. M. Hadi Makmur, S.Sos, M.AP selaku dosen pembimbing dua yang telah memberikan diskusi dan kehangatan selama bimbingan dari awal hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM selaku Ketua Jurusan Ilmu Administasi.
5. Drs. Supranoto, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi, sekaligus Dosen Pembimbing Akademik (DPA).
6. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si, selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara, serta seluruh dosen di Program Studi Administrasi Negara, terimakasih atas ilmu yang telah diajarkan selama ini.

7. Bapak Suryono, selaku Kepala Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember yang telah memberi kemudahan saat penulis melakukan penelitian.
8. Ibu Luluk (Ketua) beserta seluruh pengurus BUM Desa 'Kembang' Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember, yang telah memberikan informasi dan keterbukaan atas obyek penelitian.
9. Seluruh keluarga penulis, khususnya Ayah, Ibu dan Adik, terima kasih atas do'anya yang tiada akhir.
10. Teman-teman seperjuangan, Diah, Alvi, Andi, Bagus, Sukma, Brian, Afri, Wibi, Iyek.
11. Seluruh teman-teman Administasi Negara 2010, terima kasih atas pengalamannya.

Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis menerima semua kritik dan saran yang membangun. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini dapat menemui suatu kemanfaatan baik secara akademik maupun praksis.

Jember, Februari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Persembahan .....	ii
Halaman Motto .....	iii
Halaman Pernyataan .....	iv
Halaman Pembimbing .....	v
Halaman Pengesahan .....	vi
Ringkasan .....	vii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Bagan .....	xvi
Daftar Lampiran .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	15
1.3 Tujuan Penelitian .....	16
1.4 Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Organisasi .....	19
2.2 Managemen .....	21
2.3 Pemerintahan Desa .....	22
2.4 Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) .....	27
2.5 Kinerja .....	28
2.5.1 Pengukuran Kinerja .....	29

2.5.2	Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan dan Kelemahannya .....	30
2.5.3	Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) .....	32
<b>2.6</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>33</b>
2.6.1	Perspektif Finansial (Keuangan) .....	35
2.6.2	Perspektif Pelanggan .....	38
2.6.3	Perspektif Bisnis Internal .....	42
2.6.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	43
<b>2.7</b>	<b>Kajian Terhadap Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>46</b>
<b>2.8</b>	<b>Kerangka Berfikir</b> .....	<b>47</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>50</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	50
3.2	Obyek Penelitian .....	51
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	51
3.4	Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	52
3.5	Jenis dan Sumber Data .....	57
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.7	Penentuan Unit Analisis dan Informan .....	62
3.8	Teknik Analisis Data .....	63
3.9	Teknik Pembobotan .....	70
<b>BAB 4.</b>	<b>PEMBAHASAN</b> .....	<b>76</b>
<b>4.1</b>	<b>Deskripsi Lokasi Penelitian</b> .....	<b>76</b>
4.1.1	Gambaran Umum Desa Kemiri Kabupaten Jember .....	76
4.1.1.1	Letak dan Keadaan Geografis .....	76
4.1.1.2	Keadaan Penduduk .....	78
4.1.1.3	Sarana dan Prasarana .....	80
4.1.1.4	Pemerintah Desa .....	84
4.1.2	Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang”	

Desa Kemiri .....	85
<b>4.2 Analisis Data .....</b>	<b>89</b>
4.2.1 Perspektif Finansial .....	89
4.2.1.1 <i>Return On Investment (ROI)</i> .....	90
4.2.1.2 <i>Return On Equity (ROE)</i> .....	91
4.2.1.3 <i>Net Profit Margin (NPM)</i> .....	92
4.2.1.4 <i>Growth Rate In Sales (GRIS)</i> .....	94
4.2.2 Perspektif Pelanggan .....	95
4.2.2.1 Retensi Pelanggan .....	96
4.2.2.2 Akuisisi Pelanggan .....	98
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	100
4.2.3.1 <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i> .....	101
4.2.3.2 <i>Yield Rate</i> .....	102
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	103
4.2.4.1 Produktivitas Pegawai ( <i>Employee Productivity</i> ) .....	103
4.2.4.2 Pelatihan Pegawai ( <i>Employee Training</i> ) .....	105
4.2.4.3 Pergantian Pegawai ( <i>Empolyee Turnover</i> ) .....	107
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>108</b>
4.3.1 Perspektif Finansial .....	108
4.3.2 Perspektif Pelanggan .....	109
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	110
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	110
<b>4.4 Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Desa Desa Kemiri .....</b>	<b>112</b>
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>113</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>113</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>114</b>

**DAFTAR PUSTAKA**

LAMPIRAN

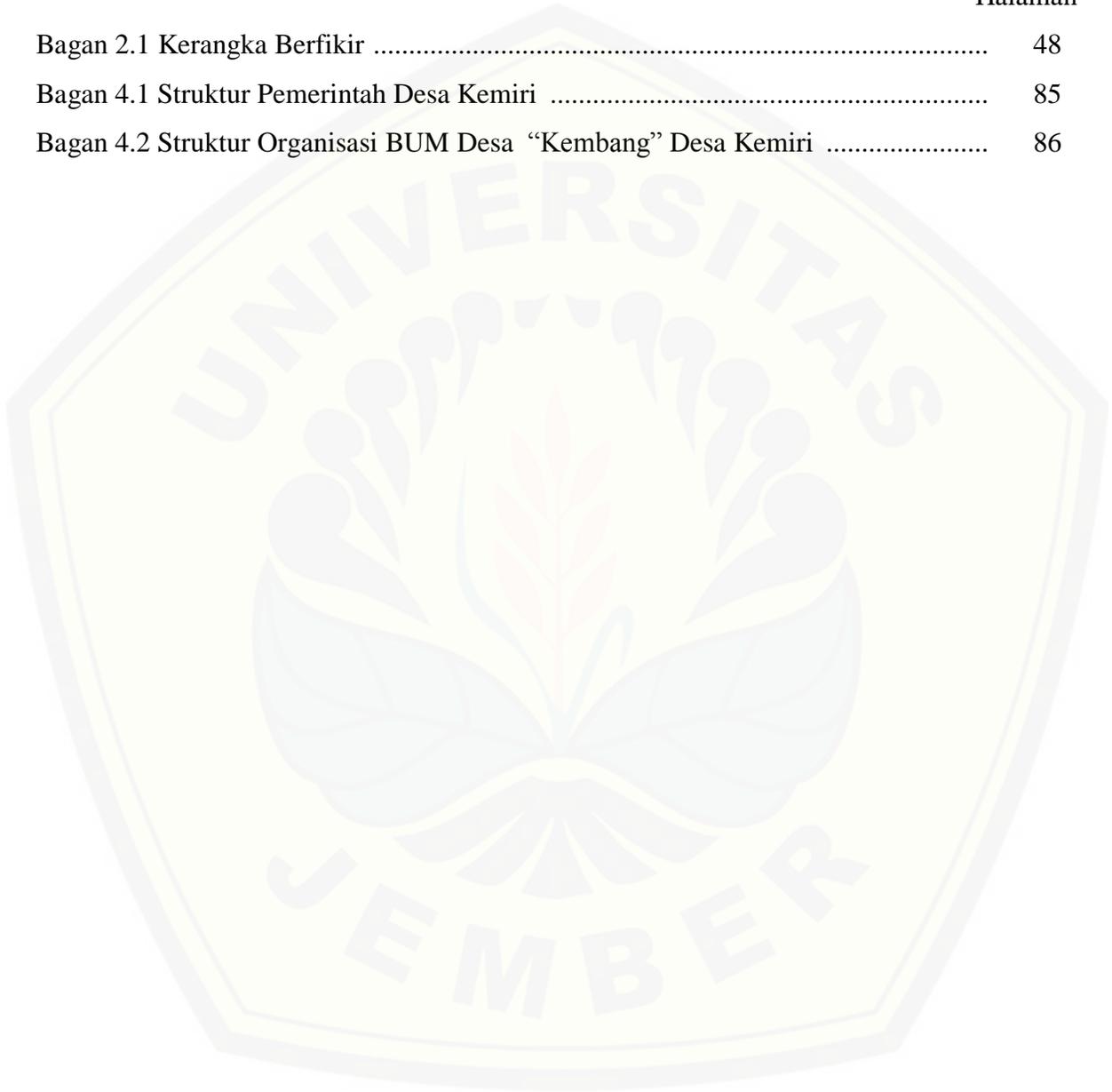
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Jember Tahun 2013 .....	3
Tabel 1.2 Anggaran Pendapatan Berdasarkan Jenis Usaha BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	6
Tabel 1.3 Laporan Neraca Laba/Rugi BUM Desa “Kembang” Tahun 2012-2014 .....	6
Tabel 1.4 Pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri .....	10
Tabel 3.1 Jenis dan Sumber Data .....	59
Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	61
Tabel 3.3 Pembobotan Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	71
Tabel 3.4 Indikator dan Bobot Indikator .....	72
Tabel 3.5 Skor Indikator Maksimal dan Skor Tertimbang Maksimal .....	73
Tabel 3.6 Penilaian Kesehatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri .....	74
Tabel 4.1 Luas Wilayah Berdasarkan Penggunaan Lahan .....	77
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian .....	78
Tabel 4.3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	79
Tabel 4.4 Prasarana Perhubungan Darat dan Sarana Transportasi .....	80
Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana Telekomunikasi dan Informasi .....	81
Tabel 4.6 Prasarana Penerangan Rumah Tangga .....	82
Tabel 4.7 Sarana dan Prasarana Pasar/Pertokoan .....	82
Tabel 4.8 Prasarana Pendidikan Formal dan Non-Formal .....	83
Tabel 4.9 Prasarana Kesehatan .....	84
Tabel 4.10 <i>Return On Investment</i> (ROI) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	90

Tabel 4.11 <i>Return On Equity</i> (ROE) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	91
Tabel 4.12 <i>Net Profit Margin</i> (NPM) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	92
Tabel 4.13 <i>Growth Rate In Sales</i> (GRIS) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	94
Tabel 4.14 Tingkat Pertumbuhan Retensi Pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Berdasarkan Unit Usaha .....	96
Tabel 4.15 Pelanggan Baru dan Jumlah Pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	98
Tabel 4.16 Tingkat Akuisisi Pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2015 .....	99
Tabel 4.17 <i>Manufacturing Cycle Effetiviness</i> (MCE) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	101
Tabel 4.18 <i>Yield Rate</i> (YR) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014	102
Tabel 4.19 Tingkat Produktivitas Pegawai BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	104
Tabel 4.20 Tingkat Pelatihan Pegawai BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	105
Tabel 4.21 Tingkat Pergantian Pegawai BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Tahun 2012-2014 .....	107
Tabel 4.22 Skor Perspektif Finansial .....	108
Tabel 4.23 Skor Perspektif Pelanggan .....	109
Tabel 4.24 Skor Perspektif Proses Bisnis Internal .....	110
Tabel 4.25 Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	111
Tabel 4.26 Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	111

**DAFTAR BAGAN**

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Berfikir .....	48
Bagan 4.1 Struktur Pemerintah Desa Kemiri .....	85
Bagan 4.2 Struktur Organisasi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri .....	86



**DAFTAR LAMPIRAN**

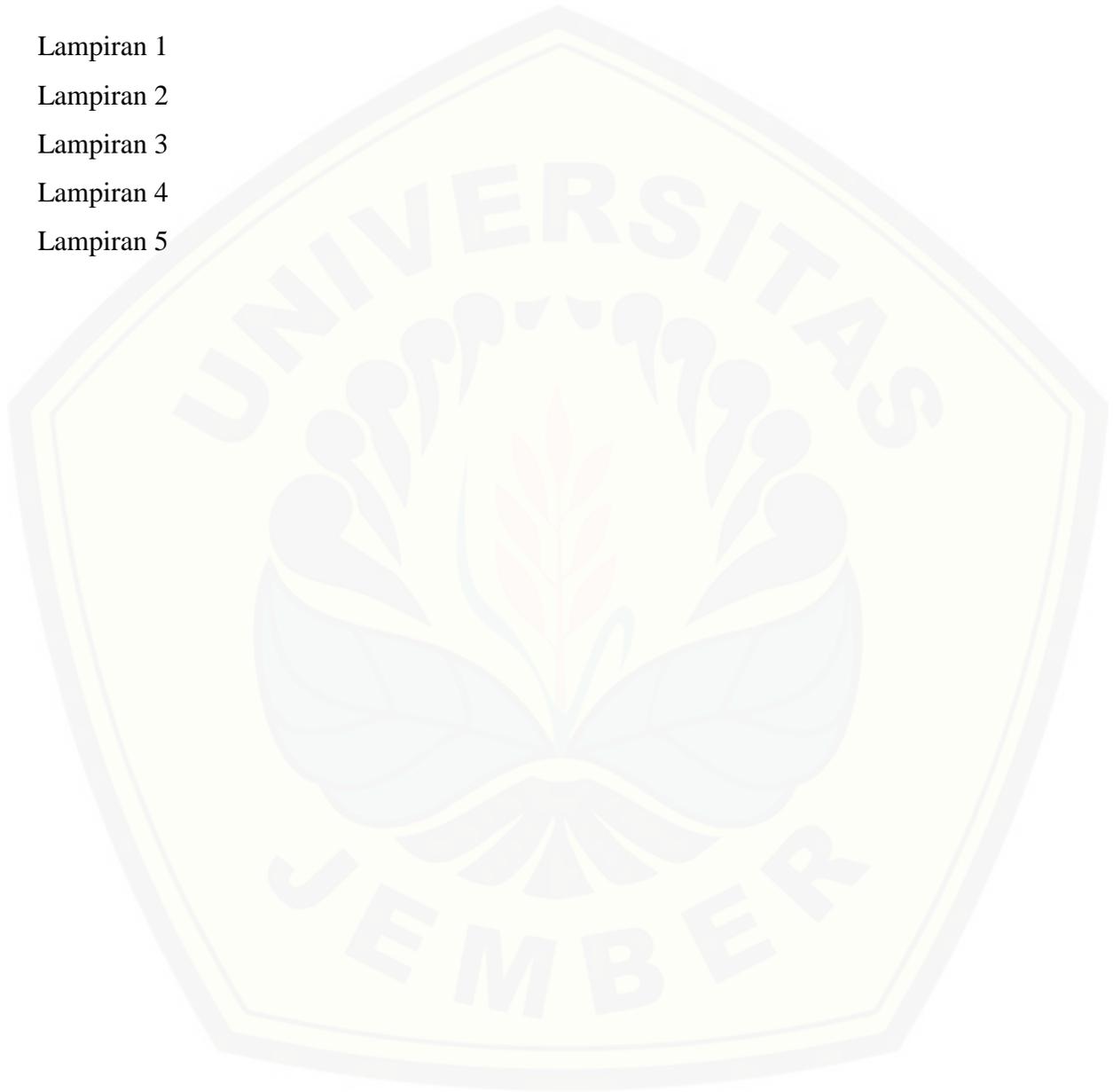
Lampiran 1

Lampiran 2

Lampiran 3

Lampiran 4

Lampiran 5



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa yang kemudian disingkat BUM Desa merupakan lembaga atau suatu badan usaha yang diharapkan mampu membangun ekonomi desa dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Potensi desa yang masih belum tergali dengan maksimal diharapkan mampu di optimalkan dengan adanya BUM Desa, kemudian hasil dari usaha tersebut bisa digunakan sebagai pijakan ekonomi yang mandiri melalui peningkatan PADes dan memberikan pelayanan yang optimal terhadap kebutuhan masyarakat desa. Pernyataan diatas diperkuat melalui pernyataan dan rencana dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi untuk mendorong agar Dana Desa digunakan untuk pembentukan BUM Desa atau digunakan sebagai tambahan modal usaha yang dapat mendorong perbaikan ekonomi desa ([www.kppod.org/index.php/en/berita](http://www.kppod.org/index.php/en/berita) diakses tanggal 8-3-2015 pukul 19.32 WIB). Hal ini menjadikan bukti bahwa BUM Desa menjadi perhatian dikalangan pemerintah pusat maupun daerah dan masyarakat saat ini dalam keberadaannya.

Secara nasional Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Marwan Ja'far menargetkan 20 ribu sampai 40 ribu BUM Desa di desa di seluruh Indonesia tahun ini ([www.nasional.kompas.com/read/2015/02/02](http://www.nasional.kompas.com/read/2015/02/02) diakses tanggal 8-3-2015 pukul 20.05 WIB). Harapan besar dari pemerintah ini kemudian direspon oleh pemerintah daerah maupun pemerintah desa untuk melakukan pembentukan atau optimalisasi BUM Desa. Tentunya setelah BUM Desa terbentuk memiliki target atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara garis besar BUM Desa diharapkan mampu menjadi wadah alternatif untuk mewujudkan ekonomi kerakyatan yang mandiri dan berdaulat. Desa diharapkan mampu lebih mandiri dan menjadi subyek pembangunan bagi dirinya sendiri guna mewujudkan kesejahteraan serta kemandirian ekonomi pemerintah desa dikemudian hari.

Jawa Timur memiliki BUM Desa dengan jumlah terbanyak saat ini, jumlah keseluruhan BUM Desa di Indonesia mencapai 1.022 BUM Desa. Sebagaimana dijelaskan oleh Marwan Ja'far (Menteri Desa dan PDT) bahwa Jawa Timur memiliki BUM Desa terbanyak yaitu 287 BUM Desa. Hal ini membuat BUM Desa cukup bergeliat di Jawa Timur dan diharapkan untuk kedepan setiap desa di Jawa Timur dapat memiliki BUM Desa ([www.thejagat.net/ekonomi/diaskes tanggal 30-10-2015 pukul 15.15 WIB](http://www.thejagat.net/ekonomi/diaskes%20tanggal%2030-10-2015%20pukul%2015.15%20WIB)).

Kabupaten Jember BUM Desa saat ini memiliki antusiasme dalam memberikan arah kedepan yang lebih baik dalam hal penguatan ekonomi desa dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sejak bergulirnya permendagri nomor 39 tahun 2010 dan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 sudah mulai muncul beberapa desa yang menginisiasi pendirian BUM Desa. Secara nasional BUM Desa juga mendapat dukungan yang baik, sebagaimana tercatat dalam berita *online* proyek percontohan BUM Desa di Jember yang berada di Desa Pancakarya Kecamatan Ajung, dalam kunjungannya waktu itu Presiden Jokowi memberikan dukungan atas proyek percontohan BUM Desa yang berada di Kabupaten Jember tersebut ([www.lensarakyatnews.com/2014/09](http://www.lensarakyatnews.com/2014/09) diakses tanggal 8-3-2015 pukul 18.45 WIB). Meskipun hingga saat ini tidak semua desa di Kabupaten Jember memiliki BUM Desa sebagai lembaga usaha, namun sudah bermunculan desa-desa yang akan atau sudah mendirikan BUM Desa pada tahun 2015 lalu hingga saat ini.

Pada tahun 2013 lalu berdasarkan data dari Bapemas Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa di Kabupaten Jember telah terdapat 3 desa yang memiliki BUM Desa, meskipun saat ini jumlahnya telah bertambah. Berdasarkan data yang ada dibawah ini bisa dilihat nama kecamatan dan desa yang telah memiliki BUM Desa pada tahun 2013.

Tabel 1.1 Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Jember tahun 2013

Kabupaten	Kecamatan	Desa	Nama BUM Desa	Jenis Usaha
Jember	Panti	Kemiri	Kembang	Pengelolaan air Minum
				Pasar Desa
				Pembayaran Listrik PLN
				Kios Saprodi Pertanian
				Pertambangan Batu Kali
	Ledokombo	Lembengan	Mekarsari	Ternak Sapi
	Umbulsari	Paleran	Eka Jaya	Ternak Sapi/Kambing
				Persewaan Pompa /HIPPA

Sumber: [www.bapemas.jatimprov.go.id/index.php/](http://www.bapemas.jatimprov.go.id/index.php/) diakses tanggal 9-3-2015 pukul 15.55 WIB

Berdasarkan pada tabel 1.1 diatas BUM Desa di Kecamatan Panti Desa Kemiri merupakan BUM Desa yang paling banyak memiliki jenis usaha dibandingkan dengan desa lainnya di Kabupaten Jember, bahkan di level Provinsi Jawa Timur jenis usaha yang paling banyak atau bervariasi adalah BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.<sup>1</sup> Hal ini menjadikan BUM Desa “Kembang” di Desa Kemiri menjadi menarik diteliti dan didalami lebih jauh kinerja yang sudah dilakukan selama ini. Kinerja yang dilakukan selama ini apakah secara normatif telah sejalan dengan tujuan awal pembentukan BUM Desa atau sebaliknya, kinerja yang dimaksud disini adalah berkenaan dengan tujuannya sebagai lembaga ekonomi dan lembaga sosial (pelayanan) bagi masyarakat desa.

Melihat payung hukum yang menjadi penopang legalitas BUM Desa di Jember sudah cukup lama, yakni sejak 2007 lalu telah diatur melalui peraturan daerah. Peraturan daerah itu adalah Peraturan Daerah Kabupaten Jember nomor 3 tahun 2007 tentang Keuangan Desa. Secara spesifik hal berkenaan dengan BUM Desa diatur melalui BAB III pasal 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 dan 37 yang di dalamnya mengatur mengenai tujuan pendirian BUM Desa, bentuk badan hukum dan bidang usaha BUM Desa, kepengurusan BUM Desa, tugas dan

<sup>1</sup> Lihat lebih lengkap, *Rekapitulasi Data Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Provinsi Jawa Timur Tahun 2013*. Website (online). Diakses 9 Maret 2015 tersedia dalam World Wide Web: <http://bapemas.jatimprov.go.id/index.php/>

kewajiban, pengelolaan, pertanggungjawaban, permodalan dan sistem bagi hasil usaha. Melalui peraturan daerah inilah BUM Desa di Jember bergeliat dan mencoba untuk memberikan kontribusi nyata bagi kemandirian ekonomi masyarakat desa.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember nomor 3 tahun 2007 tentang Keuangan Desa dijelaskan pengertian tentang BUM Desa adalah suatu Lembaga/Badan perekonomian desa yang dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan dan ditetapkan dalam Peraturan Desa. Hal senada juga dapat kita peroleh melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan pengertian bahwa BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Melalui pengertian tersebut dapat dipahami bahwa BUM Desa merupakan lembaga usaha desa yang berasal dari desa, oleh desa dan untuk desa.

Seperti dua sisi mata uang, BUM Desa memiliki dua peran sentral yang sepertinya harus berjalan dengan berimbang. Sisi yang pertama adalah nilai keuntungan secara *financial*, hal ini mengingat karena BUM Desa merupakan lembaga usaha perekonomian di level desa, tentunya harus memiliki peran signifikan dalam mendorong keuntungan yang digunakan untuk mewujudkan kemandirian ekonomi desa. Sisi kedua adalah pelayanan dan kemanfaatan (*non-financial*) bagi masyarakat desa. Sebagaimana telah dijelaskan diatas melalui Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa bahwa segala hasil dari BUM Desa adalah digunakan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa, artinya peran untuk melayani masyarakat tidak bisa ditinggalkan oleh BUM Desa. Secara lebih sederhana bisa dikatakan bahwa BUM Desa memiliki dua peran yakni sebagai lembaga profit (*bussiness sector*) dan lembaga non-profit (*public sector*), tentunya kedua hal ini memiliki konsekuensi yang sama sekali berbeda.

Secara garis besar BUM Desa diharapkan mampu memiliki keseimbangan antara konteks bisnis dan pelayanan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut diperkuat jika kita melihat konteks legal formal berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember nomor 3 tahun 2007 bahwa pendirian BUM Desa memiliki 3 tujuan yaitu pertama terbentuknya usaha perekonomian desa yang mandiri dan berdaulat, kedua memperoleh keuntungan melalui usaha-usaha desa guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan ketiga memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. Dari peraturan daerah tersebut bisa kita lihat bahwa menciptakan ekonomi desa yang mandiri secara ekonomi dan pelayanan yang prima kepada masyarakat adalah tujuan dari terbentuk BUM Desa.

Menjalankan kedua fungsinya tersebut BUM Desa menyusun visi, misi dan rencana strategis untuk diimpelentasikan guna mewujudkan tujuan pendirian BUM Desa. Bertolak dari dua peran yang harus dijalankan BUM Desa yakni, sebagai lembaga bisnis untuk menambah Pendapatan Asli Desa dan sebagai lembaga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa. BUM Desa harus melakukan proses kinerja yang baik untuk mewujudkan kedua peran tersebut. Untuk menjalankan kedua fungsinya tersebut kinerja BUM Desa sangat penting untuk diteliti lebih mendalam. Melihat pada peran ganda yang dipikul BUM Desa dalam menjalankan fungsinya tidak bisa dianggap sederhana. Dalam konteks inilah peneliti pada akhirnya menaruh perhatiannya terhadap BUM Desa, kemudian memfokuskan perhatian kepada kinerja BUM Desa. Tentunya hasil analisis tentang kinerja diharapkan mampu menunjukkan peran ganda yang dipikul BUM Desa secara berimbang dan merata.

Berdasarkan perhitungan pendapatan yang diterima dari BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri mengalami penurunan dan kenaikan pada tahun 2012 hingga 2014. Berikut dibawah ini disajikan tabel anggaran pendapatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

Tabel 1.2 Anggaran Pendapatan Berdasarkan Jenis Usaha BUM Desa “Kembang”  
Desa Kemiri tahun 2012-2014

NO	TAHUN	HIPPAM	SOPP	PASAR DESA
1	2012	Rp 29.383.500	Rp 688.000	Rp 7.545.000
2	2013	Rp 27.802.000	Rp 647.000	Rp 7.392.000
3	2014	Rp 62.483.500	Rp 591.000	Rp 10.919.000

Sumber: Buku Anggaran Keuangan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri

Berdasarkan tabel 1.2 diatas bisa dilihat bahwa usaha-usaha yang dimiliki oleh BUM Desa “Kembang” memiliki sumbangsih secara ekonomis yang berbeda-beda. Jenis usaha BUM Desa “Kembang” yang memiliki sumbangsih terbesar adalah HIPPAM (Himpunan Masyarakat Pengguna Air Minum) dan yang terkecil adalah SOPP (Sistem Online Pembayaran Listrik). Meskipun demikian ternyata laju pertumbuhan dari masing-masing usaha tersebut juga bisa dikatakan mengalami fluktuasi. Hal ini menandakan masih perlu adanya pembenahan didalam pengelolaan BUM Desa “Kembang” agar lebih efisien dan efektif agar dapat menghasilkan nilai ekonomis yang lebih tinggi dan stabil.

Agar pembacaan terhadap segi finansial BUM Desa “Kembang” lebih menyeluruh akan ditunjukkan data mengenai pendapatan dan pembiayaan BUM Desa “Kembang” pada tahun 2012 hingga 2014. Data tersebut sebagaimana disajikan dalam tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Laporan Neraca Laba/Rugi BUM Desa “Kembang” Tahun 2012-2014

NO	TAHUN	PENDAPATAN	PENGELUARAN
1	2012	Rp 37.816.500	Rp 37.722.500
2	2013	Rp 35.841.000	Rp 37.787.000
3	2014	Rp 73.993.500	Rp 60.620.000

Sumber: Buku Anggaran Keuangan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri

Melihat pada tabel 1.3 diatas pada tahun 2012 sampai 2014 terlihat bahwa pendapatan dan pengeluaran BUM Desa mengalami ketidakstabilan. Pada tahun 2012 pendapatan BUM Desa sebesar Rp 37.816.500 mengalami penurunan pada tahun 2013 yang memiliki pendapatan sebesar Rp 35.841.000. Pada tahun 2014

memang pendapatan BUM Desa meningkat tajam sebesar Rp 73.993.500 akan tetapi pengeluaran BUM Desa juga meningkat pula yaitu sebesar Rp 60.620.000. Fluktuasi dari pendapatan dan pembiayaan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri diatas menarik untuk dikaji lebih jauh dan dipadankan dengan aspek lain selain aspek finansial.

Berdasarkan keterangan dari Bu Luluk Widyawati selaku Ketua BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri “bahwa sampai saat ini BUM Desa masih belum memasukkan pendapatan bersihnya ke PADes karena pendapatan itu masih digunakan untuk pembiayaan-pembiayaan BUM Desa. Pendapatan BUM Desa yang masih minim membuat pendapatan itu hanya masih bisa digunakan untuk operasional BUM Desa untuk saat ini, semoga untuk ke depannya BUM Desa bisa berkontribusi untuk PADes.” (Kamis, 1 Oktober 2015). Karena untuk menghidupi BUM Desa (pengeluaran) masih cukup besar dibandingkan dengan pendapatannya. Padahal sesuai dengan Peraturan Desa Nomor 3 Tahun 2007 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri pasal 2 ayat 3 menjelaskan maksud dan tujuan BUM Desa yaitu, “memperoleh keuntungan melalui usaha-usaha desa guna meningkatkan sumber Pendapatan Asli Desa”, namun saat ini BUM Desa senyatanya masih belum dapat berkontribusi dengan baik dalam peningkatan PADes.

Perbaikan dan perkembangan suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial saja. Akan tetapi berbagai faktor menjadi bagian penting untuk diperhatikan agar perbaikan dan perkembangan yang terjadi dapat lebih menyeluruh. Seperti aspek dari tenaga kerja, aspek proses internal (produksi) dsb. Oleh karena itu tanpa meninggalkan aspek finansial, aspek non-finansial akan coba dielaborasi juga dalam penelitian ini untuk melihat dan menggambarkan kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

Melihat jenis usaha yang cukup beragam di Desa Kemiri tentu membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengurus BUM Desa yang memiliki kemampuan dalam pengelolaannya. Melihat pada ART pasal 8 BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri memiliki susunan kepengurusan BUM Desa yaitu seorang Ketua, seorang Wakil Ketua, seorang Sekretaris, seorang Bendahara dan

beberapa Koordinator Bidang. Pada keadaan senyatanya saat ini susunan kepengurusan tidak seperti ideal yang ada pada ART BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, namun jika dilihat berdasarkan Perda kabupaten Jember nomor 3 tahun 2007 pasal 31 ayat 2 susunan kepengurus BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tersebut sudah sesuai. Berdasarkan pada Wulandari (2014: 58) susunan kepengurusan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri adalah sebagai berikut.

- a. Ibu Luluk Widyawati selaku Ketua BUM Desa.
- b. Bapak Moch. Eksan selaku Sekretaris BUM Desa.
- c. Bapak Astro Prasetyo selaku Bendahara BUM Desa.
- d. Bapak Abdullah selaku Anggota BUM Desa.
- e. Bapak Sanito selaku Anggota BUM Desa.

Jenis usaha BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri yang cukup beragam mengisyaratkan pentingnya sumber daya manusia yang memadai dari segi kualitas maupun kuantitas untuk menghadapi berbagai tuntutan, bukan bermaksud memberikan nada pesimisme namun lima orang pengurus BUM Desa tentu membutuhkan kemampuan managerial yang profesional dalam menggerakkan beberapa bidang usaha BUM Desa yang telah ada. Tantangan internal dan eksternal organisasi perlu kiranya mendapat perhatian, apabila ingin BUM Desa memiliki daya saing sebagai badan usaha yang bertujuan pada profit dan memberikan bentuk pelayanan kepada masyarakat desa dengan lebih optimal. Oleh karena itu menjadi menarik untuk melihat kinerja pengurus BUM Desa sebagai kesatuan organisasi dalam berkinerja mewujudkan tujuannya. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap proses internal BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

Saat ini terjadi perubahan dalam struktur kepengurusan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Sebagaimana data yang diperoleh penulis melalui Profil BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2015 menunjukkan penambahan pengurus pada struktur BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, sebagaimana dibawah ini.

- a. Ibu Luluk Widyawati selaku Ketua BUM Desa.
- b. Bapak Moch. Eksan selaku Sekretaris BUM Desa.

- c. Bapak Astro Presetyo selaku Bendahara BUM Desa.
- d. Bapak Abdullah selaku Anggota Unit HIPAM BUM Desa.
- e. Bapak Ngasari selaku Anggota Unit Pasar Desa BUM Desa.
- f. Bapak Sanito selaku Anggota Unit SOPP BUM Desa.
- g. Bapak Guswanto selaku Anggota Unit Toko Pertanian BUM Desa.

Berdasarkan pada struktur kepengurusan diatas dapat dilihat terdapat perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wulandari pada tahun 2014 lalu. Lebih lanjut disini peneliti tertarik untuk melihat kinerja pegawai dengan aspek pengurus BUM Desa ini, seperti kinerja produktivitas pegawai dengan membandingkan tahun 2012-2014. Karena pada penelitian yang dilakukan oleh Wulandari data yang digunakan adalah data tahun 2013. Disamping itu dengan adanya perbedaan dalam struktur kepengurusan BUM Desa apakah memiliki dampak yang positif dan sebaliknya terhadap kinerja BUM Desa dalam merealisasikan tujuan.

Selain segi finansial yang mendapat perhatian segi non-finansial seperti proses bisnis internal yang sebagian besar di pengaruhi oleh kerja pegawai (pengurus) BUM Desa adalah hal penting untuk mendapat perhatian dalam konteks melihat kinerja sebuah organisasi secara lebih komprehensif. Segi non-finansial lainnya seperti segi pelanggan dan segi pembelajaran dan pertumbuhan juga menjadi hal penting yang perlu mendapat perhatian dalam pengukuran kinerja di era saat ini, agar hasil dari pengukuran tersebut dapat menyeluruh.

Keterangan dari Bu Luluk Widyawati selaku Ketua BUM Desa “Kembang” menyebutkan bahwa terjadi peningkatan setiap tahunnya dalam aspek pelanggan baru yang dimiliki BUM Desa “Kembang”, namun tidak semua jenis usaha mengalami peningkatan. Seperti pada “jenis usaha HIPAM pada tahun 2012 memiliki 453 pelanggan, kemudian meningkat pada tahun 2013 sebesar 471 pelanggan dan pada tahun 2014 meningkat sebesar 486 pelanggan.” (Jumat, 2 Oktober 2015). Menurut penjelasan dari Pak Sanito mengenai pelanggan SOPP mengalami penurunan pada setiap tahunnya dari 2012 hingga 2014, “pada tahun 2012 SOPP memiliki pelanggan sebesar 688 pertahun, tahun 2013 sebesar 647

petahun dan tahun 2014 sebesar 591 pertahun. Memang tiap tahun mengalami penurunan mas, karena salah satunya pelanggan SOPP banyak yang beralih menggunakan listrik pra-bayar.” (Senin, 5 Oktober 2015). Keterangan diatas yakni berkenaan dengan pelanggan HIPPAM juga didukung oleh data pelanggan HIPPAM BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri dari tahun 2012-2014. Hasil mengenai jumlah pelanggan yang disampaikan Pak Sanito juga dibenarkan dengan data keungan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, dimana setiap pelanggan yang melakukan pembayaran listrik pasca-bayar di BUM Desa akan dikenakan biaya Rp 1.000,- dibagi dengan total pendapatan bidang usaha SOPP dalam setahun sehingga jumlah pelanggan 2012-2014 secara berurutan adalah 688, 647 dan 591. Untuk memudahkan pemahaman atas hasil wawancara akan disajikan pada tabel dibawah ini sebagai berikut.

Tabel 1.4 Pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri

Tahun	Bidang Usaha	
	HIPPAM	SOPP
2012	453	688
2013	471	647
2014	486	591

Sumber: Hasil Wawancara

Sesuai dengan tabel 1.4 diatas dapat diketahui akan adanya peningkatan pelanggan setiap tahunnya dari 2012 hingga 2014 pada bidang usaha HIPPAM. Sementara pada bidang usaha SOPP terjadi penurunan pelanggan setiap tahunnya, dari tahun 2012 hingga 2014. Oleh karena itu menjadi suatu hal yang menarik bagi peneliti untuk melihat secara menyeluruh setiap pelanggan dari tahun 2012 hingga 2014 untuk melihat kinerja BUM Desa dari aspek pelanggan. Penghitungan kinerja terutama akan ditujukan untuk memperlihatkan kemampuan BUM Desa dalam mempertahankan pelanggan dan mengakuisisi pelanggan baru.

Aspek pembelajaran dan pertumbuhan bagi organisasi menjadi bagian penting sebagai bentuk investasi jangka panjang bagi organisasi. Hal ini salah satunya ditentukan oleh keahlian dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Mengingat bahwa

pengurus BUM Desa adalah garda terdepan yang merumuskan sekaligus mengimplementasikan kerja organisasi, oleh karena itu menjadi penting bagi BUM Desa untuk meningkatkan kemampuan pengurusnya. Menurut keterangan yang diberikan oleh Bu Luluk Widyawati mengenai pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh pengurus BUM Desa masih terbilang minim, “Pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh pengurus BUM Desa termasuk saya sendiri hanya ada pada tahun 2014 saja, pelatihan itu diikuti oleh saya sendiri, Pak Astro dan Pak Eksan.” (Senin, 5 Oktober 2015). Pelatihan atau *workshop* merupakan salah satu media bagi pengurus BUM Desa untuk meningkatkan wawasan, keahlian dan profesionalitas dalam melaksanakan kerjanya. Hal ini pada gilirannya akan berpengaruh terhadap aspek pembelajaran dan pertumbuhan bagi organisasi dan merupakan investasi jangka panjang yang penting diperhatikan agar BUM Desa dapat meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Aspek-aspek yang telah dijelaskan diatas merupakan bagian dari pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*. Menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* diharapkan dapat menyeimbangkan pengukuran dari berbagai aspek secara menyeluruh. Mengingat bahwa BUM Desa secara ideal harus dapat memberikan sumbangsih berupa nilai ekonomis (bisnis) dan segi pelayanan kepada masyarakat desa. Pengukuran menggunakan *balanced scorecard* lebih tertuju pada aspek bisnisnya. Akan tetapi secara implisit dalam *balanced scorecard* juga akan memperlihatkan kemampuan dari BUM Desa dalam memberikan pelayanan secara profesional kepada masyarakat, yang dalam *balanced scorecard* masuk kedalam perspektif pelanggan. Perspektif lain seperti proses bisnis internal akan memperlihatkan kemampuan BUM Desa dalam menghasilkan *input* seminimal mungkin demi hasil (*output*) semaksimal mungkin, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan akan memperlihatkan kemampuan BUM Desa dalam memberikan pelayanan secara memadai dan profesional kepada masyarakat (pelanggan) pengguna jasa atau barang BUM Desa.

Menurut Moehariono (2010:60) “kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang

dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Berdasarkan pengertian diatas dapat dicermati bahwa kinerja merupakan hasil dari kegiatan yang telah dilaksanakan oleh suatu organisasi dengan berbagai tahapannya. Mengukur tingkat pencapaian suatu organisasi merupakan suatu hal yang penting dewasa ini, terutama untuk mencapai pertumbuhan organisasi dimasa yang akan datang yang lebih baik.

Kinerja yang cenderung diidentikkan dengan perspektif finansial saja memiliki banyak kelemahan saat ini. Melihat pada indikator-indikator kinerja berdasarkan perspektif finansial saja sudah dirasakan tidak memadai bagi perkembangan organisasi pada abad 21. Oleh karena itu pengukuran kinerja dengan perspektif yang lebih berimbang dan komprehensif sudah dirasakan kebutuhannya. Hal ini tentu saja bisa kita lihat dari berbagai perkembangan teori maupun konsep tentang kinerja saat ini. Setidaknya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara aspek finansial dan non-finansial lebih dibutuhkan dan telah jauh berkembang. BUM Desa yang notabene adalah lembaga publik (pemerintah) yang tidak hanya mengukur kinerjanya dalam aspek finansial saja tentu membutuhkan pengukuran kinerja yang lebih berimbang dan komprehensif yang meliputi beberapa perspektif yang dinilai penting bagi perkembangan organisasi pemerintahan dimasa mendatang. Dalam penelitian ini peneliti akan mencoba untuk menggambarkan dan mendefinisikan kinerja berdasarkan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan penggunaan berbagai perspektif tersebut diharapkan mampu mendeskripsikan dan memberikan sumbangsih baru dalam sudut pandang melihat kinerja Badan Usaha Milik Desa, khususnya Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri.

Keberagaman jenis usaha BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, pasang-surutnya pendapatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri setiap tahunnya dari tahun 2012 hingga 2014, jumlah atau kapasitas pengurus BUM Desa, pelanggan BUM Desa yang mengalami peningkatan serta penurunan dan pelatihan-pelatihan yang diikuti pengurus BUM Desa menjadi hal yang menarik untuk diteliti (analisis) lebih lanjut. Dua buah peran yang harus dipikul BUM Desa

sebagaimana telah dijelaskan didepan juga menjadi alasan dalam penentuan penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut membuat penulis tertarik untuk melihat lebih dalam kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri berdasarkan pengukuran yang lebih berimbang untuk mengukur kinerjanya selama ini. Bukan hanya melihat dari aspek finansial saja tapi juga aspek non-finansial. Melihat juga penilaian kinerja yang dilakukan oleh lembaga atas kinerja BUM Desa kurang komprehensif, atau melihat pada salah satu sisi saja.

Aspek non-finansial dalam kinerja sebuah organisasi saat ini lebih mendapat perhatian, baik praktisi dan ahli. Mengingat aspek non-finansial seperti ini dapat memberikan penilaian atas keadaan sebuah organisasi dengan lebih komprehensif dan fungsinya untuk memberikan sumbangsih jangka panjang yang jauh lebih optimal. Aspek kinerja non-finansial ini seperti, kinerja dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Aspek non-finansial yang dimaksudkan disini dapat pula disebut sebagai bentuk pelayanan BUM Desa terhadap masyarakat desa secara implisit dengan menggunakan sumber daya sebaik mungkin. Namun memang aspek non-finansial disini sebenarnya dimaksudkan untuk menopang keberlangsungan BUM Desa secara jangka panjang, yaitu selain mengukur tingkat pendapatan atau laba yang diperoleh saja. Oleh karena itu, aspek seperti proses bisnis internal, pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan bentuk pelayanan BUM Desa kepada masyarakat Desa Kemiri. Misalnya, HIPPAM merupakan jenis usaha yang bergerak di air bersih yang begitu penting bagi warga desa. Jika tidak ada air bersih warga Desa Kemiri akan kesulitan dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Begitu pula dengan bidang usaha lainnya seperti pasar desa dan SOPP merupakan bidang usaha yang diperuntukkan bagi masyarakat Desa Kemiri. Sebagaimana telah diketahui bahwa bidang usaha yang didirikan BUM Desa haruslah sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa, dengan demikian maka BUM Desa akan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat desa.

Melihat kinerja sebuah organisasi dalam aspek pelanggan (*stakeholder*) menjadi sebuah kebutuhan yang penting. Mengingat pelanggan disini adalah

orang yang menggunakan jasa atau barang, semakin baik kinerja organisasi terhadap pelanggan tentu akan membuat organisasi semakin kuat dalam aspek ketahanan organisasi karena sudah memiliki pelanggan yang pasti, loyal dan terpuaskan. Dalam konteks ini pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri sebagian besar merupakan warga Desa Kemiri. Oleh karena itu menjadi penting untuk memperhatikan pelanggan dari BUM Desa, yang notobene hal tersebut juga menjadi tujuan dari dibentuknya BUM Desa yaitu, sebagai lembaga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (*service*). Kinerja dalam perspektif proses bisnis internal merupakan perbaikan dari dalam organisasi yang penting, untuk merespon persaingan dan perubahan secara eksternal. Proses bisnis internal biasanya berkenaan dengan perbaikan-perbaikan dari dalam organisasi untuk melangsungkan bisnisnya. Proses bisnis internal biasanya berkenaan dengan, inovasi dari proses pembuatan barang atau jasa atau inovasi barang dan jasa itu sendiri. Kemudian pemahaman atas kondisi pasar (pelanggan) untuk melangsungkan layanan bisnis sebuah organisasi. Bisa juga ditambahkan dengan layanan-layanan setelah produk terjual (layanan purna jual). Kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperlihatkan pentingnya investasi bagi masa mendatang, investasi ini lebih dari hanya berupa investasi dalam pengertian secara tradisional. Investasi dalam hal ini adalah investasi tak kasat mata (*intangible*), seperti kapabilitas pekerja. Dalam hal kapabilitas pekerja akan dapat melihat bagaimana sebuah organisasi akan berinvestasi dalam hal, pelatihan tenaga kerja, memuaskan tenaga kerja, dsb. Harapan dari penjelasan dan penyertaan beberapa aspek non-finansial diatas adalah akan diperoleh sebuah gambaran yang lebih jernih dan komprehensif atas kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Konsep untuk mengukur kinerja yang melibatkan beberapa perspektif secara berimbang biasa disebut sebagai *balanced scorecard*.

Kaplan dan Norton (2000:2) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* berisi empat perspektif utama, yaitu kinerja keuangan, layanan pelanggan, proses bisnis internal dan kapasitas organisasi untuk belajar dan tumbuh. Perkembangan *balanced scorecard* pada awalnya adalah digunakan pada organisasi privat yang bersifat mencari keuntungan atau laba. Namun seiring dengan perkembangannya

*balanced scorecard* semakin berkembang, dan dapatkan diterapkan pada semua tipe organisasi (Moeheriono, 2010:125). Oleh karena itu organisasi sektor publik maupun organisasi nirlaba dapat menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja. Penjelasan bisa digunakannya *balanced scorecard* disemua ditipe organisasi dijelaskan oleh Moeheriono (2010:125) yaitu pertama semua organisasi didirikan dengan menjalankan misi tertentu untuk mewujudkan visi tertentu pula, kedua semua organisasi selalu dituntut untuk menghasilkan kinerja yang berupa keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, dan ketiga semua organisasi membentuk unit-unit pertanggungjawaban yang diberi peran masing-masing untuk mewujudkan sasaran strategik. Oleh karena hal tersebut pengukuran kinerja BUM Desa berdasarkan pada konsep *balanced scorecard* akan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja BUM Desa.

Berdasarkan uraian diatas penulis menaruh perhatian terhadap BUM Desa di Desa Kemiri Kabupaten Jember. Oleh karena hal tersebut penulis menentukan judul penelitian berdasarkan latar belakang diatas adalah, **“Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sifat penuh pertanyaan dan ragu merupakan cikal bakal ilmu pengetahuan yang terus berkembang hingga saat ini. Melalui sifat keragu-raguan tersebutlah manusia terus bertanya dan memecahkan setiap pertanyaan yang muncul menjadi permasalahan. Tanpa suatu permasalahan mustahil akan muncul suatu pemecahan masalah. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2011:206) bahwa masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi. Sedangkan rumusan masalah adalah pertanyaan penelitian yang disusun berdasarkan masalah yang harus dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data. Penjelasan yang hampir senada juga dapat dijumpai berdasarkan penjelasan buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2012:21) “perumusan masalah merupakan

proses menuju kristalisasi dari berbagai hal yang terdapat dalam latar belakang.” Berdasarkan definisi mengenai rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember tahun 2012-2014 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*?”**

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hasil yang akan dicapai dari perumusan masalah yang ditentukan. Tujuan dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan memiliki arah yang jelas, berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dibuat seharusnya memiliki manfaat pada lingkungan sekitar terkait objek dan bahasa penelitiannya. Manfaat penelitian dapat memberikan suatu gambaran dalam penelitian. Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a) Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan berfikir bagi peneliti terutama mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), terutama yang berada di Desa Kemiri Kabupaten Jember.

b) Bagi Akademisi

Sebagai salah satu referensi kajian penelitian terkait kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), agar menambah geliat penelitian selanjutnya terkait obyek penelitian BUM Desa dengan varian masalah lainnya.

c) Bagi Pemerintah

Dapat menjadi salah satu sumbangan pemikiran sebagai masukan terkait Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), terutama Pemerintah Daerah Jember dalam merumuskan kebijakan kedepan yang lebih bisa memaksimalkan BUM Desa.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Sebuah penelitian membutuhkan tinjauan pustaka yang berisikan teori-teori yang digunakan untuk membantu proses penelitian agar berjalan dengan baik, sehingga bisa memenuhi kadar ilmiahnya. Seperti disampaikan oleh Sugiyono (2011:55) bahwa “landasan teori ini perlu ditegakkan agar penelitian itu mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar coba-coba (*trial and error*).” Kemudian komponen penelitian juga disampaikan oleh Hoy dan Miskel (dalam Sugiyono, 2011:56) yang didalamnya berisikan tentang konsep dan asumsi. Dari komponen tersebutlah teori kemudian dijadikan sebagai fondasi untuk berlangsungnya sebuah penelitian. Teori yang terdapat pada tinjauan pustaka ini haruslah tersusun dengan sistematis agar mempermudah pemahaman dan penjelasan tentang penelitian, sistematisasi teori ini disampaikan oleh Sugiyono (2011:63) bahwa “deskripsi teori dalam suatu penelitian merupakan uraian sistematis tentang teori (dan bukan sekedar pendapat pakar atau penulis buku) dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan variabel yang diteliti.” Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teori sebagai berikut:

- 1) Organisasi;
- 2) Manajemen;
- 3) Pemerintahan Desa;
- 4) Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa);
- 5) Kinerja;
- 6) *Balanced Scorecard*.

Konsep organisasi akan menjelaskan gambaran secara umum mengenai organisasi karena BUM Desa juga merupakan sebuah organisasi, yang akan dilanjutkan pembahasan mengenai manajemen yang merupakan bagian tidak terpisahkan

dari organisasi. Setelah itu akan dijelaskan konsep mengenai pemerintahan desa, agar dapat dipahami karena objek yang akan diteliti masih menjadi bagian dari pemerintahan desa. Setelah itu baru akan dibahas mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), mengenai gambaran umum BUM Desa dan menjelaskan secara spesifik mengenai BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Karena fokus penelitian adalah kinerja maka akan dijelaskan konsep kinerja, mengingat sebelumnya telah dijelaskan mengenai BUM Desa. Lalu pada bagian akhir adalah menjelaskan konsep *balanced scorecard* yang menjadi *tools* dalam melakukan penilaian kinerja BUM Desa. Jadi secara sederhana dapat disampaikan disini bahwa alur pemikiran konsep yang digunakan adalah dari yang umum menuju yang spesifik atau dengan kata lain deduktif.

## 2.1 Organisasi

Organisasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Berada dalam kondisi manapun dari awal hidupnya hingga akhir hidupnya manusia akan selalu berhadapan dengan organisasi. Mengingat bahwa manusia saat ini harus memiliki organisasi yang menaunginya berupa negara untuk dapat menjalani kehidupannya. Sudah banyak ahli yang membicarakan tentang definisi organisasi dewasa ini. Seperti yang disampaikan oleh Gaus (dalam Supardi dan Anwar, 2002:4) menjelaskan bahwa “Organisasi sebagai tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab.” Penjelasan yang hampir sama juga disampaikan oleh Siagian (dalam Supardi dan Anwar, 2002:3) mendefinisikan bahwa,

“Organisasi sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”

Berdasarkan pada pendapat diatas dapat diketahui bahwa organisasi harus memiliki 2 orang atau lebih untuk dapat dikatakan sebagai organisasi. Kemudian dua orang atau lebih tersebut harus melakukan serangkaian pembagian tugas dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya organisasai yang memiliki tujuan yang sama maka setiap gerakan dari anggota organisasi adalah tiada lain dilakukan demi tercapainya tujuan orgnisasi.

Organisasi harus memiliki struktur organisasi yang menopang kinerja organisasi dalam pencapaian tujuannya. Dengan adanya struktur organisasi akan mempermudah pedoman bagi pembagian kerja terhadap setiap anggota organisasi. Secara sederhana definisi struktur organisasi dijelaskan oleh Handoko (2003:169) bahwa struktur orgaisasi adalah sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan aman organisasi dikelola. Lebih lanjut definisi mengenai struktur organisasi dijelaskan oleh Sunarto (2005:85) bahwa “Struktur organisasi menspesifikasikan pemabagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beranekaragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja.”

Setiap organisasi memiliki daur hidup yang menentukan perjalanan sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Setiap organisasi tentu harus memperhatikan daur hidup organisasi ini agar setiap fase kehidupan organisasi dapat dilalui dengan baik. Sebagaimana pendapat dari Adiez (1989:22-35) menjelaskan 10 daur hidup organisasi, pertama *courtship* yaitu fase saat organisasi masih berada dalam bentuk ide. Kedua *infancy* yaitu ketika organisasi sudah mulai berdiri dari dasar ide. Ketiga *go go* yaitu fase ketika organisasi mulai tumbuh dan mengalami peningkatan-peningkatan dalam menuju tujuannya. Keempat *adolescence* yaitu saat pertumbuhan atau peningkatan-peningkatan sudah terkendali, namun keputusannya masih bersifat emosional. Kelima *prime* yaitu fase saat titik optimum atau keseimbangan antara *self control* dan *flexibility*. Keenam *stable* yaitu merupakan fase tahap awal penuaan dan penurunan. Ketujuh *aristrocracy* adalah fase dina inovasi mulai minim dan unsur formalitas sangat menguat. Kedelapan *early bureaucracy*

yaitu fase dimana mulai banyak konflik pribadi dan meninggalkan tujuan dasar organisasi (*stakeholder*). Kesembilan *bureaucracy* adalah fase yang dicirikan dengan tidak mampunya organisasi untuk memenuhi atau menghasilkan sumberdaya bagi organisasi itu sendiri. Kesepuluh *death* adalah ketika tidak ada orang lagi yang berkomitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan pada pendapat diatas dapat dilihat bahwa setiap perusahaan berdiri dari sebuah ide yang kemudian diwujudkan dan mengalami berbagai fase dalam organisasi. Hal itulah yang dimaksud dengan daur hidup organisasi, yang menjelaskan tentang awal berdirinya organisasi hingga saat organisasi sudah mulai runtuh karena sudah tidak adanya anggota organisasi yang berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian diharapkan setiap organisasi dapat belajar dari siklus hidup tersebut dan dapat mengantisipasi hal-hal negatif yang disebabkan oleh semakin bertambahnya usia organisasi dalam siklus hidup organisasi yang telah dilalui.

Sebuah organisasi tentunya membutuhkan pengaturan atau biasa disebut sebagai manajemen sebagai tata atur organisasi. Dengan menggunakan manajemen yang baik keberlangsungan organisasi akan dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama, dan diharapkan mampu menanggulangi aspek negatif dari fase-fase pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu manajemen secara keilmuan akan dijelaskan melalui sub bab dibawah ini.

## 2.2 Manajemen

Kata manajemen sendiri berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Menurut Robbins dan Coulter (2007:8) manajemen adalah “Proses pengordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.” Kata efisien dapat diartikan sebagai mendapat *output* terbesar dengan *input* yang sangat kecil, sementara efektif dapat diartikan sebagai

penyelesaian kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Kemudian dari *output* tersebut akan diperoleh *outcome* yang merupakan dampak dari hasil yang telah dilakukan oleh organisasi melalui kerja-kerja perorangan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sementara menurut pendapat Solihin (2009:4) manajemen dapat didefinisikan sebagai “Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.” Oleh karena itu sesuai dengan pendapat dari Robbins dan Coulter serta Solihin dapat diketahui bahwa manajemen adalah proses dalam organisasi untuk menuju tujuan tertentu dalam organisasi. Proses tersebut secara sederhana dapat dimulai dari pengkoordinasian atau perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan melakukan kontrol sehingga akan didapatkan hasil dari proses manajemen untuk dilakukan *feed back* untuk melakukan proses perencanaan dalam proses manajemen selanjutnya.

Setelah menjelaskan mengenai organisasi dan manajemen akan dijelaskan lebih lanjut mengenai lokus penelitian yaitu pemerintah desa. Pemerintah desa sebagai bagian tidak terpisahkan dari munculnya BUM Desa akan dijelaskan terlebih dahulu sebelum membahas mengenai BUM Desa itu sendiri, sebagaimana dibawah ini.

### **2.3 Pemerintahan Desa**

Lahirnya Pemerintahan Desa merupakan akibat dari konsep negara kesatuan dengan menggunakan sistem desentralisasi yang digunakan di Indonesia. Desentralisasi merupakan wujud dari keinginan pemerintah (baca: pusat) untuk lebih mengoptimalkan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan kebutuhan daerahnya (Kabupaten, Kota atau Desa). Pengertian mengenai desentralisasi begitu beragam, salah satunya adalah menurut Maddick (dalam Kuncoro, 2004:3-4) yang membedakan desentralisasi menjadi dua macam yaitu dekonsentrasi dan devolusi. Devolusi adalah penyerahan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu

kepada pemerintah daerah, sedangkan dekonsentrasi adalah pendelegasian wewenang atas fungsi-fungsi tertentu kepada staf pemerintah pusat yang tinggal di luar kantor pusat. Penggabungan atas definisi yang diberikan oleh Maddick ini dapat dijumpai menurut Imawan (dalam Ed: Karim, 2011:329) desentralisasi adalah prinsip pembelahan wilayah satu Negara ke wilayah-wilayah yang lebih kecil, dan di wilayah-wilayah itu dibentuk institusi politik dan administrasi untuk melayani kebutuhan orang atau masyarakat di suatu tempat tertentu.

Menurut Undang-Undang nomer 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 7 diperoleh pengertian desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa ada kekuasaan (*power*) yang diserahkan pemerintah pusat kepada pihak lain (pemerintah daerah dalam hal ini).

Alasan-alasan dianutnya sistem desentralisasi seperti dijelaskan Mari'un (dalam Kaho, 2012:12) adalah sebagai berikut.

1. Demi tercapainya efektivitas pemerintahan.
2. Demi terlaksananya demokrasi di/ dari bawah (*grass roots democracy*).

Pendapat yang berbeda namun sebenarnya memiliki esensi yang sama seperti disampaikan oleh The Liang Gie (dalam Kaho, 2012:11) alasan dianutnya desentralisasi adalah sebagai berikut.

1. Dilihat dari sudut politik sebagai permainan kekuasaan, desentralisasi dimaksudkan untuk mencegah penumpukan kekuasaan pada satu pihak saja yang pada akhirnya dapat menimbulkan tirani.
2. Dalam bidang politik, penyelenggaraan desentralisasi dianggap sebagai tindakan pendemokrasian, untuk menarik rakyat ikut serta dalam pemerintahan dan melatih diri dalam mempergunakan hak-hak- demokrasi.
3. Dari sudut teknis organisatoris pemerintahan, alasan diadakan pemerintah daerah (desentralisasi) adalah semata-mata untuk mencapai tujuan

pemerintahan yang efisien. Apa yang dianggap lebih utama untuk diurus oleh Pemerintah setempat pengurusannya diserahkan kepada Daerah.

4. Dari sudut budaya sistem desentralisasi perlu diadakan supaya perhatian dapat sepenuhnya ditumpahkan kepada kekhususan suatu daerah, yang memiliki keunikannya sendiri.

Republik Indonesia merupakan salah satu negara di dunia yang menggunakan sistem pemerintahan desentralisasi yang menitikberatkan desentralisasinya pada wilayah Dati II atau kabupaten/kota. Desentralisasi itu ditandai dengan bergulirnya Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian di revisi pada bagian tertentu menjadi Undang-undang nomor 12 tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah. Melalui undang-undang tersebut pemerintahan daerah terutama kabupaten/kota memiliki kewenangan lebih dari pada sebelumnya; sebelum tahun 1999 ketika sistem pemerintahan Indonesia masih sentralisasi.

Berakar pada Undang-undang nomor 32 tahun 2004 itulah titik berat desentralisasi dipahami tidak hanya kabupaten/kota saja melainkan juga pada akar terbawah pemerintahan Republik Indonesia, yaitu desa. Meskipun pada tahun 1974 pernah ada undang-undang tentang pemerintahan desa. Seiring berjalannya waktu nampak penting untuk membuat desa menjadi mandiri dan kuat merupakan kebutuhan yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu pemerintah pusat pada akhirnya menggulirkan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa yang diharapkan mampu menggali martabat desa-desa yang ada di Indonesia.

Sebagaimana dijelaskan dalam naskah akademik yang melatarbelakangi Undang-undang nomor 6 tahun 2014 ([pelosokdesa.files.wordpress.com/2012/02/.pdf](http://pelosokdesa.files.wordpress.com/2012/02/.pdf) diakses tanggal 22-12-2015 pukul 17.44 WIB) menjelaskan bahwa secara filosofis dan konseptual otonomi desa yang merupakan wujud dari desentralisasi di Indonesia merupakan suatu kebutuhan. Setidaknya ada tiga alasan mendasar yang mendukung pernyataan tersebut, yaitu pertama bahwa jauh sebelum adanya Negara Indonesia, Desa sudah terlebih dahulu ada, oleh karenanya Desa harus merupakan bagian tertua dari cikal bakal Republik Indonesia. Kedua, kenyataan bahwa bangunan hukum yang

terdapat di Desa merupakan dasar bagi adanya sistem tatanegara Republik Indonesia. Oleh karenanya pengaturan hukum tentang desa dalam bentuk undang-undangan atau sejenisnya merupakan bagain penting dalam menentukan maju mundurnya Desa dan yang kemudian akan berpengaruh terhadap negara itu sendiri. Ketiga, pembentukan UU tentang pemerintahan desa merupakan kebutuhan guna menunjang perbaikan desa kedepan. Pemahaman ini memperlihatkan akan pentingnya peran dan ruang lingkup desa dalam mewujudkan kemandirian, demokorasi lokal dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu otonomi desa adalah keharusan dan kewajiban bagi negara untuk memberikannya.

Melihat konteks Undang-Undang tentang Desa yang baru saja disahkan ini kewenangan desa meliputi beberapa hal yang diatur dalam pasal 18 yaitu meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat Desa.

Kewenangan desa berdasarkan pasal 19 yang merupakan kelanjutan dari pasal 18 diatas adalah sebagai berikut:

- a) Kewenangan berdasarkan hak asal usul;
- b) Kewenangan lokal berskala Desa;
- c) Kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
- d) Kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menjalankan kewenangan desa maupun pemerintah desa harus ada asas yang mengatur agar pemerintahan yang dilaksanakan bisa berjalan dengan baik. Asas tersebut sebagaimana dijelaskan dalam pasal 24 yaitu sebagi berikut:

- a) Kepastian hukum;
- b) Tertib penyelenggaraan pemerintahan;
- c) Tertib kepentingan umum;

- d) Keterbukaan;
- e) Proporsionalitas;
- f) Profesionalitas;
- g) Akuntabilitas;
- h) Efektivitas dan efisiensi;
- i) Kearifan lokal;
- j) Keberagaman; dan
- k) Partisipatif.

Pada naskah akademik yang menjadi cikal bakal Undang-undang nomor 6 tahun 2014 menjelaskan gagasan-gagasan utama tentang diadakannya otonomi desa yang memiliki relevansi tujuan dan manfaat, yaitu menggairahkan ekonomi lokal dan kesejahteraan masyarakat desa, memberikan kepercayaan dan tanggung jawab bagi desa untuk membangkitkan prakarsa dan potensi desa, mewujudkan kapasitas desa dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan dan membuka ruang pembelajaran bagi pemerintahan desa, lembaga-lembaga di desa dan masyarakat desa setempat ([pelosokdesa.files.wordpress.com/2012/02/.pdf](http://pelosokdesa.files.wordpress.com/2012/02/.pdf) diakses tanggal 22-12-2015 pukul 17.44 WIB). Setidaknya berdasarkan pada pendapat yang terdapat pada naskah akademik diatas desa memiliki kembali ruh yang selama ini sempat menghilang atau dihilangkan dari desa. Saat ini harapan untuk memuli lembaran baru bagi desa-desa yang ada di pelosok tanah air salah satunya terdapat pada kewenangan pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) oleh seluruh desa di wilayah Republik Indonesia. Melalui BUM Desa diharapkan untuk tahun-tahun mendatang desa dapat lebih mandiri dalam melakukan pembangunan dan memenuhi kebutuhan dan pelayanan dasar bagi masyarakat.

BUM Desa muncul karena adanya otonomi di desa. Sehingga pemerintah desa dapat membentuk badan usaha yang kemudian dinamakan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Oleh karena itu BUM Desa sebagai lokus kajian akan dijelaskan lebih mendalam secara legal formal dan definitif, sebagaimana sub bab dibawah ini.

#### **2.4 Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)**

Melihat definisi yang tertuang dalam Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Sebenarnya definisi tentang BUM Desa juga telah tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Jember nomor 3 tahun 2007 tentang Keuangan Desa yang menjelaskan bahwa BUM Desa merupakan suatu Lembaga/Badan perekonomian desa yang dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan professional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan dan ditetapkan dalam Peraturan Desa. Menurut kedua aturan legal formal yang dijelaskan diatas dapat diambil kesamaan yang ada yaitu, bahwa BUM Desa merupakan suatu lembaga atau badan usaha yang berada di level desa yang modal dan pengelolaanya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat desa, serta ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat.

Sebagai sebuah organisasi BUM Desa tentunya memiliki tujuan yang menjadi acuan dalam menjalankan kebijakan strategis maupun operasionalnya. Melalui tujuan itulah BUM Desa diadakan untuk menggapai suatu cita-cita pembangunan di level desa yang lebih baik. Menengok pada Peraturan Daerah Kabupaten Jember nomor 3 tahun 2007 pasal 28 tujuan dari BUM Desa adalah, pertama terbentuknya lembaga perekonomian desa yang mandiri dan tangguh, kedua memperoleh keuntungan melalui usaha-usaha desa guna meningkatkan sumber Pendapatan Asli Desa (PAD) dan ketiga memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui Peraturan Daerah Kabupaten Jember tersebut bisa kita persingkat, setidaknya ada dua aspek yang menjadi tujuan BUM Desa finansial (kemandirian ekonomi dan peningkatan PAD) dan non-finansial (pelayanan masyarakat).

Setelah BUM Desa terbentuk dan menjalankan aktifitasnya sebagai lembaga usaha, baiknya memahami hasil dari kegiatan usaha yang telah dilaksanakan

digunakan untuk keperluan-keperluan apa saja. Meskipun hal tersebut sudah sangat jelas tertera dalam Perda Kabupaten Jember pada pasal 28 tentang tujuan BUM Desa. Pada Undang-Undang nomr 6 tahun 2014 tentang Desa pasal 89 menjelaskan tentang hasil usaha dari BUM Desa digunakan untuk dua hal yaitu, pertama pengembangan usaha, kedua pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

Setelah menjelaskan mengenai BUM Desa sebagaimana diatas telah dijelaskan maka selanjutnya adalah menjelaskan tentang fokus kajian. Fokus kajian dalam penelitian ini adalah mengenai kinerja. Oleh karena itu perihal kinerja akan dijelaskan melalui sub bab dibawah ini, yang telah dijelaskan oleh berbagai tokoh dan ahli.

## 2.5 Kinerja

Pendefinisian kinerja oleh banyak ahli telah dilakukan untuk memudahkan pemahaman atas apa itu kinerja. Secara sederhana oleh Ulum (2009:19) kinerja memiliki pengertian sebagai proses aktifitas mengubah input menjadi *output* kemudian menjadi *outcame*. Penjelasan lebih lanjut tentang kinerja juga disampaikan oleh Moehariono (2012:95) “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” Pada titik inilah kinerja menjadi hal penting, karena tanpa tujuan dan target yang ditetapkan maka organisasi tidak akan bisa memiliki tolak ukur bagi kinerja yang dilaksanakan pegawai atau organisasi.

Kinerja bukan hanya merupakan hasil dari apa yang dilakukan individu saja seperti dijelaskankan oleh Moehariono (2010:60) bahwa kinerja adalah hasil dari pencapaian seseorang (individu) maupun kelompok kerja (*team*) dalam sebuah organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, baik secara kuantitatif maupun

kualitatif. Melihat kinerja secara individu ataupun kolektif adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena keduanya memiliki dampak yang resiprokal terhadap organisasi dimasa mendatang. Oleh karena itu kinerja haruslah dapat diukur agar dapat dinilai baik buruknya, sehingga mampu dijadikan sebagai pedoman kebijakan dimasa mendatang.

### 2.5.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menjadi suatu hal yang penting bagi organisasi untuk memberikan jawaban atas segala sesuatu yang telah dilakukan. Melakukan pengukuran kinerja merupakan kegiatan menjaga ritme organisasi pada suatu waktu tertentu secara berkelanjutan guna mencapai visi dan misi organisasi. Pentingnya untuk melakukan pengukuran kinerja dijelaskan oleh Widodo (2008:94) yaitu, pertama jika kinerja tidak diukur, akan kesulitan dalam memberikan keberhasilan dan kegagalan, kedua jika keberhasilan tidak diidentifikasi, maka kita tidak dapat menghargainya, ketiga jika keberhasilan tidak dihargai, kita malah akan menghargai kegagalan, keempat jika tidak mengenali keberhasilan, maka kita juga tidak akan bisa belajar dari kegagalan.

Widodo (2008:94) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan “metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan.” Tujuan organisasi bersifat final dalam konteks hal-hal apa saja yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu. Tujuan tersebut kemudian diturunkan menjadi indikator-indikator yang harus dicapai, indikator tersebut merupakan suatu ukuran yang bersifat jelas, pasti dan terukur. Pernyataan tersebut dijelaskan lebih lanjut oleh Widodo (2008:95) bahwa “pengukuran kinerja merupakan aktivitas menilai kinerja yang dicapai oleh organisasi, dalam melaksanakan kegiatan berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan.” Pengukuran kinerja dengan lebih sederhana dijelaskan oleh Dally (2010:57) yaitu

“tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.”

Melakukan pengukuran kinerja berarti melakukan perbandingan antara apa yang senyatanya dan yang menjadi harapan. Cara untuk melakukan pengukuran kinerja bisa dilakukan dengan beberapa cara seperti disampaikan oleh Widodo (2008:95) adalah pertama membandingkan antara rencana dan realisasi, kedua realisasi tahun ini dengan tahun lalu, ketiga membandingkan organisasi lain yang sejenis, dan keempat membandingkan antara realisasi dan standarnya. Melaksanakan pengukuran kinerja memerlukan indikator kinerja, yang berguna untuk memberikan ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif untuk menggambarkan pencapaian terhadap tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena hal tersebut indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur untuk menialai dan mengukur pencapaian kinerja dalam tahapan-tahapan organisasi.

Kinerja yang selama ini seringkali disinonimkan dengan uang atau aspek finansial telah banyak mengalami perubahan. Oleh karena itu alat ukur dalam pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sangat terasa kebutuhannya dewasa kini. Dengan memperhatikan hal tersebut maka secara teoritis akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai kelemahan kinerja yang diukur secara perspektif keuangan saja.

#### 2.5.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan dan Kelemahannya

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial telah menjadi pedoman utama bagi berbagai organisasi bisnis selama ini. Hal ini seperti disampaikan oleh Kaplan dan Norton (2000:19) bahwa “selama ini, sistem pengukuran kinerja bisnis bersifat finansial”, hal seperti ini sebagaimana dapat kita jumpai pada pengembangan dan pemantauan terhadap perusahaan dengan menggunakan sistem akuntansi *double entry*, pengembangan investasi (*Return On Investment = ROI*), sistem anggaran dan arus kas, dsb.

Kritik terhadap pengukuran kinerja berdasarkan aspek finansial ini telah menuai banyak sorotan untuk dikembangkan lebih lanjut, terutama terhadap penggunaannya yang terlampau eksklusif. Kaplan dan Norton (2000:20) menjelaskan bahwa “penekanan yang berlebihan kepada pencapaian berbagai hasil finansial jangka pendek dapat mengakibatkan penanaman investasi jangka pendek yang berlebihan dan sedikitnya investasi yang dilaksanakan untuk menciptakan nilai tambah jangka panjang.” Lebih lanjut Kaplan dan Norton (2000:21) menuturkan bahwa “ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif.” Ukuran finansial memang memberikan sumbangsih bagi perencanaan peningkatan organisasi dimasa mendatang, namun dalam peningkatan ini ukuran finansial tidaklah memberikan sumbangsih sepenuhnya. Oleh karena itu ukuran finansial perlu mendapatkan penyeimbang dalam menentukan kinerja-kinerja yang lebih prima bagi organisasi.

Pencapaian kinerja berdasarkan keuangan saja dirasa sudah tidak memadai bagi organisasi saat ini, seperti dijelaskan Daft (2011:199) bahwa sebagian besar organisasi berkonsentrasi pada pengukuran dan pengawasan kinerja keuangan, seperti penjualan, pendapatan dan keuntungan, namun para pemangku kebijakan makin memahami bahwa penting untuk mengukur aspek-aspek kinerja yang tidak kasat mata lainnya guna mengelola aktivitas penciptaan nilai dari suatu organisasi. Oleh karena itu pengukuran kinerja yang berimbang sangat diharapkan mampu memberikan sumbangsih yang lebih komprehensif dalam melihat kinerja suatu organisasi.

Perkembangan sejarah peradaban manusia menuntut terjadinya pergeseran atas kinerja dan capaian-capaian bagi organisasi saat ini. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif finansial saja sudah dirasakan kekurangannya, seperti dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000:7) sebagai berikut.

“sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana inverstasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.”

Pendapat yang sama dengan diatas juga disampaikan oleh Makhijani dan Creelman (2012:14) bahwa “model keuangan memang bermanfaat, ujar mereka, untuk menyediakan detail mengenai apa yang terjadi kemarin, tetapi hanya sedikit bermanfaat dalam mengelola perkembangan dari bisnis.” Oleh karena itu pengukuran kinerja dengan hanya menggunakan pengukuran kinerja keuangan atau finansial saja memiliki kekurangan yang penting untuk diperhatikan saat ini.

Pengukuran kinerja keuangan dalam era revolusi teknologi dan informasi sekarang membutuhkan perhatian yang lebih dari sekedar menghitung rasio keuangan (tradisional) saja. Oleh karena itu mulailah organisasi saat ini memberikan pertimbangan terhadap aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi, kemudian mempertimbangkan hal-hal seperti berikut, mutu atau kualitas dari produk dan jasa, perkerja yang memiliki motivasi dan kapabilitas tinggi, proses internal responsif dan dapat diprediksi dan pelanggan yang loyal dan puas (Kaplan dan Norton, 2000:6).

### 2.5.3 Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) secara nasional melalui undang-undang yang menaungi dibawahnya masih belum menjelaskan secara teknis bagaimana cara mengukur kinerja BUM Desa. Oleh karena itu kajian terkait kinerja Badan Usaha Milik Desa lebih berkuat pada aspek finansial yang berlebihan. Pada beberapa tinjauan penelitian lainnya, penulis juga masih belum dapat memperoleh gambaran yang utuh terkait bagaimana bisa dikatakan BUM Desa memiliki kinerja yang baik atau buruk.

Pada level peraturan dibawahnya yaitu di Kabupaten Jember yang merupakan lokus penelitian ini juga masih belum memuat cara pengukuran kinerja yang ditawarkan. Peraturan-peraturan lain seperti Peraturan Bupati Kabupaten Jember juga masih belum aturan terkait, yaitu cara untuk meninjau kinerja BUM Desa. Bahkan saat ini Perda yang memuat tentang Badan Usaha Milik Desa cenderung dikerdilkan, melihat pada aspek bahwa peraturan daerah mengenai BUM Desa masih ditempatkan

pada Peraturan Daerah nomor 3 tahun 2007 tentang Keuangan Desa. Oleh karena itu peraturan tentang BUM Desa yang lebih “besar” di tempatkan pada aturan yang bersifat lebih “kecil”, sehingga nampak sedikit kurang sesuai.

Pada penelitian ini peneliti melihat pada penelitian terdahulu yang pernah dilakukan di Program Studi Administrasi Negara Universitas Jember oleh Hubaisy dengan judul skripsi *Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo Dalam Perspektif Balanced Scorecard* dan Khusna dengan judul skripsi *Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard*. Pada kedua penelitian tersebut Hubaisy dan Khusna menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam melihat kinerja BUMD berupa Perusahaan Air Minum Daerah yang masing-masing berada di Kota Probolinggo dan Kabupaten Lumajang. Berdasarkan kedua skripsi diatas peneliti melihat perbedaan pada definisi operasional variabel yang digunakan, meskipun sama-sama menggunakan pendekatan *balanced scorecard* namun dalam konteks ketepatan penggunaannya dalam melihat kinerja masing-masing PDAM ternyata berbeda disesuaikan dengan keadaan data dan lokus penelitian yang tentunya memiliki perbedaan karakteristik atau budaya organisasi.

Kebutuhan akan *tools* atau alat ukur guna melihat kinerja secara komprehensif sangat dibutuhkan. Oleh karena itu dipilihlah *balanced scorecard* sebagai alat ukur atau *tools* dalam melihat kinerja BUM Desa. Secara lebih lanjut akan dijelaskan pada sub bab dibawah ini.

## **2.6 Balanced Scorecard**

Menurut perkembangannya *balanced scorecard* pertama kali diciptakan oleh Robert S. Kaplan seorang professor di Harvard Bussines School dan David P. Norton seorang akuntan publik KPMG (US), dari keduanya *balanced scorecard* menjadi begitu populer. Meskipun pada awalnya konsep ini diperuntukkan pada organisasi

bisnis, namun seiring perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan diluar organisasi bisnis.

*Balanced scorecard* memiliki banyak pengertian menurut banyak ahli dari perkembangan awalnya hingga saat ini seperti dijelaskan oleh Dally (2010:49) *balanced scorecard* (BSC) “merupakan suatu system manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis.” Dengan menggunakan BSC diharapkan sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu lebih baik dalam berkinerja dan dapat memahami tuntutan-tuntutan masa depan.

*Balanced scorecard* merupakan konsep yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang berimbang. Berimbang disini mengikuti yang disampaikan Moeheriono (2012:159) bahwa berimbang karena diukur dari dua perspektif, yaitu dari perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. Kedua perspektif tersebut diukur melalui kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, Kemudian diharapkan dalam pengerjaannya organisasi tidak hanya memusatkan perhatiannya pada aspek keuangan saja, melainkan juga pada aspek non-keuangan yang bersifat jangka panjang.

*Balanced scorecard* menyimpulkan bahwa terdapat empat perspektif yang digunakan dalam pengukuran skornya. Kaplan dan Norton (dalam Imelda, 2004:108) menjelaskan bahwa pengukuran menggunakan *balanced scorecard* dinyatakan dalam empat perspektif yaitu, pertama perspektif finansial, kedua perspektif pelanggan (*customers*), ketiga perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan keempat pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Karena hal inilah *balanced scorecard* dinilai cukup komprehensif dalam menjalankan kinerja organisasi yang bersifat berkelanjutan (*sustainable*), karena tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan saja tetapi juga aspek non-keuangan tersebut.

Penjelasan keempat perspektif diatas seperti dijelaskan oleh Imelda (2004:109-110) adalah pertama perspektif finansial yaitu perpektif yang memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai organisasi dalam mewujudkan

visinya. Kedua adalah perspektif pelanggan yaitu memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju, pemuasan kebutuhan pelanggan dan memenuhi kebutuhanpelanggan. Ketiga adalah perspektif proses bisnis internal yaitu mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi, seperti proses inovasi, proses operasional dan proses pelayanan. Keempat adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang, seperti melihat kepuasan karyawan, banyak saran yang diberikan karyawan karyawan yang mengikuti pelatihan peningkatan kemampuan, dll.

Menurut Moehariono (2012:164) penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja oleh suatu organisasi memiliki keuntungan yaitu, pertama memperjelas dan menerjemahkan visi, strategi organisasi. Kedua yaitu mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategis dengan indikator yang telah ditentukan. Ketiga yaitu merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif strategis. Keempat yaitu meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategis.

### 2.6.1 Perspektif Finansial (Keuangan)

Kaplan dan Norton (2000:41) menjelaskan bahwa “tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.” Oleh karena itu perspektif finansial merupakan hal yang penting bagi organisasi untuk bertumbuh dan mengembangkan usahanya. Meskipun dalam *balanced scorecard* harus pula ditunjang oleh perspektif lain yang bersifat *tangible* dan jangka panjang.

Kaplan dan Norton (2000:42) menjelaskan tentang siklus hidup bisnis yang bersifat bertingkat, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*). Pada tahap sedang bertumbuh organisasi menghasilkan produk atau jasa

yang memiliki potensi untuk pertumbuhan. Oleh karena itu perhatian dalam fase ini baiknya diarahkan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai kelompok pelanggan. Pada fase bertahan organisasi masih memiliki daya tarik untuk penanaman investasi, dengan harapan pengembalian modal yang cukup tinggi. Sebagian besar organisasi bisnis pada fase bertahan menetapkan tujuan finansial berkaitan dengan profitabilitas. Hal seperti ini dinyatakan dalam ukuran laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Pada fase menuai organisasi mencapai tingkat kedewasaannya, konsentrasi tujuan finansial akan diletakkan pada arus kas. Penghematan modal kerja pada tahap ini juga dilakukan, mengingat tingkat investasi pada tahap ini tidak begitu dibutuhkan karena setiap investasi yang dilakukan harus memiliki periode pengembalian investasi yang segera, pasti dan singkat.

Melihat pada konteks siklus hidup bisnis (organisasi) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri yang menjadi lokus penelitian merupakan organisasi yang masih terhitung muda. Berdiri pada tahun 2008 lalu menjadikan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri masuk kedalam siklus pertumbuhan (*growth*). Oleh karena itu tujuan finansial dalam fase bertumbuh ini adalah persentase tingkat pendapatan dan tingkat penjualan produk atau jasa yang ditawarkan.

Analisis rasio keuangan meliputi beberapa alat analisis seperti disampaikan oleh Rangkuti (2014:183-191) yaitu rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas.

- a) Rasio likuiditas merupakan rasio untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (likuiditas). Untuk mengukur rasio likuiditas ini bisa menggunakan alat ukur *current ratio*. Rasio ini bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya.
- b) Rasio *Leverage* atau *Solvability ratio* ditujukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang. Ukuran

yang dapat dipakai untuk mengetahui *leverage* perusahaan adalah menggunakan *debt to equity ratio* (DER), yaitu perbandingan antara total kewajiabn (total utang) dengan total modal sendiri (*equity*). Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamain seluruh utang, rasio ini dapat dibaca sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ker perusahaan.

- c) Rasio aktivitas menjelaskan tentang efektivitas manajemen dalam mengelola bisnis. Ukuran yang digunakan untuk menilai efektivitas manajemen antara lain adalah *ratio collection period*, *ratio fixed asset turnover* dan *ratio working capital turnover*. Selain untuk mengetahui lebih jauh seberapa jauh perusahaan sudah melakukan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana, pada umumnya digunakan analisis perbandingan seperti rasio beban penjualan diabndingkan dengan penjualan, rasio beban administrasi diabndingkan dengan penjulan , *inventory turnover* dan sebagainya.
- d) Rasio profitabilitas bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Efektifitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manjemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan operasional. Indikator yang dapat digunakan mengukur profitabilitas adalah *Return on Investment* (ROI), rasio keuntungan terhadap modal sendiri astau ROE, rasio tingkat pengembalian terhadap asset atau ROA, *Net Profit Margin*, produktivitas asset, *Gross Margin* dan *Operating Margin*.

Pengukuran kinerja finansial berdasakan pemaparan yang disampaikan diatas akan dipilih beberapa untuk memberikan indikator pengukuran yang bisa digunakan dan tepat dalam menggambarkan kinerja finansial BUM Desa Desa Kemiri. Melihat pada penjelasan Kaplan dan Norton diatas bahwa sebuah organisasi (bisnis) pada fase bertumbuh atau *growth* akan menetapkan tujuan finansialnya terkait dengan profitabilitas. Rasio profitabilitas dirasakan lebih tepat bagi organisasi yang sedang berada pada fase bertumbuh untuk lebih meningkatkan pendapatan bagi organisasi.

Oleh karena itu rasio profitabilitas akan digunakan dalam penelitian yaitu, pertama *Return On Investment* (ROI) yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan organisasi dalam pengembalian investasi (aktiva) melalui laba bersih yang diperoleh, kedua yaitu *Return On Equity* (ROE) digunakan untuk menjelaskan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mengelola modal yang dimilikinya untuk dikonversikan menjadi laba bagi perusahaan (BUM Desa), ketiga yaitu *Net Profit Margin* (NPM) digunakan untuk menunjukkan laba bersih yang diperoleh atas penjualan barang atau jasa yang dilakukan oleh organisasi dan keempat yaitu *Growth Rate In Sales* (GRIS) digunakan untuk menunjukkan pertumbuhan atas penjualan tiap periode (tahun) organisasi, hal ini memberikan gambaran perkembangan organisasi dari period ke periode selanjutnya. Pengukuran rasio finansial yang lain tidak digunakan dalam penelitian ini mengingat fase organisasi BUM Desa yang masih muda dan ketersediaan data.

#### 2.6.2 Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (2000:55-56) menjelaskan perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* berfokus pada segmen pasar dan identifikasi pelanggan. Segmen pasar menjadi penting mengingat organisasi harus menentukan pada kondisi pelanggan seperti apa yang menjadi target, mengingat setiap pelanggan mempunyai preferensi dan penilaian terhadap atribut barang dan jasa yang dihasilkan secara berbeda-beda. Dengan memperhatikan segmen pasar yang menjadi sasaran akan memudahkan proses perumusan strategis dan operasional organisasi untuk menawarkan barang atau jasanya. Identifikasi pelanggan dan pengukuran terhadap proporsi nilai yang diberikan kepada pelanggan merupakan hal yang penting diperhatikan untuk melancarkan pada pasar sasaran.

Kaplan dan Norton (2000:59-63) melakukan pembagian atas kelompok pengukuran pelanggan menjadi 5, yaitu sebagai berikut.

a) Pangsa pasar

Melakukan pengukuran terhadap pangsa pasar bisa dilakukan jika pelanggan sasaran dan segmentasi pasar telah ditentukan. Untuk meningkat pangsa pasar organisasi harus meningkatkan hubungan yang bernilai tambah dengan pelanggan. Ukuran pangsa pasar akan menyeimbangkan ukuran yang semata-mata finansial menjadi perlu untuk dilakukan peninjauan ulang segera karena pangsa pasar bukan hanya berbicara tentang keuangan.

Pengukuran kinerja pelanggan dalam indikator ini memiliki keterbatasannya sendiri. Karena usia BUM Desa yang masih muda, dan pengukuran secara kuantitatif atas indikator ini masih cukup sulit digunakan. Oleh karena itu pengukuran pelanggan atas dasar pangsa pasar tidak digunakan dalam penelitian ini. Untuk mengukur kinerja pangsa pasar dalam bidang usaha BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri misalnya pasar desa, memiliki kesulitan dalam menentukan pangsa pasarnya. Sehingga berdasarkan pertimbangan tersebut pengukuran pangsa pasar tidak digunakan dalam penelitian ini.

b) Retensi pelanggan

Retensi pelanggan merupakan ukuran untuk melihat pelanggan yang bertahan. Pada tahap awal sebuah organisasi berjalan sangat penting menjaga retensi pelanggan stabil atau bahkan meningkat. Retensi pelanggan bisa dilakukan pada kurun waktu tertentu yaitu, periode tertentu ke periode tertentu. Selain untuk mempertahankan pelanggan, retensi pelanggan lebih jauh juga bisa digunakan untuk melihat loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

Pengukuran retensi pelanggan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan yang telah ada (lama). Dalam hal ini BUM Desa penting untuk menunjukkan kemampuannya dalam mempertahankan pelanggan yang telah ada. Ditambah lagi dengan melakukan pengukuran melalui indikator ini akan secara langsung berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memuaskan pelanggannya,

meskipun kepuasan tidak sederhana yaitu sebatas mempertahankan pelanggan yang telah ada saja.

c) Akuisisi pelanggan

Secara umum organisasi menginginkan peningkatan terhadap pelanggan baru dalam segmen pasar yang telah ditentukan. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk *absolute* dan *relative*, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan jumlah pelanggan dalam tahun terkait. Kemudian hal ini bisa dikembangkan lebih lanjut untuk mengetahui berapa biaya yang dikeluarkan untuk setiap satu pelanggan baru dan rasio pendapatan dari pelanggan baru untuk setiap usaha penjualan.

Pengukuran ini penting dilakukan mengingat akan dampaknya yang jangka panjang. Semakin baik pengukuran akuisisi pelanggan dari waktu ke waktu berarti menunjukkan kemampuan organisasi dalam melebarkan sayapnya pada pangsa pasar baru atau pelanggan baru. Kemampuan melakukan eksekusi atas pelanggan baru akan memunculkan pendapatan yang lebih tinggi bagi organisasi secara langsung, karena tingkat penjualan akan bertambah. Oleh karena pentingnya melihat tingkat akuisisi pelanggan ini maka pengukuran akuisisi pelanggan akan dimasukkan dalam pengukuran dalam perspektif pelanggan.

d) Kepuasan pelanggan

Ukuran kepuasan memiliki peran penting bagi organisasi untuk mengembangkan diri lebih baik karena ukuran kepuasan pelanggan akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik organisasi melaksanakan bisnisnya. Organisasi jika hanya sekedar memenuhi kepuasan pelanggan tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi atau profitabilitas yang tinggi, namun jika pelanggan menganggap pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang sangat memuaskan barulah organisasi bisa mengharapkan pelanggan akan melakukan pembelian kembali. Biasanya terdapat tiga teknik dalam mengukur kepuasan pelanggan yaitu,

survei, wawancara telepon dan wawancara pribadi, dimana setiap teknik memiliki biaya yang bervariasi dan kedalaman temuan yang berbeda-beda.

Mengukur kepuasan pelanggan membutuhkan sebaran data yang baik, sehingga akan membutuhkan biaya yang cukup besar dalam melakukan penilaian. Oleh karena itu peneliti tidak menggunakan pengukuran dalam indikator ini. Mengingat keterbatasan dana dan waktu yang juga perlu menjadi pertimbangan tersendiri bagi peneliti serta dalam penelitian ini lebih fokus kepada data analisis data sekunder dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

e) Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan membantu perusahaan untuk tetap menjadi organisasi (perusahaan) yang berfokus pada pelanggan. Sebuah organisasi (perusahaan) tentu tidak hanya mengaharpkan pelanggan yang terpuaskan dan senang saja, melainkan juga mengharapkan pelanggan yang memberikan nilai keuntungan bagi organisasi. Profitabilitas pelanggan memungkinkan organisasi untuk mengetahui pelanggan pada sasaran tertentu yang memberikan keuntungan maupun yang tidak memberikan keuntungan, sehingga pada segemen pasar yang menjadi tujuan bisa dilihat seberapa besar keuntungan yang diperoleh. Begitu pula dengan segmen bukan sasaran yang dikemudian hari bisa menjadi segmen pasar tujuan apakah mungkin atau tidak.

Organisasi membutuhkan pelanggan yang tidak hanya setia saja, namun juga pelanggan yang memeberikan nilai lebih atau profit bagi organisasi. Memang dalam organisasi yang sudah cukup besar skala kerja dan cakupanya membutuhkan pengukuran secara mendalam tentang profitabilitas pelanggan. Namun dalam organisasi yang baru tumbuh dan berskala mikro seperti BUM Desa, menurut hemat peneliti masih belum begitu urgen untuk dilakukan. Ditambah lagi BUM Desa harus mempertimbangkan aspek *service* bagi masyarakat desa yang terkadang sulit disandingkan dengan aspek *profitability* yang terlalu dominan. Oleh karena itu pengukuran profitabilitas pelanggan tidak digunakan dalam penelitian ini, mengingat

data yang dibutuhkan untuk mengukur aspek ini tidak tersedia dan sulit dalam pencariannya serta pengolahannya.

### 2.6.3 Perspektif Bisnis Internal

Sistem pengukuran kinerja tradisional kebanyakan berfokuskan pada pengendalian dan pusat pertanggungjawaban, sistem pengendalian ini menghasilkan pengendalian departemental yang bergantung secara eksklusif pada pengukuran finansial dan laporan varians bulanan memiliki banyak kelemahan (Kaplan dan Norton, 2000:80). Dalam konsep *balanced scorecard* sebagaimana dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000:8) memfokuskan diri rantai internal lengkap yang diawali dengan inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan sekarang dan dimasa mendatang sekaligus dengan proses pemenuhannya, proses operasi, menyampaikan produk berupa barang atau jasa kepada pelanggan dan memberikan nilai tambah kepada produk yang diterima pelanggan.

Model yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000:83-91) dalam proses bisnis internal mencakup 3 proses inti, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Inovasi merupakan bagian penting dari proses bisnis internal untuk menjadikan proses bisnis menjadi efisien, efektif dan tepat waktu dalam memberikan produknya. Inovasi merupakan proses penciptaan nilai dimana organisasi pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari yang ada saat ini. Ukuran yang biasa digunakan dalam hal ini adalah *Break Even Time* (BET) yang digunakan untuk mengukur keefektifan siklus pengembangan produk. BET mengukur waktu yang diperlukan dari permulaan pekerjaan pengembangan produk sampai produk dijual di pasar kemudian menghasilkan keuntungan bagi organisasi.

Dalam BUM Desa memiliki cakupan skala mikro di level desa dan memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat desa dengan baik dan optimal perlu untuk memperlihatkan keinginan dan kemampuan untuk memperbaiki kinerja

internalnya. Tanpa meninggalkan aspek ekonomis dan pelayanan BUM Desa harus menyeimbangkan keduanya, agar bisa berjalan dengan baik. Meskipun dalam beberapa kondisi memang BUM Desa harus menentukan prioritas kerjanya sendiri. Dalam penelitian ini akan menggunakan pengukuran proses operasi. Mengingat pengukuran inovasi dan layanan purna jual masih belum digunakan oleh BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, oleh karena itu tidak akan digunakan dalam penelitian ini. BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri masih belum melakukan inovasi dalam 3 tahun terakhir pada tahun 2012-2014, baik pada barang dan jasa maupun pada proses pembuatan barang dan jasa, sehingga proses inovasi tidak digunakan dalam penelitian ini.

Proses operasi merupakan proses yang dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Dalam proses operasi ini penekanan pentingnya terdapat pada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Disamping itu proses operasi juga akan melihat pada pemanfaatan kapasitas maksimal yang ada. Pemanfaatan kapasitas yang dapat mencapai batas maksimalnya akan memberikan hasil yang maksimal pada pengukuran ini, sedangkan semakin menjauhi kapasitas maksimalnya akan memberikan nilai yang rendah terhadap pengukuran ini. Oleh karena itu pengukuran pada perspektif proses bisnis internal akan menggunakan alat ukur *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) untuk mengukur proses waktu operasi pada setiap bidang usaha BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri dan *Yield Rate* (YR) untuk mengukur kapastias aktual digunakan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri terhadap kapasitas maksimal yang tersedia pada masing-masing bidang usahanya.

#### 2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (2000:109) menjelaskan bahwa tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mengoptimalkan kinerja organisasi agar

kinerjanya menjadi istimewa. Setelah ketiga perspektif di awal telah di jelaskan yaitu keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berguna untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari ketiga perspektif tersebut. Kaplan dan Norton (2000:110) menerangkan tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu pertama kapabilitas pekerja, kedua kapabilitas sistem informasi dan ketiga motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kapabilitas pekerja dewasa kini tidak hanya membutuhkan pegawai yang bekerja secara fisik, melihat revolusi industri dan teknologi telah membuat pekerjaan fisik yang rutin telah digantikan oleh mesin otomatis, dan pekerjaan manufaktur dikendalikan melalui komputer. Tentu hal ini membuat apa saja yang telah ditentukan oleh elit organisasi saja tidak cukup dalam hal definisi kinerja pegawainya, akan tetapi pekerja lini depan dan yang paling dekat dengan proses internal harus memulai gagasan untuk memproses peningkatan kinerja untuk pelanggan. Dalam pengukuran utama kapabilitas pekerja Kaplan Norton membagi menjadi tiga hal, yaitu pertama kepuasan pekerja, kedua retensi pekerja dan ketiga produktivitas pekerja.

Kapabilitas sistem informasi dalam dunia organisasi (bisnis) seperti saat ini dimana informasi sangat padat dan silih berganti, penting bagi organisasi untuk membuat suatu tatanan sistem informasi yang terpadu dan baik. Oleh karena ini kemampuan sistem untuk merekam dan memberikan informasi kepada pekerja garis depan dalam suatu organisasi adalah hal yang teramat penting dan mendesak saat ini. Informasi yang harus menjadi sorotan utama seperti, mengenai pelanggan, proses internal dan konsekuensi finansial keputusan organisasi.

Proses ketiga dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Sistem informasi yang baik akan menjadi percuma jika tidak dapat membuat pegawai termotivasi untuk melakukan sesuatu untuk perbaikan organisasi. Oleh karena itu motivasi pegawai untuk bertindak untuk kepentingan organisasi mencapai sasaran-sasaran yang menjadi tujuan adalah suatu hal vital bagi organisasi. Kemudian bagaimana organisasi memberdayakan dan

menyelaraskan kinerja pegawainya adalah sinergisitas dari perolehan motivasi tersebut. Untuk mencapai tahap yang optimal segala kinerja pegawai harus menjadi satu kesatuan tim yang utuh.

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu untuk dipilih mana yang dapat digunakan dalam pengukuran BUM Desa. Misalnya, indikator kapabilitas sistem informasi masih sangat terbatas dan belum memadai di Desa Kemiri. Hal ini menyulitkan dan menjadi pertimbangan tersendiri dalam penggunaan indikator pengukuran ini. Karena skala BUM Desa yang kecil dan lokasi desa yang berada dibawah kaki pegunungan di Jember membuat akses sistem informasi masih belum berjalan dengan baik. Kapabilitas pekerja memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi, oleh karena itu penting untuk mengukur indikator tersebut, dan ketersediaan data akan mempermudah proses penelitian. Kapabilitas pekerja yang digunakan adalah, produktivitas pekerja, pelatihan yang diberikan organisasi kepada pekerja dan pergantian pekerja dalam satu tahun. Produktivitas pekerja (*employee productivity*) akan menunjukkan kemampuan pekerja dalam melakukan proses produksi barang atau jasa. Pelatihan kepada pekerja (*employee training*) akan berdampak pada kemampuan atau *soft skill* yang dimiliki pekerja dalam mengembangkan organisasi dimasa mendatang, oleh karena itu penting kiranya untuk melakukan investasi tak kasat mata seperti itu. Melihat pergantian pekerja (*employee turnover*) dalam satu tahun akan secara otomatis memperlihatkan aspek kepuasan pekerja meskipun tidak secara mendalam dan keseluruhan, maka pengukuran *employee turnover* akan digunakan dalam penelitian ini untuk melihat perputaran pegawai pada tahun tertentu. Semakin kecil nilai perputaran pegawai maka akan mendapatkan nilai yang semakin tinggi, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan pemaparan diatas maka pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan alat ukur, yaitu *employee productivity*, *employee training* dan *employee turnover*.

## 2.7 Kajian Terhadap Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai penambah pemahaman atas penelitian-penelitian yang memiliki kesamaan obyek penelitian dan konsep yang digunakan dalam sebuah penelitian. Dalam hal ini penulis menemukan beberapa sumber rujukan yaitu penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan obyek dan konsep dalam penelitian yang digunakan. Demikian dengan adanya pemahaman yang baik atas penelitian-penelitian terdahulu diharapkan akan mampu memberikan sumbangsih bagi penulis untuk lebih baik dan cermat dalam menyusun penelitian ini.

Kajian atas penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan obyek penelitian dilakukan oleh Widya Wulandari dengan judul penelitian (skripsi) “Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa): Studi Kasus Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember Periode 2008-2012.” Dalam penelitiannya Wulandari membedah tentang pertama keberadaan (*existing*) BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember, kedua kontribusi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dan ketiga faktor-faktor yang mempengaruhi kontribusi BUM Desa terhadap PADes. Secara sederhana bisa dikatakan bahwa penelitian yang disusun dalam penelitian kali ini merupakan kelanjutan atas apa yang telah ditemukan atau dijelaskan secara diskriptif oleh Wulandari berdasarkan penelitiannya. Oleh karena itu penulis banyak terbantu dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Wulandari. Dalam penelitiannya Saudari Wulandari telah berhasil menjelaskan beberapa topik permasalahan yang telah dijawab dengan baik, seperti *existing* dari BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri telah sesuai dengan Perda yang mengatur tentang BUM Desa di Kabupaten Jember dan juga telah sesuai dengan peraturan di atasnya seperti permendagri. Dalam penelitiannya Wulandari juga menjelaskan bahwa kontribusi BUM Desa terhadap PADes masih sangat minim, hal ini dikarenakan oleh pendapatan BUM Desa yang sangat minim jika dibandingkan dengan pengeluarannya.

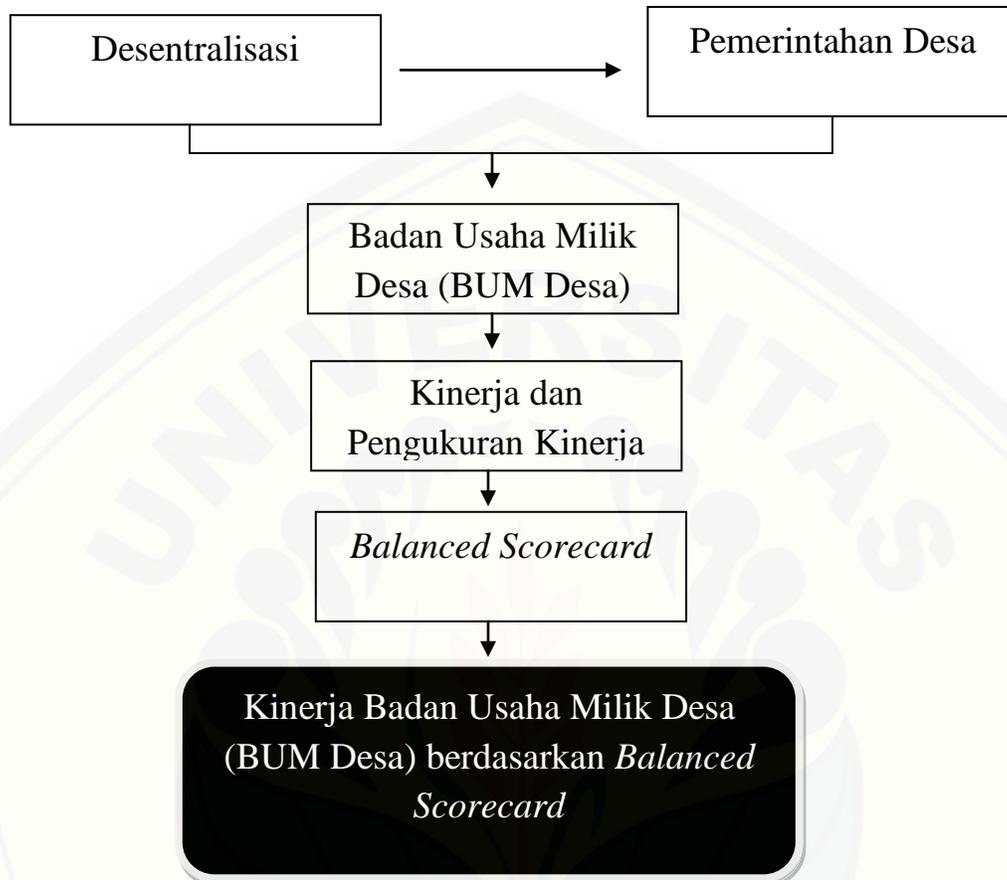
Penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan konsep kajian yang digunakan adalah seperti penelitian yang dilakukan oleh Zarrin Hubaisy dengan judul “Evaluasi

Kinerja Perusahaan Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*.” Dalam penelitiannya yang berfokus pada evaluasi kinerja PDAM Kota Probolinggo Hubaisy menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif untuk menjelaskan penelitiannya, dan menggunakan teknik analisis data sekunder (ADS). Berdasarkan hasil penelitiannya dengan perspektif *balanced scorecard* untuk melihat evaluasi kinerja ditemukan bahwa kinerja PDAM Kota Probolinggo adalah tidak baik. Temuan ini didasarkan pada penghitungan empat perspektif kunci dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut Hubaisy menurunkannya menjadi beberapa alat ukur (rumus) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja PDAM, hasilnya adalah dari 14 alat ukur yang digunakan 11 diantara menunjukkan hasil tidak baik dan hanya 3 alat ukur yang menjelaskan baik, yaitu *cycle time*, *employee training* dan absensi pegawai.

## 2.8 Kerangka Berfikir

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu menganalisis kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember. Dalam mencapai tujuan tersebut peneliti membuat kerangka berfikir untuk mensistematisasi dan memperjelas jalannya penelitian yang akan dilakukan. Kerangka berfikir dalam hal ini akan peneliti sampaikan dalam bentuk bagan 2.1 sebagaimana dibawah ini.

Bagan 2.1 Kerangka Berfikir

**Keterangan:**

Desentralisasi adalah sistem pemerintahan bangsa Indonesia. Setidaknya dalam sistem desentralisasi yang merupakan lawan dari sentralisasi memiliki 2 kepentingan utama yaitu, pertama sebagai pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada instansi pemerintah dibawahnya, sehingga jalannya roda pemerintahan bisa lebih efisien dan efektif, kedua desentralisasi merupakan keinginan dan wujud dari pelaksanaan demokratisasi di *grass root*. Dari desentralisasi inilah pemerintahan desa yang otonom dalam mengurus dan menjalankan pemerintahannya sendiri menjadi ada.

Keberadaan desentralisasi mewujudkan adanya pemerintahan desa, dari keduanya muncullah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang menjadi bagaian

dari keinginan untuk mewujudkan kemandirian ekonomi di level desa. BUM Desa dalam mewujudkan tujuannya melaksanakan visi, misi dan rencana strategisnya. BUM Desa yang merupakan lembaga ekonomi dan pelayan bagi masyarakat desa, menjadi penting bagi BUM Desa untuk menjelaskan kinerjanya saat ini. Mengingat pula keinginan besar dari pemerintah pusat maupun daerah untuk memaksimalkan potensi desa sangat besar. Pendeskripsian tentang kinerja akan dilakukan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* berisikan empat perspektif dalam menggambarkan kinerja yaitu, perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut diharapkan akan diperoleh deskripsi yang lebih komprehensif dan obyektif terhadap kinerja BUM Desa.

### BAB 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan hal vital dalam sebuah penelitian ilmiah. Metode penelitian menerangkan serangkaian cara yang ditempuh atau dilakukan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini merupakan penelitian dibidang Ilmu Pengetahuan Administrasi Negara, metode penelitian administrasi menurut Sugiyono (2011:3) diartikan sebagai berikut.

“cara ilmiah untuk mendapatkan data data yang valid, dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang administasi dana manajemen.”

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian untuk memecahkan rumusan masalah yang ada sebagai berikut:

1. Jenis penelitian;
2. Objek penelitian;
3. Lokasi dan waktu penelitian;
4. Variabel dan definisi operasional variabel;
5. Jenis dan sumber data;
6. Teknik pengumpulan data;
7. Penentuan Unit Analisis dan informan;
8. Teknik analisis data;
9. Teknik Pembobotan.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Melihat pada topik penelitian yang akan diteliti, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dan tipe penelitian yang akan digunakan adalah deskriptif. Sebagaimana dijelaskan oleh Moleong (2008:31)

pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang menggunakan pengukuran obyektif dan analisis numerikal guna menjelaskan suatu fenomena sosial. Menurut penjelasan Sugiyono (2011:11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain.

Berdasarkan pada tipe penelitian yang ditentukan, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember dalam perspektif *balanced scorecard*. Kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan dengan cara melihat dan mempelajari secara langsung Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data untuk dipelajari dan telaah lebih lanjut untuk melihat kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, data yang dimaksud adalah data berkenaan BUM Desa secara berkala (*time series*) tahun 2012-2014, kemudian lebih khususnya data-data yang penting untuk menggambarkan kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

### **3.2 Obyek Penelitian**

Obyek penelitian merupakan bagian penting dalam sebuah penelitian karena fungsinya untuk memberikan batasan terhadap rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Berkaitan dengan penelitian ini obyek penelitiannya adalah kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember tahun 2012-2014 dalam perspektif *balanced scorecard*.

### **3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana dilakukan proses penelitian atau pengumpulan data guna menyawab rumusan masalah. Lokasi penelitian dalam tulisan

ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember. Pada lokasi penelitian itulah peneliti akan melakukan serangkaian proses untuk menemukan jawaban atas rumusan masalah yang telah ditentukan, melalui serangkaian kegiatan pengumpulan data dan analisis data. Waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah kurang/lebih 2 bulan pada jam kerja di BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Dalam 2 bulan penelitian untuk memperoleh data peneliti akan berusaha sebaik mungkin agar data yang ditemukan *valid* dan *reliable*.

### 3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel dan definisi operasional variabel dalam penelitian kuantitatif merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2007:17) variabel adalah konsep yang memiliki variasi nilai. Sebuah konsep yang memiliki variasi nilai saja tidak akan bisa diukur dan diobservasi lebih lanjut dilapangan. Oleh karena itulah dibutuhkan definisi operasional variabel. Definisi operasional merupakan penghubung antara *conceptual-theoretical level* dengan *empirical-observational level* (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007:19). Jadi berdasarkan definisi yang telah disampaikan diatas mengenai definisi operasional merupakan rujukan empiris yang dapat digunakan dilapangan untuk menjelaskan atau menggambarkan konsep agar dapat diukur dan diamati.

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal atau mandiri yaitu kinerja, yang digunakan untuk mengetahui atau menggambarkan bagaimana pengukuran kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014 yang diukur menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### a. Perspektif Finansial

Pengukuran kinerja dari perspektif finansial diukur dengan menggunakan rasio keuangan sebagai berikut.

### 1) *Return On Investment (ROI)*

*Return On Investment (ROI)* merupakan rasio yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pengembalian investasi organisasi dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan. Penghitungan ROI yaitu laba bersih dibagi total aktiva dalam laporan keuangan neraca dan diukur dengan prosentase. Jika nilai ROI semakin besar maka semakin baik kinerja organisasi dalam pemanfaatan aktiva, akan tetapi semakin rendah nilai ROI maka semakin buruk kinerja organisasi dalam pemanfaatan aktiva. Pada penghitungan rasio keuangan dengan menggunakan rumus ROI ini akan menggunakan data keuangan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri pada 2012-2014.

### 2) *Return On Equity (ROE)*

*Return on equity (ROE)* adalah rasio keuangan profitabilitas yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pengembalian modal (*equity*) organisasi (perusahaan) dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Semakin besar nilai ROE menunjukkan kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri semakin baik. Pengukuran ROE diperoleh dari hasil pembagian laba bersih dibandingkan dengan total modal (*equity*) dalam laporan keuangan neraca dan diukur dengan prosentase. Pada penghitungan rasio ROE ini akan digunakan data keuangan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri pada tahun 2012-2014.

### 3) *Net Profit Margin (NPM)*

*Net profit margin (NPM)* adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk menggambarkan laba (rugi) bersih per penjualan yang dihasilkan organisasi berdasarkan laporan laba/rugi yang dihitung dalam prosentase. Semakin tingginya nilai prosentase NPM berarti semakin baik kemampuan organisasi dalam mendapatkan laba bersih bagi organisasi dibandingkan dengan total penjualannya, dan semakin rendah nilai NPM berarti semakin kurang maksimal kinerja rasio NPM ini. Data yang akan digunakan dalam penghitungan NPM ini adalah dari tahun 2012-2014 yang diperoleh dari data keuangan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

#### 4) *Growth Rate In Sales* (GRIS)

*Growth rate in sales* (GRIS) merupakan pengukuran untuk mengetahui pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan dari periode sebelumnya. Pengukuran ini menjadi penting untuk melihat seberapa baik perjalanan organisasi dari suatu periode ke periode selanjutnya. Cara mengukurnya yaitu prosentase penjualan tahun sekarang dikurangi penjualan tahun lalu dibagi dengan penjualan tahun lalu. Untuk mengetahui pertumbuhan penjualan ini akan menggunakan data pada keuangan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri pada tahun periode 2012-2014.

#### b. Perspektif Pelanggan

Pelanggan dalam perspektif ini akan dibagi berdasarkan ketiga jenis usaha BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri yang meliputi bidang usaha HIPHAM (Himpunan Masyarakat Pengguna Air Minum), SOPP (Sistem Online Pembayaran Pelistrikan) dan Pasar Desa. Masing-masing pelanggan ketiga bidang usaha tersebut memiliki proporsi yang berbeda-beda. Oleh karena perhitungan perspektif pelanggan akan dilakukan pada masing-masing bidang usaha.

##### 1) Retensi Pelanggan (RP)

Retensi pelanggan (RP) merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar organisasi mempertahankan pelanggan lamanya. RP menjadi pengukuran yang penting untuk menggambarkan keseriusan organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan yang selama ini menikmati produk atau jasa organisasi. RP dihitung melalui prosentase dari jumlah pelanggan lama dibagi total order. Jumlah pelanggan yang akan dijadikan acuan dalam penghitungan RP ini adalah data pelanggan pada tahun 2012-2014.

##### 2) Akuisisi Pelanggan (AP)

Akuisisi Pelanggan (AP) merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan organisasi dalam memperoleh pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa organisasi. AP menjadi pengukuran

penting dalam perspektif pelanggan karena organisasi yang baik adalah meraka yang mampu meningkatkan pangsa pasar (pelanggan) menjadi lebih besar. Penghitungan AP di dapat dari prosentase pelanggan baru dibagi total jumlah pelanggan lama. Penghitungan AP disini akan menggunakan data pada tahun periode 2012-2014.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran yang digunakan untuk melihat proses operasi dan pemanfaatan atas kapasitas organisasi. Hal ini diturunkan menjadi dua rumus atau alat ukur, yaitu *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan *Yield Rate* (YR) sebagaimana penjelasannya dibawah ini.

1) *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

*Manufacturing cycle effectiveness* (MEC) merupakan pengukuran untuk melihat atau menggambarkan siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan suatu produk, baik barang maupun jasa. Hasilnya diperoleh dari prosentase waktu pengolahan dibagi waktu penyelesaian. Semakin siklus waktu efektif meningkat menunjukkan proses internal dalam organisasi dalam menghasilkan produknya semakin baik. Penghitungan MCE dalam tulisan ini ditujukan untuk mengetahui proses (siklus) waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan tawarkan pada konsumen, oleh karena itu data yang digunakan adalah data terbaru dari BUM Desa. Hal ini dilakukan melihat dokumentasi tentang proses semacam ini masih belum terdokumentasi dengan baik oleh BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Kecamatan Panti.

2) *Yield Rate* (YR)

*Yield rate* (YR) merupakan pengukuran yang digunakan untuk memperoleh gambaran tentang kemampuan organisasi dalam memanfaatkan kapasitas maksimal yang terdapat pada BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Hasil pengukurannya diperoleh dari kapasitas aktual (sebenarnya) yang ada dibagi dengan kapasitas maksimal dan diukur dengan prosentase. Semakin mendekati kapasitas maksimalnya menunjukkan BUM Desa semakin baik dalam

memanfaatkan kapasitas yang terdapat pada organisasi. Data berkenaan dengan penghitungan ini diperoleh dari data tentang kapasitas organisasi pada tahun 2012-2014 yang telah dilaksanakan oleh BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dihitung berdasarkan pada 3 alat ukur atau rumus yang akan dipaparkan dibawah ini. Untuk memberikan kejelasan mengenai maksud dari produktivitas pegawai, pelatihan pegawai dan perputaran pegawai, dalam hal ini yang dimaksud dengan pegawai adalah pengurus BUM Desa. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa seluruh kegiatan perencanaan maupun pengimplementasian kerja organisasi (BUM Desa) dilaksanakan oleh pengurus BUM Desa.

##### 1) Produktivitas Pegawai (PeP)

Produktivitas pegawai (PeP) merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan produktivitas pegawai. Hal ini penting dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan, untuk melihat tren dari waktu ke waktu kinerja yang dilakukan oleh pegawai untuk organisasi. Hasil penghitungannya diukur dengan prosentase dari total produksi dibagi total karyawan dikali total jam kerja. Pada penghitungan PeP akan menggunakan data pada tahun periode 2012-2014, berkaitan dengan data tentang total produksi dan total pegawai. Yang dimaksud dengan pegawai atau karyawan adalah pengurus BUM Desa, karena pengurus BUM Desa lah yang melaksanakan semua kegiatan-kegiatan organisasi.

##### 2) Pelatihan Pegawai (PP)

Pelatihan pegawai (PP) merupakan pengukuran untuk mengetahui tingkat pelatihan yang diberikan organisasi kepada pegawainya atau pelatihan yang diikuti pegawainya. Hal ini menjadi penting saat ini untuk meningkatkan kemampuan atau kapasitas pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi di masa mendatang. Mengingat pegawai merupakan ujung tombak bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan yang maksimal. Data berkaitan dengan

keikutsertaan pegawai BUM Desa dalam pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan pegawai adalah data pada tahun 2012-2014. Pegawai yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pengurus BUM Desa, sebagaimana telah dijelaskan diatas.

### 3) Perputaran Pegawai (PrP)

Perputaran pegawai (PrP) merupakan pengukuran yang digunakan untuk menggambarkan perputaran pegawai dalam satu tahun. Pengukuran ini menjadi penting selain untuk melihat jumlah pegawai yang keluar, sekaligus memberikan gambaran tentang retensi pegawai secara tidak langsung. Hasil penghitungannya diukur dengan prosentase jumlah pegawai yang keluar dalam satu tahun dibagi total pegawai. Pengukuran dengan menggunakan rumus PrP ini akan menggunakan data pada tahun 2012-2014 yang diperoleh dari dokumentasi maupun *interview* dari informan yang telah ditentukan sebelumnya atau berkaitan dengan obyek penelitian.

## 3.5 Jenis dan Sumber Data

Melakukan penelitian merupakan sebuah tugas mulia untuk memberikan kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan dan ikut berkontribusi membangun peradaban manusia. Berawal dari sifat keragu-raguan manusia memunculkan berbagai pertanyaan dan melakukan proses menjawab pertanyaan tersebut. Dalam menjawab rumusan masalah penelitian ini dibutuhkan data-data yang digunakan untuk menjawabnya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2011:15) data kuantitatif adalah “data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan.” Berdasarkan pada sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri atas berikut.

### a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2011:156) data primer adalah “sumber data yang *langsung memberikan* data kepada pengumpul data.” Mengingat pentingnya data

primer dalam penelitian ini, yang memiliki obyek penelitian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri periode 2012-2014 akan memilah data primer dengan cara seksama agar memenuhi kadar validitas dan reliabilitas. Data primer yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi, yaitu waktu pengolahan, waktu penyelesaian, kapasitas maksimal, pelatihan pegawai dan pegawai keluar.

b. Data Sekunder

Data sekunder menurut pemaparan Sugiyono (2011:156) adalah “sumber yang *tidak langsung memberikan* data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.” Sumber data sekunder penting dalam penelitian ini yang merupakan data organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri yang kemudian akan dilakukan proses analisis data untuk mengukur kinerja organisasi.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian adalah gambaran umum organisasi secara berkala (*time series*). Menurut keterangan dari Purwanto dan Sulistyastuti (2007:21) data runtut waktu (*time-series data*) merupakan kategori data berdasarkan dimensi waktu dan ruang pengumpulannya yang dijelaskan sebagai “data dari serangkaian observasi terhadap nilai suatu variabel yang diambil pada rentang waktu yang berurutan yang disusun secara kronologis.” Data berkala yang digunakan dalam penelitian ini meliputi laporan keuangan organisasi berupa laporan laba rugi, neraca, data pelanggan, data pegawai, data produksi dan literatur atau studi kepustakaan. Data sekunder yang digunakan adalah data pada tahun 2012-2014 yang terdapat pada BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Guna mempermudah penjelasan mengenai jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 3.1 Jenis dan Sumber Data

No	Jenis Data	Sumber Data
1	Primer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wawancara Bapak Suryono (Kepala Desa Kemiri)</li> <li>- Wawancara Ibu Luluk (Ketua BUM Desa)</li> <li>- Wawancara Bapak M. Eksan (Sekretaris BUM Desa)</li> <li>- Wawancara Bapak Astro (Bendahara BUM Desa)</li> <li>- Wawancara Bapak Abdullah (Unit HIPAM)</li> <li>- Wawancara Bapak Ngasari (Unit Pasar Desa)</li> <li>- Wawancara Bapak Sanito (Unit SOPP)</li> </ul>
2	Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laporan keuangan Laba/Rugi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri</li> <li>- Laporan keuangan Neraca BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri</li> <li>- Data Pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri</li> <li>- Profil Desa Kemiri tahun 2010</li> <li>- Profil BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2015</li> </ul>

Sebagaimana telah disajikan pada tabel 3.1 diatas tentang jenis dan sumber data, yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua jenis data, yaitu primer dan sekunder. Jenis data primer menggunakan sumber data wawancara kepada beberapa orang yang memiliki pemahaman dan pengetahuan mengenai obyek penelitian. Jenis data sekunder yang digunakan merupakan data dalam bentuk dokumentasi yang dimiliki oleh BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, meliputi laporan keuangan laba/rugi, laporan keuangan neraca, data pelanggan BUM Desa, profil Desa Kemiri dan profil BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Melaksanakan penelitian yang berkualitas tidak hanya tentang validitas dan reliabilitas data saja, melainkan lebih dari itu juga dipengaruhi oleh kualitas dari pengumpulan data yang dilakukan. Hasan (2002:83) menjelaskan bahwa pengumpulan data merupakan proses pencatatan peristiwa baik sebagian atau keseluruhan yang dapat mendukung penelitian. Dalam proses pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa teknik. Oleh karena itu penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

#### a. *Interview* (Wawancara)

Wawancara atau *interview* merupakan proses tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Wawancara menurut Sugiyono (2011:157) adalah sebagai berikut.

“teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.”

Proses wawancara dapat dilaksanakan dengan dua cara, seperti disampaikan oleh Sugiyono (2011:157-160) yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, dimana masing-masing cara digunakan untuk kebutuhan dan keperluan data yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada Badan Pengawas dan Pengurus BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri. Wawancara dibutuhkan untuk memperoleh data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

#### b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data secara tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian atau dengan kata lain menggunakan dokumen yang tersedia (Hasan, 2002:87). Bentuk dokumen dalam suatu penelitian bisa beragam, dan hal ini disesuaikan dengan kebutuhan akan data yang diperlukan dalam melakukan penelitian. Dokumen itu bisa berupa laporan keuangan organisasi berupa laporan laba rugi, neraca, arus kas, data profil organisasi, data pegawai, buku catatan, notulensi rapat, surat organisasi, dokumen pribadi yang dibutuhkan dalam penelitian dan

dokumen lainnya. Dokumen dalam hal ini adalah data sekunder yang kemudian akan dilakukan analisis untuk memperoleh gambaran tentang kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri berdasarkan metode *balanced scorecard*.

Telah dijelaskan diatas bahwa teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi teknik *interview* (wawancara) dan dokumentasi, akan ditampilkan pada tabel 3.2 dibawah guna memberikan kemudahan bagi pembaca, sebagai berikut.

Tabel 3.2 Teknik Pengumpulan Data

No	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data	Hasil
1	Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bapak Suryono</li> <li>2. Ibu Luluk</li> <li>3. Bapak M. Eksan</li> <li>4. Bapak Astro</li> <li>5. Bapak Abdullah</li> <li>6. Bapak Ngasari</li> <li>7. Bapak Sanito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Catatan wawancara</li> <li>2. Catatan wawancara</li> <li>3. Catatan wawancara</li> <li>4. Catatan wawancara</li> <li>5. Catatan wawancara</li> <li>6. Catatan wawancara</li> <li>7. Catatan wawancara</li> </ol>
2	Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laporan Laba/Rugi BUM Desa</li> <li>2. Laporan Neraca BUM Desa</li> <li>3. Data Pelanggan BUM Desa</li> <li>4. Profil Desa Kemiri</li> <li>5. Profil BUM Desa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foto kamera HP</li> <li>2. Foto kamera HP</li> <li>3. Microsoft excel</li> <li>4. Foto kopi</li> <li>5. Foto kopi</li> </ol>

Sebagaimana telah ditampilkan pada tabel 3.2 tentang Teknik Pengumpulan Data dalam penelitian meliputi dua cara, yaitu wawancara dan dokumentasi.

Wawancara yang dilakukan terhadap beberapa informan yang memiliki pemahaman dan pengetahuan mengenai obyek penelitian adalah Bapak Suryono, Ibu Luluk, Bapak M. Eksan, Bapak Astro, Bapak Abdullah, Bapak Ngasari dan Bapak Sanito dengan hasil berupa catatan wawancara. Kemudian pada teknik dokumentasi dengan sumber data dari BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri menghasilkan data pada bentuk, yaitu foto kamera HP, *file* Microsoft Excel dan foto kopi.

### 3.7 Penentuan Unit Analisis dan Informan

Pada penelitian yang menggunakan analisis data sekunder menentukan unit analisis merupakan hal utama dan penting untuk diperhatikan, seperti disampaikan oleh Martono (2011:123) untuk melakukan suatu analisis data sekunder terlebih dahulu haruslah ditentukan unit analisis yang akan digunakan, mengingat unit analisis ini akan menjawab konteks penelitian dalam tingkatan tertentu. Dalam penelitian ini menentukan unit analisisnya adalah Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember.

Informan adalah bagain penting dalam penelitian ini untuk memberikan data awal yang kemudian akan dianalisis oleh peneliti. Mengingat hal tersebut proses penentuan informan untuk memberikan data yang *valid* dan *reliable* menjadi kebutuhan mendasar yang penting. Menurut Moleong (2004:132) pengertian informan adalah “orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tentang latar belakang penelitian. Jadi ia harus memiliki banyak pengalaman tentang latar penelitian.” Teknik penentuan informan akan menggunakan pendapat dari Sugiyono (2010:392) yaitu *Purposive Sampling* yang dijelaskan sebagai teknik pengambilan sample sebagai sumber data yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud dalam hal ini adalah informan sudah ditetapkan sebelumnya dengan pertimbangan bahwa informan merupakan orang yang benar-benar memahami masalah atau obyek penelitian. Informan tersebut diharap dapat memberikan data-data yang digunakan untuk

mengukur kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri, oleh karena itu informan dalam penelitian ini sebagai berikut.

- a) Bapak Suryono sebagai Kepala Desa Kemiri sekaligus Ketua Badan Pengawas BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.
- b) Ibu Luluk Widiyawati Sebagai Ketua BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.
- c) Bapak Moch. Ehsan sebagai Sekretaris BUM Desa “Kembang”S Desa Kemiri.
- d) Bapak Astro Prasetyo sebagai Bendahara BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri.
- e) Bapak Abdullah sebagai Pengurus BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Unit HIPPAM.
- f) Bapak Ngasari sebagai Pengurus BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Unit Pasar Desa.
- g) Bapak Sanito sebagai Pengurus BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri Unit SOPP.

Pemilihan informan diatas untuk digunakan dalam peelitian ini bukanlah suatu kebetulan semata atau kehendak subyektif peneliti. Akan tetapi informan yang dipilih adalah informan yang sesuai dengan definisi dan karakteristik yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam peneltian. Oleh karena itu informan yang dipilih adalah sebagaimana seperti yang telah disebutkan diatas, dan pemelihan ini sudah disesuaikan dengan pada Bab 2 sebelumnya.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data merupakan bagian penting dalam penelitian untuk melakukan proses pengolahan lebih lanjut atas data yang telah diperoleh. Menurut Sugiyono (2011:169) dalam penelitian kuantitatif analisis data merupakan kegiatan

setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Mengingat penjelasan tersebut data yang telah terkumpul harus segera diolah agar mampu menjawab rumusan masalah dan memiliki makna. Penjelasan lain tentang analisis data seperti disampaikan Purwanto dan Sulistyastuti (2007:34) adalah “proses manipulasi data hasil penelitian sehingga data tersebut dapat menjawab pertanyaan penelitian.” Dalam prinsipnya proses manipulasi data merupakan proses penyederhanaan data agar mudah diinterpretasikan dan dibaca.

Data yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah data sekunder. Analisis data sekunder (ADS) dijelaskan oleh Martono (2011:113) adalah analisis yang menggunakan atau memanfaatkan data yang sudah matang yang dapat diperoleh dari institusi atau lembaga tertentu. data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dari Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember pada periode 2012-2014. Menurut pendapat Daniel (2005:114) jika dilihat dari sumbernya, data sekunder terbagi menjadi dua yaitu, bersumber primer dan bersumber sekunder, sumber data yang baik digunakan adalah data sekunder bersumber primer. Mengingat karena data sekunder bersumber primer merupakan hasil dari pengumpulan data dan penerbitan yang berasal dari satu institusi yang sama. Oleh karena itu data sekunder bersumber primer lebih diutamakan.

Berdasarkan teknik analisis data sekunder peneliti berusaha mendeskripsikan dan menjelaskan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Kemiri Kabupaten Jember yang dilihat dari perspektif-perspektif yang akan dibahas yaitu pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data primer akan digunakan untuk mendukung analisis data sekunder agar memperoleh informasi yang lebih detail mengenai kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri, meliputi perspektif proses bisnis internal (waktu pengolahan, waktu penyelesaian dan kapasitas maksimal) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (pelatihan pegawai dan pegawai keluar dalam satu tahun) .

Berikut ini adalah teknik analisa data dalam penghitungan kinerja *balanced scorecard*, sebagai berikut.

a. Perspektif Finansial

Pengukuran kinerja dalam perspektif finansial diukur dengan menggunakan rasio keuangan yaitu.

1) *Return On Investment (ROI)*

Return on investment akan diukur menggunakan rumus atau alat ukur seperti yang telah dijelaskan oleh Rangkuti (2014:188), sebagaimana dibawah ini.

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

Keterangan:

- Laba Bersih adalah laba bersih yang dihasilkan dari penjualan barang atau jasa pada laporan laba/rugi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014;
- Total Aktiva adalah total keseluruhan aktiva dalam laporan neraca BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014.

2) *Return on Equity (ROE)*

Return on equity akan dihitung menggunakan alat ukur atau rumus seperti yang telah disampaikan oleh Rangkuti (2014:188), sebagai berikut.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Laba Bersih adalah laba bersih yang diperoleh dari penjualan barang atau jasa pada laporan laba/rugi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014;

- Total Equity adalah total modal atau equity yang terdapat pada laporan neraca BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014.

### 3) *Net Profit Margin* (NPM)

Net profit margin akan dihitung seperti penjelasan yang disampaikan oleh Rangkuti (2014:189), sebagaimana dibawah ini.

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

Keterangan:

- Laba Bersih adalah laba bersih yang diperoleh dari penjualan barang atau jasa pada laporan laba/rugi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014;
- Total Penjualan adalah keseluruhan penjualan atas barang/jasa BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri dalam laporan laba/rugi BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014.

### 4) *Growth Rate In Sales* (GRIS)

Growth rate in sales akan dihitung menggunakan alat ukur atau rumus sebagaimana telah disampaikan oleh Hubaisy (2013:37), sebagai berikut.

$$\text{GRIS} = \frac{\text{Penjualan } t - \text{penjualan } t-1}{\text{Penjualan } t-1} \times 100\%$$

Keterangan:

- Penjualan t adalah penjualan pada tahun yang akan dihitung atau dengan kata lain penjualan pada tahun terkait;
- Penjualan t-1 adalah penjualan pada tahun sebelumnya.

### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggunakan pengukuran retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan (prosentase pelanggan baru) yang dirumuskan dalam penghitungan sebagaimana dibawah ini.

#### 1) Retensi Pelanggan (RP)

Pengukuran retensi pelanggan akan menggunakan rumus atau alat ukur seperti yang disampaikan oleh Khusna (2014:45) sebagaimana dibawah ini.

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

Keterangan:

- Pelanggan t adalah pelanggan pada tahun yang akan dihitung atau dengan kata lain pelanggan pada tahun terkait;
- Pelanggan t-1 adalah pelanggan pada tahun sebelumnya.

#### 2) Akuisisi Pelanggan (AP)

Akuisisi pelanggan akan dihitung berdasarkan rumus atau alat yang dipaparkan oleh Hubaisy (2013:37), sebagaimana dibawah ini.

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

Keterangan:

- Total Pelanggan Baru adalah keseluruhan pelanggan baru yang ada pada tahun 2012-2014;
- Total Pelanggan t adalah keseluruhan pelanggan pada tahun terkait, yaitu pada tahun 2012-2014.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran ini menggunakan penghitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan *Yield Rate* (YR) yang dirumuskan dalam penghitungan sebagai berikut.

#### 1) *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

*Manufacturing cycle effectiveness* akan diukur menggunakan alat ukur atau rumus, sebagaimana telah dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000:101) sebagai berikut.

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Waktu Pengolahan adalah waktu yang benar-benar digunakan dalam proses produksi barang/jasa secara riil;
- Waktu Penyelesaian adalah waktu yang digunakan dalam keseluruhan proses operasi barang/jasa termasuk didalamnya waktu pengolahan, pemeriksaan, pemindahan dan menunggu atau penyimpanan.

#### 2) *Yield Rate* (YR)

*Yield rate* akan menggunakan rumus atau alat ukur sebagaimana disampaikan oleh Hubaisy (2013:37) sebagai berikut.

$$\text{YR} = \frac{\text{Kapasitas Aktual}}{\text{Kapasitas Maksimal}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Kapasitas Aktual adalah kapasitas sebenarnya atau kapasitas yang terpakai;

- Kapasitas Maksimal adalah keseluruhan kapasitas yang dimiliki BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri untuk barang/jasa.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pengukuran penelitian ini menggunakan penghitungan Produktivitas Pegawai (PrP), Pelatihan Pegawai (PP) dan Perputaran Pegawai (PeP) yang dirumuskan sebagai berikut.

a) Produktivitas Pegawai (PrP)

Produktivitas pegawai akan diukur menggunakan rumus atau alat ukur, sebagaimana telah disampaikan oleh Mulyanto (2000:149), sebagai berikut.

$$\text{PrP} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Total Pendapatan adalah Pendapatan yang diterima BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri pada tahun 2012-2014 dalam laporan laba/rugi;
- Total Pegawai adalah keseluruhan jumlah pegawai BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014.

b) Pelatihan Pegawai (PP)

Pelatihan pegawai akan diukur menggunakan rumus atau alat ukur sebagaimana disampaikan oleh Hubaisy (2013:37) dan Khusna (2014:45) sebagaimana dibawah ini.

$$\text{PP} = \frac{\text{Total Pegawai Ikut Pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Total Pegawai Ikut Pelatihan adalah keseluruhan pegawai BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri yang mengikuti pelatihan pada tahun 2012-2014;
- Total Pegawai adalah keseluruhan pegawai yang ada di BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014.

c) Perputaran Pegawai (PeP)

Perputaran pegawai akan dihitung menggunakan rumus atau alat ukur yang dijelaskan oleh Hubaisy (2013:37) sebagaimana dibawah ini.

$$\text{PeP} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Keluar t}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Jumlah Pegawai Keluar t adalah keseluruhan pegawai yang keluar dalam satu tahun di BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014;
- Total Pegawai adalah keseluruhan pegawai yang ada di BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri tahun 2012-2014.

### 3.9 Teknik Pembobotan

Pembobotan merupakan bagian dari proses pengukuran kinerja yang akan dilakukan. Proses pembobotan akan menentukan hasil akhir dari penilaian kinerja terhadap BUM Desa dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Secara filosofis *balanced scorecard* yang berusaha untuk memberikan gagasan mengenai teknik pengukuran kinerja dan strategi bagi perusahaan atau organisasi dalam melihat apa yang telah dilakukan atau apa yang akan dilakukan dengan memperhatikan empat perspektif yang akan dinilai dan diproyeksikan.

Secara umum teknik pembobotan dalam penelitian ini akan menggunakan apa yang telah disampaikan oleh Kaplan dan Norton bahwa berimbang tidak lantas akan

memberikan bobot yang sama pada setiap perspektif dan definisi operasional variabel. Namun berdasarkan pengukuran menggunakan *balanced scorecard* akan dapat dilihat kinerja setiap aspek. Sebagaimana akan di sajikan dalam tabel dibawah ini mengenai bobot dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 3.3 Pembobotan Berdasarkan *Balanced Scorecard*

No	Kategori	Bobot
1	Finansial	60%
2	Pelanggan	10%
3	Proses Bisnis Internal	10%
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	20%

Sumber: Kaplan dan Norton (dalam Mulyanto, 2000:19)

Secara umum keempat perspektif yang digunakan dalam penelitian ini akan diukur menggunakan bobot seperti pada tabel diatas. Perspektif finansial akan diberi bobot 60%, perspektif pelanggan diberi bobot 10%, perspektif proses bisnis internal diberi bobot 10% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diberi bobot sebesar 20%.

Kaplan dan Norton tidak hanya memberikan panduan mengenai pembobotan secara umum saja, akan tetapi juga memberikan bobot pada wilayah masing-masing indikator (definisi operasional variabel). Dalam hal ini tidak semua indikator yang digunakan oleh Kaplan dan Norton digunakan dalam penelitian ini. Tidak digunakannya semua indikator yang disampaikan Kaplan dan Norton merupakan akibat dari kendala-kendala yang dihadapi penulis selama proses penelitian berlangsung. Ketiadaan data yang dibutuhkan, karena secara operasional di BUM Desa masih sangat sederhana, sehingga membuat penulis tidak bisa atau kesulitan untuk menggunakan indikator, seperti Pangsa Pasar, Sistem Informasi, *Idle Time*, Kepuasan Pelanggan, Kepuasan Pegawai, Pengukuran Rasio Keuangan Solvabilitas, Operasi, Likuiditas dan lain sebagainya. Disamping kendala-kendala, penulis juga memiliki keterbatasan sumberdaya yang membuat tidak semua indikator akan diukur dalam penelitian ini.

Rangkuti (2014:143) menjelaskan bahwa dalam penelitian menggunakan *balanced scorecard* dapat juga dihitung tanpa terlebih dahulu memberikan bobot pada masing-masing indikator, caranya adalah dengan membandingkan bobot yang telah diberikan pada masing-masing perspektif dengan jumlah total indikator pada perspektif tersebut. Misalnya pada perspektif finansial telah diberikan bobot pada perspektif ini sebesar 60%, sementara jumlah total indikator pada perspektif finansial adalah 4 indikator, jadi  $60/4=15$  maka bobot pada masing-masing indikator perspektif finansial adalah 15%. Akan disajikan pada tabel ini dibawah untuk meringkas bobot pada masing-masing indikator pada setiap perspektif.

Tabel 3.4 Indikator dan Bobot Indikator

No	Perspektif/Kategori	Indikator	Jumlah Indikator	Bobot %	Bobot Indikator
1	Finansial	ROI	4	60	15
		ROE			15
		NPM			15
		GRIS			15
2	Pelanggan	Retensi Pelanggan	2	10	5
		Akuisisi Pelanggan			5
3	Proses Bisnis Internal	MCE	2	10	5
		Yield Rate			5
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Produktivitas Pegawai	3	20	6,67
		Pelatihan Pegawai			6,67
		Pergantian Pegawai			6,67
<b>Total</b>				<b>100</b>	

Sumber: Rangkuti (2014:143)

Dari tabel tentang Indikator dan Bobot Indikator diatas dapat dilihat nilai masing-masing indikator (definisi operasional variabel) yang digunakan dalam

penelitian ini. Pada perspektif finansial yang memiliki bobot 60% dibagi dengan jumlah indikatornya sebanyak 4 indikator, kemudian diperoleh bobot indikator masing-masing pada perspektif finansial adalah 15%. Pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal memiliki bobot indikator yang sama, yaitu masing-masing 5%. Sementara itu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot indikator masing-masing 6,67%.

Tabel 3.5 Skor Indikator Maksimal dan Skor Tertimbang Maksimal

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Indikator</b>	<b>Skor indikator Maks</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang Maks</b>
Finansial	4	5	15	300
Pelanggan	2	5	5	50
Proses Bisnis Internal	2	5	5	50
Pembelajaran dan Pertumbuhan	3	5	6,67	100,05
<b>Total</b>				<b>500,05</b>

Sumber: Rangkuti (2014:144)

Pada tabel diatas mengenai tentang skor indikator maskimal dan skor tertimbang maksimal merupakan cara pemberian bobot (kelanjutan) pada tabel sebelumnya. Rangkuti (2014:144) menjelaskan bahwa skor indikator maksimal merupakan adalah 5 sesuai dengan tabel diatas. Hal ini merupakan hasil dari pemberian nilai A=5, B=4, C=3, D=2 dan E=1 untuk masing-masing indikator, nilai tersebut merupakan nilai interval dengan menggunakan rumus,  $(\text{nilai target} - \text{nilai minimum})/5$ , contoh, misalnya nilai target adalah 100 dan nilai minimum adalah 0 maka penghitungan dengan menggunakan rumus interval kelas adalah  $(100-0)/5 = 20$ .

Skor tertimbang maksimal adalah 500,05 hal ini merupakan penjumlahan dari skor tertimbang maksimal dari masing-masing perspektif. Hasil dari skor tertimbang maksimal pada masing-masing perspektif merupakan hasil dari rumus, yaitu Rumus

skor tertimbang maksimal = jumlah indikator x skor indikator maksimal x bobot indikator.

Setelah adanya tabel indikator dan bobot indikator serta tabel yang digunakan untuk membandingkan skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal adalah melakukan pengukuran atas kesehatan organisasi (BUM Desa). Sesuai dengan pendapat dari Rangkuti (2014:145) bahwa setelah dilakukannya pembuatan tabel skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal adalah penilaian atas kesehatan. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard yang dapat digunakan untuk melihat tingkat kesehatan sebuah organisasi, dengan cara membandingkan skor tertimbang riil atas organisasi (BUM Desa) dengan skor tertimbang maksimal yang dapat diperoleh organisasi (BUM Desa).

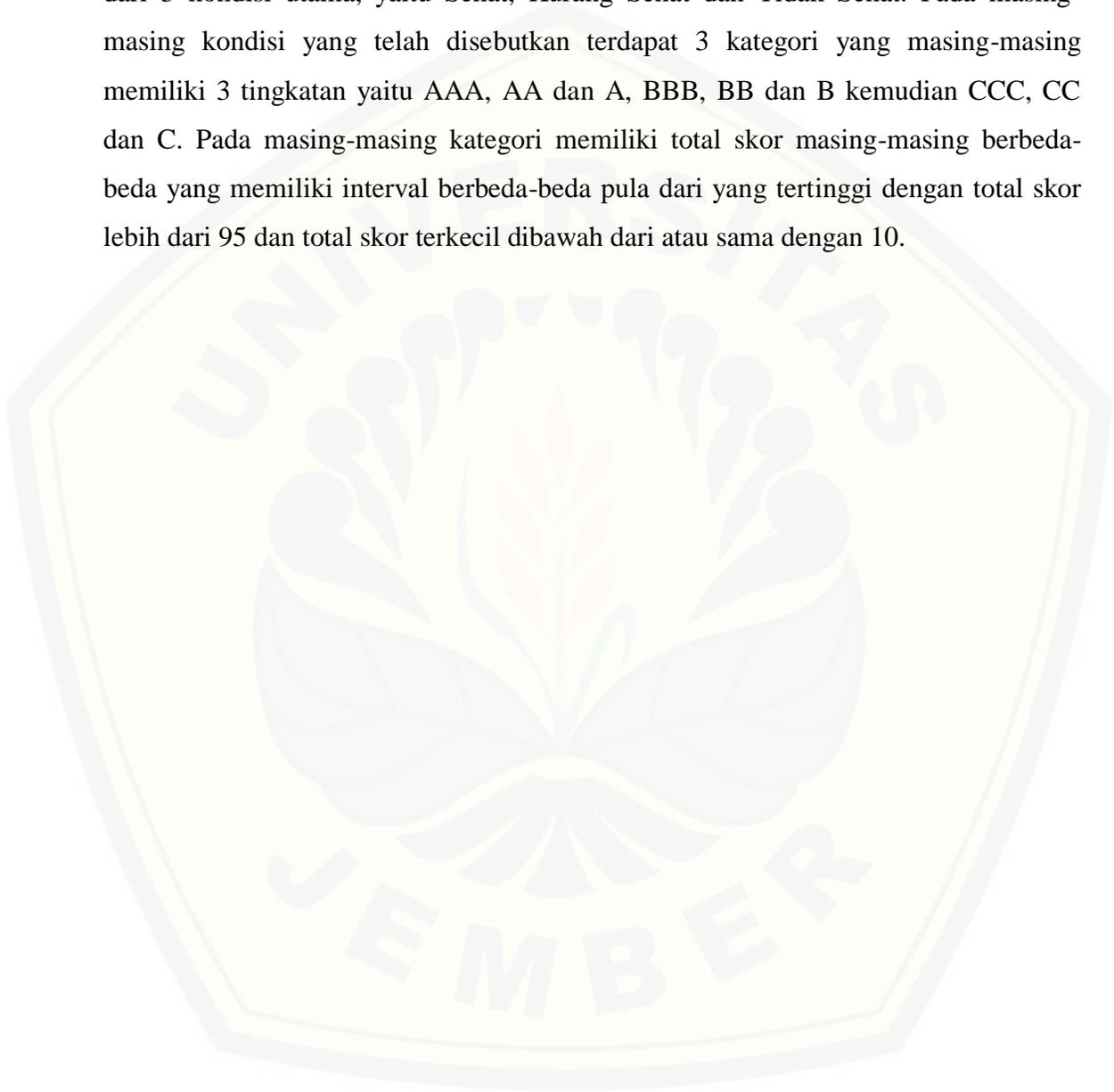
Selanjutnya setelah semua alur pembobotan untuk menilai kinerja telah disampaikan diatas akan dilakukan penilaian secara umum hasil pembobotan. Kriteria yang digunakan dalam memberikan kategori berdasarkan pembobotan yang telah diberikan adalah kriteria standart yang disampaikan oleh Rangkuti sebagai berikut,

Tabel 3.6 Penilaian Kesehatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri

<b>Kondisi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Total Skor</b>
SEHAT	AAA	TS > 95
	AA	95 => TS > 80
	A	80 => TS > 65
KURANG SEHAT	BBB	65 => TS > 50
	BB	50 => TS > 40
	B	40 => TS > 30
TIDAK SEHAT	CCC	30 => TS > 20
	CC	20 => TS > 10
	C	10 => TS

Sumber: Rangkuti (2014:47)

Sebagaimana telah disajikan pada tabel 3.6 mengenai Penilaian Kesehatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri yang menyadur pendapat Rangkuti, yang terdiri dari 3 kondisi utama, yaitu Sehat, Kurang Sehat dan Tidak Sehat. Pada masing-masing kondisi yang telah disebutkan terdapat 3 kategori yang masing-masing memiliki 3 tingkatan yaitu AAA, AA dan A, BBB, BB dan B kemudian CCC, CC dan C. Pada masing-masing kategori memiliki total skor masing-masing berbeda-beda yang memiliki interval berbeda-beda pula dari yang tertinggi dengan total skor lebih dari 95 dan total skor terkecil dibawah dari atau sama dengan 10.



## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri Kabupaten Jember merupakan BUM Desa tertua yang ada di Kabupaten Jember yaitu berdiri sejak 2008. Dalam pengukuran kinerja BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri dilakukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* mensyaratkan pengukuran yang berimbang dengan melibatkan empat perspektif utamanya. Empat perspektif itu adalah pertama perspektif finansial, kedua perspektif pelanggan, ketiga perspektif proses bisnis internal dan keempat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu akan disajikan dalam poin-poin mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan dalam upaya untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut.

1. Skor Perspektif finansial memiliki 4 indikator yaitu *return on investment* (ROI) memiliki skor 3, *return on equity* (ROE) memiliki skor 2, kemudian *net profit margin* (NPM) memiliki skor 5 dan *growth rate in sales* (GRIS) memiliki skor 5. Maka jumlah skor perspektif finansial adalah 15.
2. Perspektif kedua dalam penelitian ini adalah perspektif pelanggan. Dalam penelitian ini indikator atau definisi operasional variabel yang digunakan untuk perspektif pelanggan adalah retensi pelanggan dengan skor 1 dan akuisisi pelanggan dengan skor 2. Pengukuran perspektif pelanggan menghasilkan total nilai skor sebesar 3.
3. Proses bisnis internal merupakan perspektif ketiga yang terdapat pada pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada penelitian ini. Pada perspektif proses bisnis internal dapat diketahui total nilai skor perspektif proses bisnis internal adalah 6. Masing-masing skor yaitu *manufacturing cycle effectiveness* memiliki skor 4 dan *yield rate* memiliki skor sebesar 2.

4. Perspektif terakhir pada penelitian ini adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki total nilai skor maksimum untuk tiga indikator yaitu 15. Dengan semua indikator atau definisi operasional variabel mendapat nilai sempurna 5, yaitu produktivitas pegawai, pelatihan pegawai dan pergantian pegawai.
5. Nilai skor tertimbang riil (BUM Desa “Kembang”) yaitu sebesar 370,05. Hasil skor tertimbang tersebut akan dibagi dengan skor tertimbang maksimal yaitu 500,05. Sehingga dari hasil pembagian nilai skor tertimbang dengan nilai skor tertimbang maksimal dikali 100 adalah 74. Oleh karena itu berdasarkan tabel penilaian kesehatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri berada pada kondisi SEHAT dengan kategori A.

## 5.2 Saran

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) “Kembang” Desa Kemiri Kabupaten Jember adalah badan usaha yang berada pada level mikro pemerintahan paling dasar yang berhubungan secara langsung dengan masyarakat desa. Dengan hasil penelitian yang telah dipaparkan oleh penulis diatas dapat diambil beberapa poin penting untuk perbaikan dan perkembang BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri kedepannya. Perhatian pada aspek pelanggan perlu kiranya ditingkatkan. Mengingat pada beberapa tahun terakhir 2012-2104 pelanggan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri cenderung mengalami penurunan pada beberapa bidang usaha yang ada. Pada aspek finansial seperti pemanfaatan modal (*equity*) untuk menunjang pendapatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri juga kurang maksimal, begitu pula dengan pemanfaatan aktiva untuk dikonversikan menjadi pendapatan masih belum optimal, meskipun pada tahun 2014 pendapatan BUM Desa “Kembang” Desa Kemiri melonjak tajam namun pengeluaran (biaya) juga melonjak tajam pula. Aspek terakhir yang perlu mendapat perhatian adalah *yield rate* atau kapasitas yang masih belum dapat teroptimalkan dengan, perlu kiranya terobosan untuk mengoptimalkan hal tersebut.

Bagi penelitian setelah ini di Universitas Jember khususnya, semoga dapat melanjutkan studi yang telah dilakukan oleh peneliti. Misalnya, guna melihat kecocokan *balanced scorecard* untuk digunakan dalam pengukuran kinerja BUM Desa “Kembang”, atau pengembangan pada definisi operasional variabel lainnya dalam penelitian dengan pendekatan *balanced scorecard*. Mengingat BUM Desa “Kembang” merupakan usaha mikro di level desa yang diharapkan menjadi solusi bagi pembangunan desa yang mandiri dan kuat (berkapasitas dan bertenaga) baiknya ada terobosan mengenai standard kinerja BUM Desa “Kembang” yang disesuaikan dengan fase pertumbuhan BUM Desa “Kembang”.

Bagi institusi pemerintahan yang berada diatas pemerintahan desa, seperti kabupaten/kota, provinsi atau pusat agar membuat rancangan yang bersifat *sustainable* bagi BUM Desa “Kembang”, dan dapat dengan teliti melihat dan merancang aturan legal formal yang menguatkan dalam perubahan pengelolaan aset desa beserta cara sharing penghasilan yang didapatkan BUM Desa “Kembang” dikemudian hari agar tidak menimbulkan masalah yang lebih besar secara hukum. Kemudian cara melihat kinerja dan memberikan bimbingan tanpa bermaksud mendikte perlu dibuat agar pemerintah desa dapat atau memiliki pemahaman yang baik dan komprehensif mengenai BUM Desa “Kembang”. Saat ini telah cukup banyak desa yang memiliki badan usaha dan diperkirakan jumlahnya akan terus bertambah. Oleh karena itu kerjasama antar instansi pemerintahan secara hierarkis dan demokratis akan menambah kokoh bagi perkembangan BUM Desa “Kembang”.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Dalf, Richard L.. 2012. *Era Baru Manajemen (Buku 2 edisi 9)*. (Penerjemah oleh Tita Maria Kanita). Jakarta: Salemba Empat.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Daniel, Moehar. 2005. *Metode Penelitian Sosial Ekonomi (Dilengkapi beberapa alat analisa dan penuntun penggunaan)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi: Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Jember University Press. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Edisi Ketiga*. Jember: Universitas Jember.
- Kaho, Josef Riwu. 2012. *Analisis Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Center for Politics and Government (Polgov) Fisipol UGM.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P.. 2000. *Menerapkan Strategi Menajdi Aksi Balanced Scorecard*. (Penerjemah: Peter R. Yosi Pasla). Jakarta: Erlangga.
- Karim, Abdul Gaffar (Ed). 2011. *Kompleksitas Persoalan Otonomi daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Otonomi dan Pembangunan Daerah: Reformasi, Perencanaan, Strategi, dan Peluang*. Jakarta: Erlangga.
- Makhjikani, Naresh dan Creelman, James. 2012. *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*. (Penerjemah: Gina Gania). Jakarta: Erlangga.
- Martono, Nanang. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif : Analisis Isi dan Analisis Data sekunder (2<sup>nd</sup> ed)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J.. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti, Dyah Ratih. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif: Untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta. Gava Media.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung.:Alfabeta
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia Publishing.

## **Jurnal**

- Imelda, H. N.. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Universitas Kristen Petra Surabaya. Vol. 6 No. 2. November 2004. Halaman 106-122. ISSN 1441-288.

## **Skripsi**

- Hubaisy, Zarrin. 2013. *Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo Dalam Perspektif Balanced Scorecard*. Skripsi tidak diterbitkan. Jember: Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Jember.
- Khusna, Khanifatul. 2014. *Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang Berdasarkan Pendekatan Balanced*

*Scorecard*. Skripsi tidak diterbitkan. Jember. Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Jember.

Wulandari, Widya. 2014. *Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi Kasus Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember Tahun Periode 2008-2012*. Skripsi tidak diterbitkan. Jember: Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Jember.

## **Tesis**

Mulyanto, Herry. 2000. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Bisnis Dengan Pendekatan Balanced Scorecard: Studi Kasus Pada PT. Sari Husada Yogyakarta*. Tesis tidak diterbitkan. Jakarta: Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Bisnis Program Pascasarjana Bidang Ilmu Sosial Universitas Indonesia.

## **Perundang-Undangan**

Anggaran Dasar Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Kembang" Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember.

Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 3 Tahun 2007 Tentang Keuangan Desa.

Peraturan Desa Kemiri Nomor 3 Tahun 2007 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Desa Kemiri.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.

## **Website**

[www.kppod.org/index.php/en/berita](http://www.kppod.org/index.php/en/berita) diakses tanggal 8-3-2015 pukul 19.32 WIB

[www.nasional.kompas.com/read/2015/02](http://www.nasional.kompas.com/read/2015/02) diakses tanggal 8-3-2015 pukul 20.05 WIB

[www.lensarakyatnews.com/2014/09](http://www.lensarakyatnews.com/2014/09) diakses tanggal 8-3-2015 pukul 18.45 WIB

[www.bapemas.jatimprov.go.id/index.php/](http://www.bapemas.jatimprov.go.id/index.php/) diakses tanggal 9-3-2015 pukul 15.55 WIB

[www.thejagat.net/ekonomi/](http://www.thejagat.net/ekonomi/) diaskes tanggal 30-10-2015 pukul 15.15 WIB

[www.pelosokdesa.files.wordpress.com/2012/02/.pdf](http://www.pelosokdesa.files.wordpress.com/2012/02/.pdf) diaskses tanggal 22-12-2015 pukul 17.44 WIB



Pendapatan

NO	Bulan	Hippam	Pasar	Tanah Fee DS	Fee Caspi
1	Des 2011	2.245.000	718.000		66.000
2	Jan 2012	2.361.000	640.000		60.000
3	Feb 2012	2.465.000	571.000		60.000
4	Mar 2012	2.605.000	604.000		60.000
5	Apr 2012	2.401.000	645.000		60.000
6	Mei 2012	2.618.000	587.000		61.000
7	Juni 2012	2.491.000	619.000		60.000
8	Juli 2012	2.505.000	604.000		60.000
9	Agus 2012	2.389.000	607.000		60.000
10	Sept 2012	2.481.000	724.000		60.000
11	Okta 2012	2.493.000	684.000		60.000
12	Nov 2012	-	694.000		60.000
13	Des 2012	29.630.000	7.545.000		672.000
BIAYA					
NO	Bulan	Fee Hippam	Fee Pasar	CC / Jarak	
1	Des 2011	460.000	160.000	500.000	
2	Jan 2012	500.000	150.000	600.000	
3	Feb 2012	500.000	160.000	600.000	
4	Mar 2012	500.000	160.000	600.000	
5	Apr 2012	500.000	160.000	600.000	
6	Mei 2012	500.000	160.000	600.000	
7	Juni 2012	500.000	160.000	600.000	
8	Juli 2012	500.000	160.000	600.000	
9	Agus 2012	500.000	160.000	600.000	
10	Sept 2012	500.000	160.000	600.000	
11	Okta 2012	500.000	160.000	600.000	
12	Nov 2012	500.000	160.000	600.000	
13	Des 2012	5.950.000	1.500.000	8.300.000	

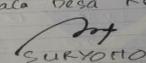
NO	Bulan	Antares Hippam	Ops Bumbes	Ref. Lahir Desa	Ref. Lahir Banta
1	Januar 2012	211.000	130.000	117.000	95.000
2	Februari 2012	182.000	147.000	123.000	76.000
3	Mar 2012	166.000	154.000	126.000	60.000
4	Apr 2012	279.000	117.000	122.000	74.000
5	Mei 2012	1.869.000	117.000	119.000	
6	Juni 2012	383.000	1.004.000	121.000	
7	Juli 2012	470.000	51.000	101.500	109.500
8	Agus 2012	481.000	1.691.000	104.000	
9	Agus 2012	974.500	104.000	97.500	146.000
10	Sept 2012	376.000	130.000	99.000	87.000
11	Okta 2012	715.000	104.000	104.000	88.000
12	Nov 2012	169.000	104.000	98.000	90.000
		6.258.500	1.499.000	1.225.500	859.500
panjang tanah fee DS (P. Batasum) BAWIT		NOV 2008	1.067.000		
		DES 2008	1.098.000		
			2.125.000		
fee WON ts 2008		Batu Batu P. RIN	1.828.000		
		P. ABUS	600.000		
		SUGIR	200.000		
		LOFO	2.159.000		
		Marlah	100.000		
		panjang tan. fee DS	2.125.000		
			9.881.500		
Dana PL. ar ke TIGA		FABUS	6.000.000		

RORACA BUKU / LABA 2019  
Periode Desember 2019 s/d Desember 2019

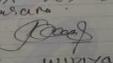
A		
Perhitungan KURDEL		
1	Perhitungan HPP	27.801.000
2	Perhitungan Pajak	7.790.000
3	Perhitungan TANGGUNG JAWAB	642.000
4	POK KURDEL	
5		36.233.000
B		
Bunga Bunga		
1	Bunga Perbankan KURDEL	6.000.000
2	Bunga Perbankan Pajak	4.700.000
3	Bunga Perbankan HPP	6.200.000
4	Bunga Perbankan CS / Perjasa Bulan	2.000.000
5		18.900.000
C		
Bunga Bunga		
1	Perhitungan HPP	6.700.000
2	Perhitungan Pajak	2.500.000
3	Perhitungan TANGGUNG JAWAB	1.000.000
4	Perhitungan KURDEL	17.807.000
5		
D		
Jumlah Perhitungan		
	KURDEL / Bunga	97.787.000
	Denda Pajak ke NGA	- 1.540.000
	SALDO	4.400.000
		96.647.000
E		
Rincian Total Bulan 12 2019		
	Perhitungan HPP	7.110.000
	Perhitungan Pajak	1.810.000
	P. NGA	600.000
	P. AGUL	700.000
	SALDO	2.730.000
	KURDEL	12.950.000
	Bunga	9.681.000

saldo saldo bulan	9.681.000
000.000 700.000 200.000 000.000 950.000 700.500 508.000 215.000 010.000 827.000 787.000 946.000 1.400.000 454.000 125.000 813.000 600.000 700.000 230.000	2.454.000

Mengetahui  
Kepala Desa KEMIRI

  
**SURYOTO**

Kemiri, 21 Des 2019  
Bendahara

  
**LUKLUK WIDIYANTI**

Penghasilan

NO	Bulan	Tahun	Hippan	Pasar	Tanah Pas DS	Fee Listri
1	Desember	2012	2.365.000			
2	Januari	2013	2.409.000	691.000		56.000
3	Februari	2013	2.207.000	591.000		56.000
4	Maret	2013	2.101.000	706.000		60.000
5	April	2013	2.111.000	597.000		55.000
6	Mei	2013	2.215.000	676.000		48.000
7	Juni	2013	2.215.000	540.000		48.000
8	Juli	2013	2.102.000	688.000		52.000
9	Agustus	2013	2.308.000	527.000		56.000
10	September	2013	2.127.000	665.000		56.000
11	Oktober	2013	2.219.000	606.000		56.000
12	Nov	2013	2.014.000	564.000		54.000
13	Desember	2013		570.000		60.000
			27.801.000	7.292.000		647.000

Bekal/A

NO	Bulan	Tahun	Pet. Munges	Petugas Hippan	Petugas Pasar	CS / JAWAL
1	Desember	2012	500.000	500.000	250.000	800.000
2	Januari	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
3	Februari	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
4	Maret	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
5	April	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
6	Mei	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
7	Juni	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
8	Juli	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
9	Agustus	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
10	September	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
11	Ok	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
12	Nov	2013	500.000	500.000	250.000	800.000
13	Des	2013				
			6.000.000	6.000.000	4.750.000	8.000.000

NO	Bulan	Tahun	Umban Hippan	DR. Munges	Fee Listri DESA	Fee Listri BEM
1	Januari	2013	700.000	117.000	96.000	24.000
2	Februari	2013	650.000	124.000	94.000	26.000
3	Maret	2013	630.000	130.000	92.000	26.000
4	April	2013	603.500	110.500	98.500	29.000
5	Mei	2013	188.000	125.000	158.000	28.000
6	Juni	2013	184.000	690.000	183.000	29.000
7	Juli	2013	278.000	495.000	156.000	32.000
8	Agustus	2013	152.000	1.105.000	154.000	30.000
9	Sept	2013	1.060.000	200.000	109.000	38.000
10	Ok	2013	420.000	138.000	107.000	31.000
11	Nov	2013	462.000	120.000		
12	Des	2013	1.445.000	120.000	198.000	162.000
			6.783.500	7.598.000	1.445.500	1.010.000
Pajak tanah Des & BEM			Nov 2008	1.067.000		
			Des 2008	1.058.000		
				2.125.000		
Fas BEM			Bras BEM	1.823.000		
			P. RIN	600.000		
			P. AGUS	250.000		
			SUBIT	2.420.000		
			NOV	2.453.000		
			MARAT	100.000		
			Pajak tanah DS	2.125.000		
				9.688.500		
Desa Pasak			F. DES	4.400.000		
ke t. 10						

Periode Hutan Hutan / Caba 2014  
Desember 2013 s/d Desember 2014

A. HTO Penghasilan BUMDES		
1.	Pendapatan HPPAW	62.982.500
2.	Pendapatan Pasar	10.910.000
3.	Fee Catur	591.000
4.	Pendapatan tanah. Fee DESA	
5.		
		73.992.500
B. Biaya - Biaya		
1. Biaya Operasional		
1.	Honor Petugas BUMDES	7.000.000
2.	Honor Petugas Pasar	9.000.000
3.	Honor Petugas HPPAW	9.000.000
4.	Honor CS + Petugas MAMU	14.200.000
5.		
		39.200.000
C. Biaya BUMDES		
1.	Perawatan Jastacar HPPAW	6.779.000
2.	ATR dan Operasional BUMDES	12.688.000
3.	Rekening CSK Balai Desa	1.130.000
4.	Rekening CSK MAMU	873.000
		21.470.000
- Luas perolehan		
- Hutan / Caba		
- Pengeluaran perak ke tiga		
- Jan 2014	Rp. 1.000.000	
- Febr 2014	Rp. 2.000.000	
- Mar 2014	Rp. 1.000.000	
	Rp. 4.000.000	
		4.000.000
Saldo		9.373.500

Saldo Th 2013	9.681.500	
Saldo Hutan	9.373.000	
Jumlah Total		19.054.500
Mengetahui Kepala Desa Kewiri		Febru. 21 Desember 2014
SURYONO		Lulus Widiyanti

779.000
688.000
130.000
873.000
470.000
0.620.000
19.773.500
4.000.000
9.373.000

pengeluaran

NO	Bulan	HPPAM	Pasar	Tamal fee DS	Fee Center
1.	Desember 2013	3.085.000	502.000	-	-
2.	Januari 2014	4.717.000	606.000	-	-
3.	Febru	5.100.000	580.000	-	54.000
4.	Maret 2014	5.354.000	719.000	-	54.000
5.	April 2014	5.238.000	955.000	-	55.000
6.	Mei 2014	5.425.000	1.165.000	-	55.000
7.	Juni 2014	5.521.000	1.096.000	-	48.000
8.	Juli 2014	5.618.000	920.000	-	53.000
9.	Agustus 2014	5.562.000	1.131.000	-	54.000
10.	Sept	5.510.000	927.000	-	55.000
11.	Oktober 2014	5.510.000	1.065.000	-	55.000
12.	Nov	5.680.000	1.165.000	-	55.000
13.	Desember 2014	62.484.500	10.919.000	-	591.000
B. Biaya / Honorarium					
NO	Bulan	Det. BUKUMDES	Det. HPPAM	Det. Pasar	CS / Tamal
1.	Desember 2013	500.000	500.000	500.000	400.000
2.	Januari 2014	500.000	500.000	500.000	500.000
3.	Febru	600.000	800.000	800.000	1.300.000
4.	Maret 2014	600.000	800.000	800.000	1.300.000
5.	April 2014	600.000	800.000	800.000	1.300.000
6.	Mei 2014	600.000	800.000	800.000	1.300.000
7.	Juni 2014	600.000	800.000	800.000	1.300.000
8.	Juli 2014	600.000	800.000	800.000	1.300.000
9.	Agustus 2014	600.000	800.000	800.000	1.300.000
10.	Sept	600.000	800.000	800.000	1.300.000
11.	Ok	600.000	800.000	800.000	1.300.000
12.	Nov	600.000	800.000	800.000	1.300.000
13.	Desember 2014	7.000.000	9.000.000	9.000.000	14.700.000

B. Biaya

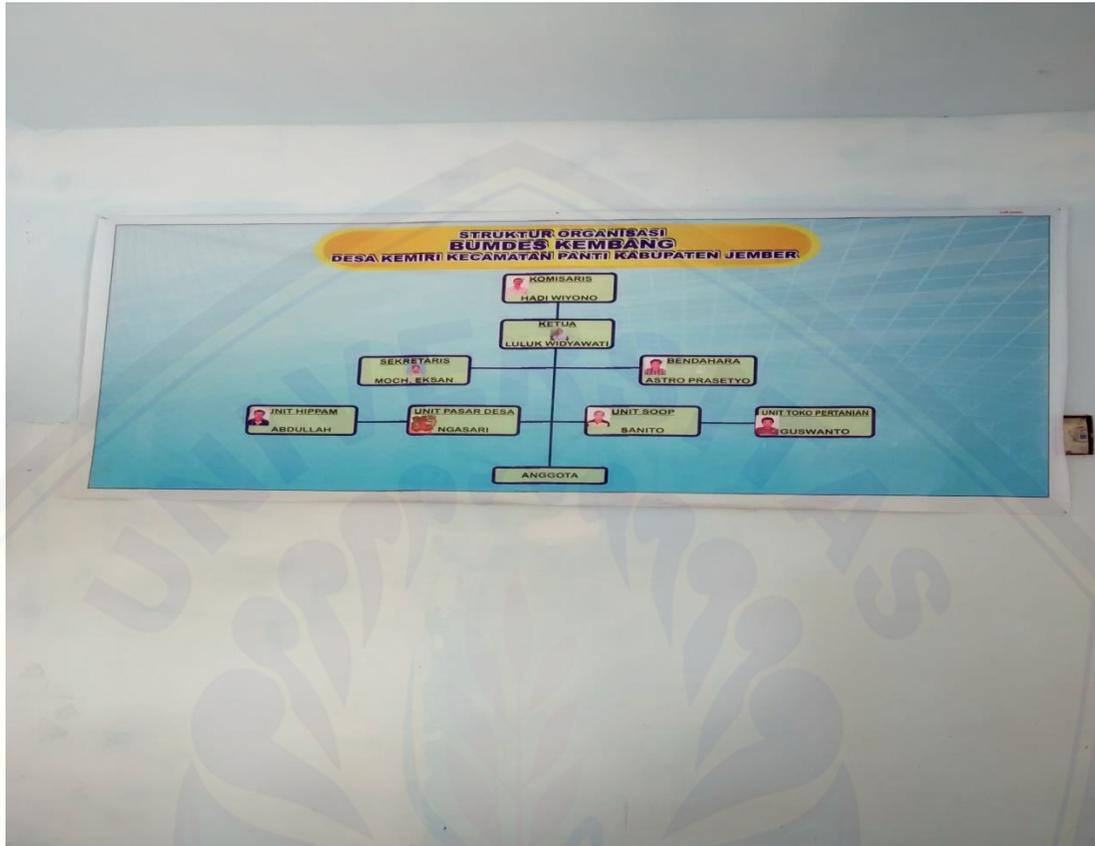
NO	Bulan	Instansi HPPAM	Det. BUKUMDES	Det. Pasar DS	Det. CS / MIA
1.	Januari	640.000	120.000	100.000	91.000
2.	Febru	860.000	270.000	-	-
3.	Maret	810.000	170.000	160.000	140.000
4.	April	455.000	400.000	100.000	70.000
5.	Mei	332.000	1.047.000	121.000	55.000
6.	Juni	410.000	380.000	90.000	82.000
7.	Juli	520.000	376.000	98.000	82.000
8.	Agus	630.000	370.000	97.000	82.000
9.	Sept	510.000	1.605.000	70.000	74.000
10.	Ok	1.130.000	370.000	80.000	68.000
11.	Nov	740.000	420.000	95.000	73.000
12.	Desember	6.077.000	3.605.500	80.000	69.000
		6.770.000	12.688.000	1.130.000	879.000

Center

Tamal

Lampiran 2

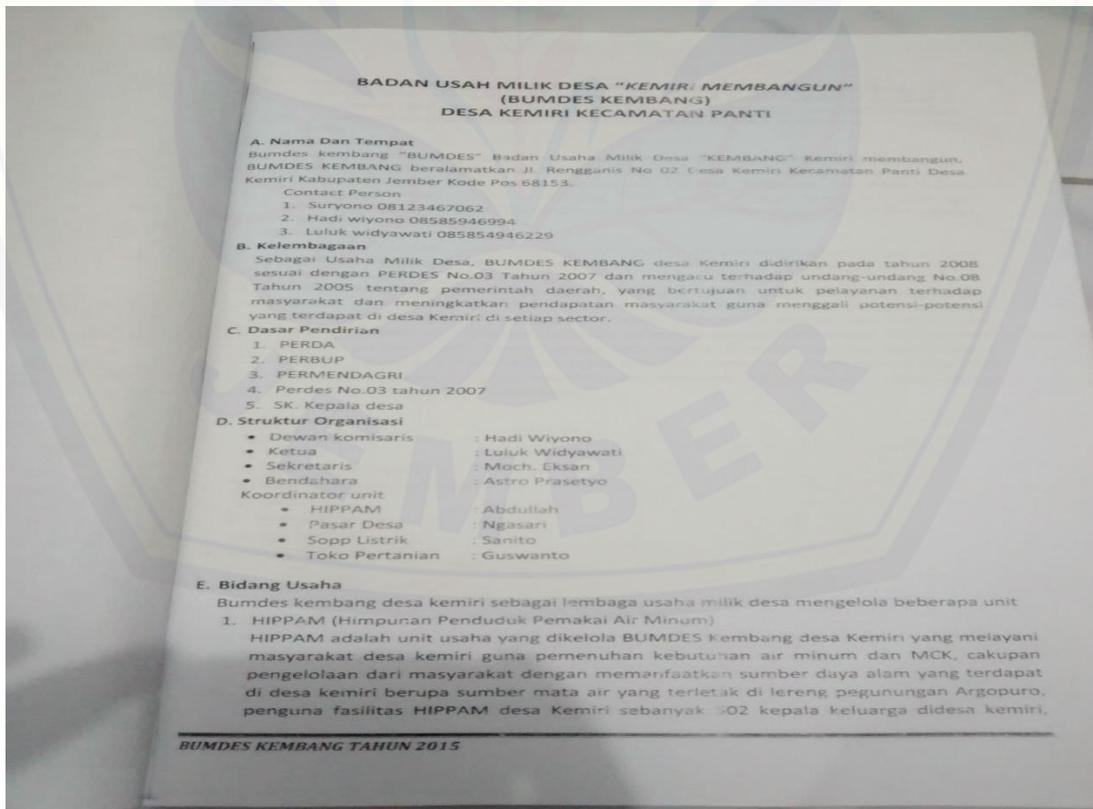


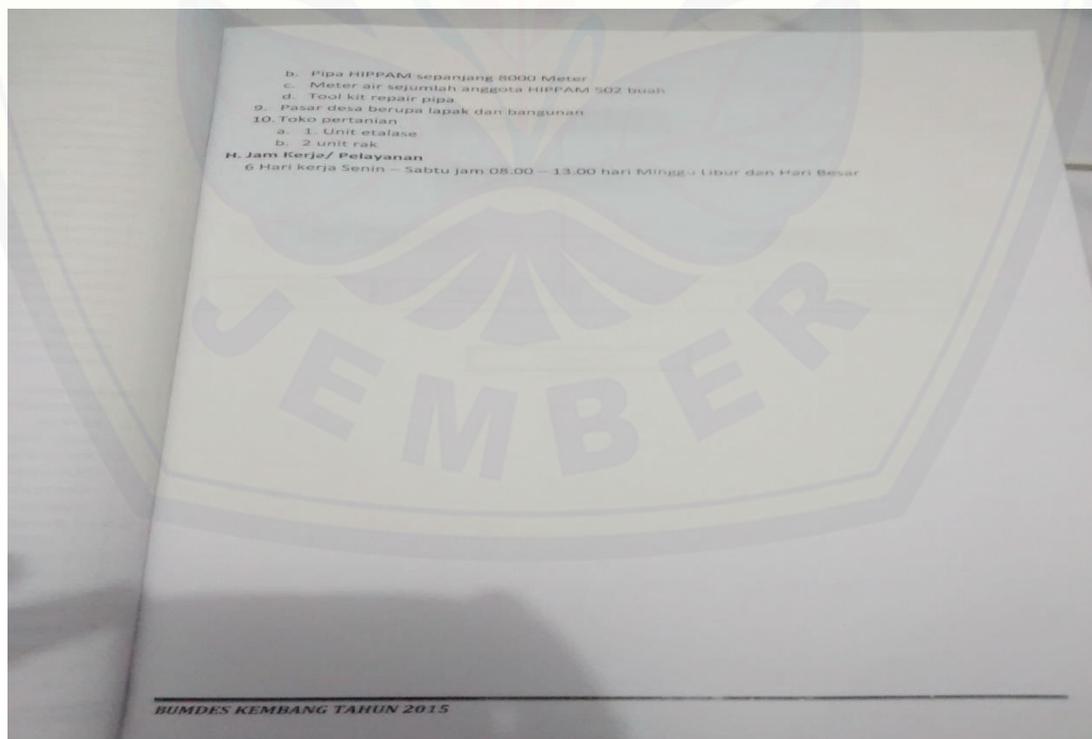
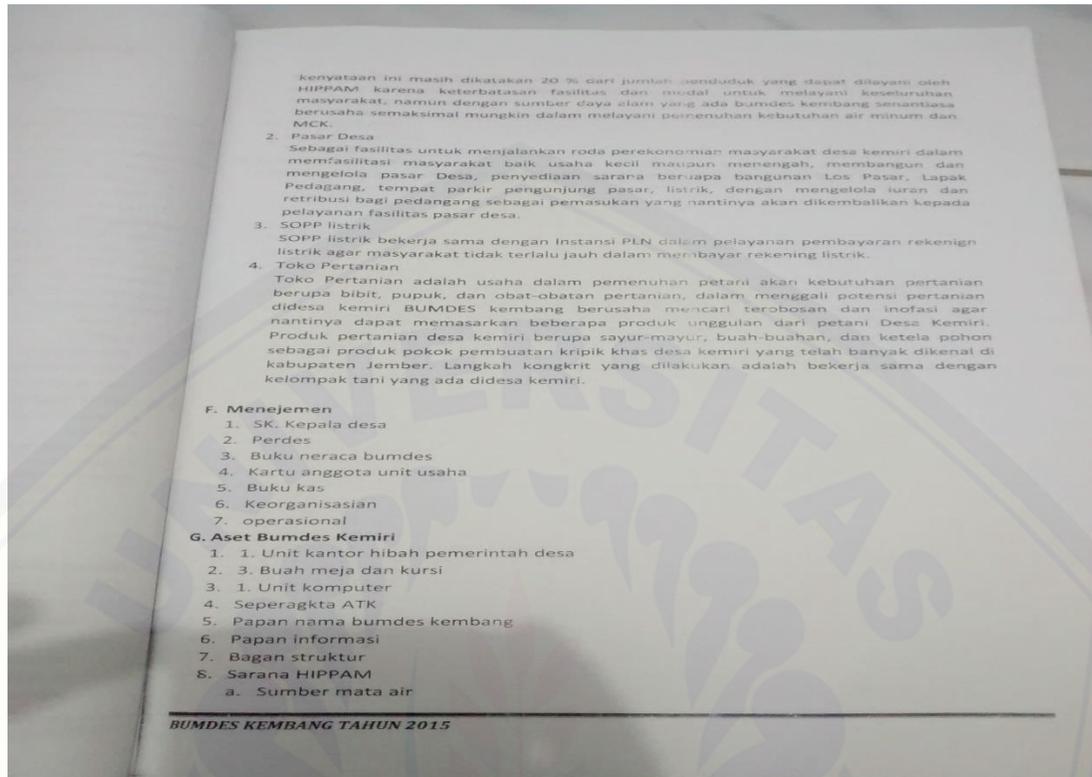


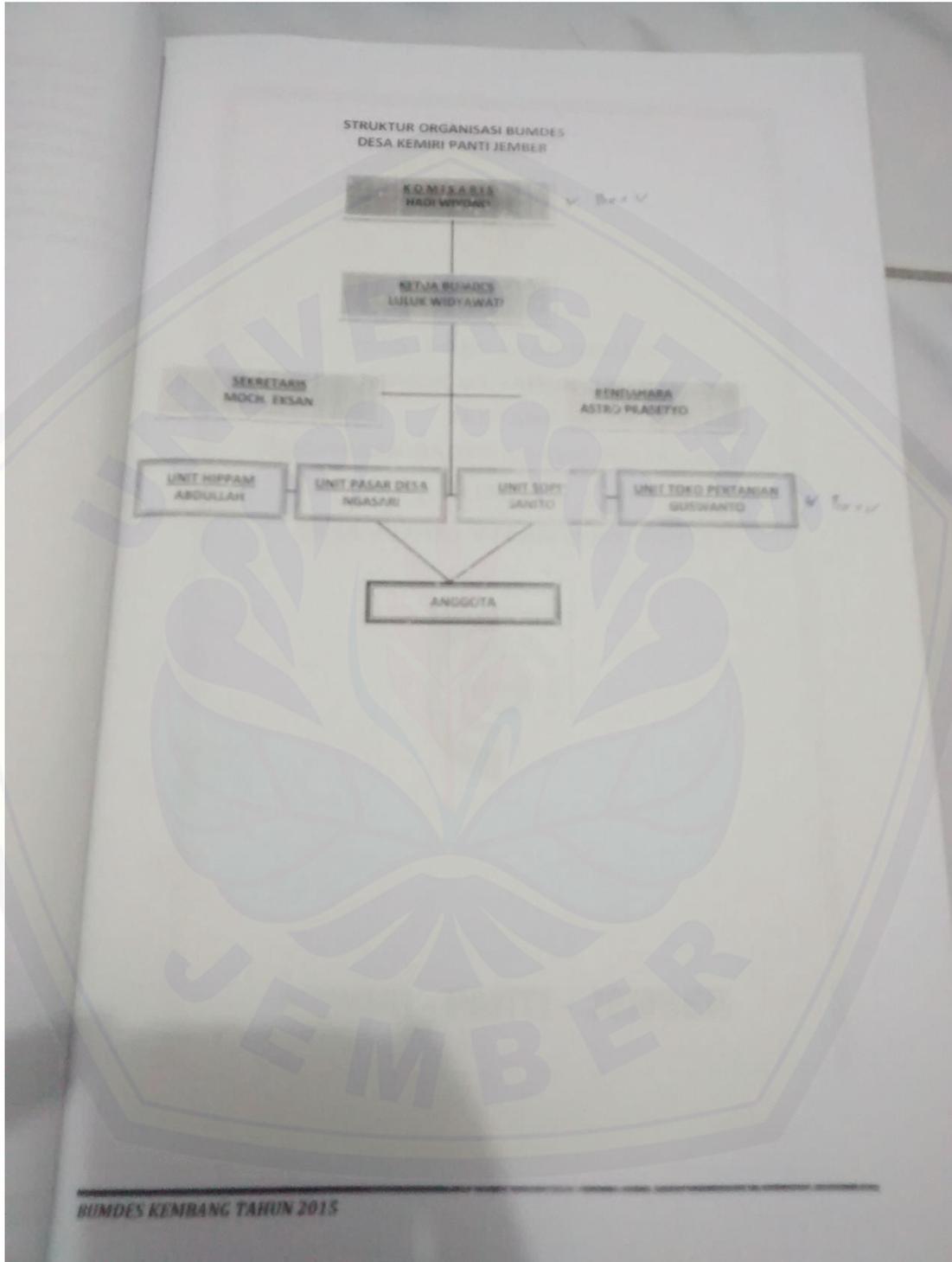




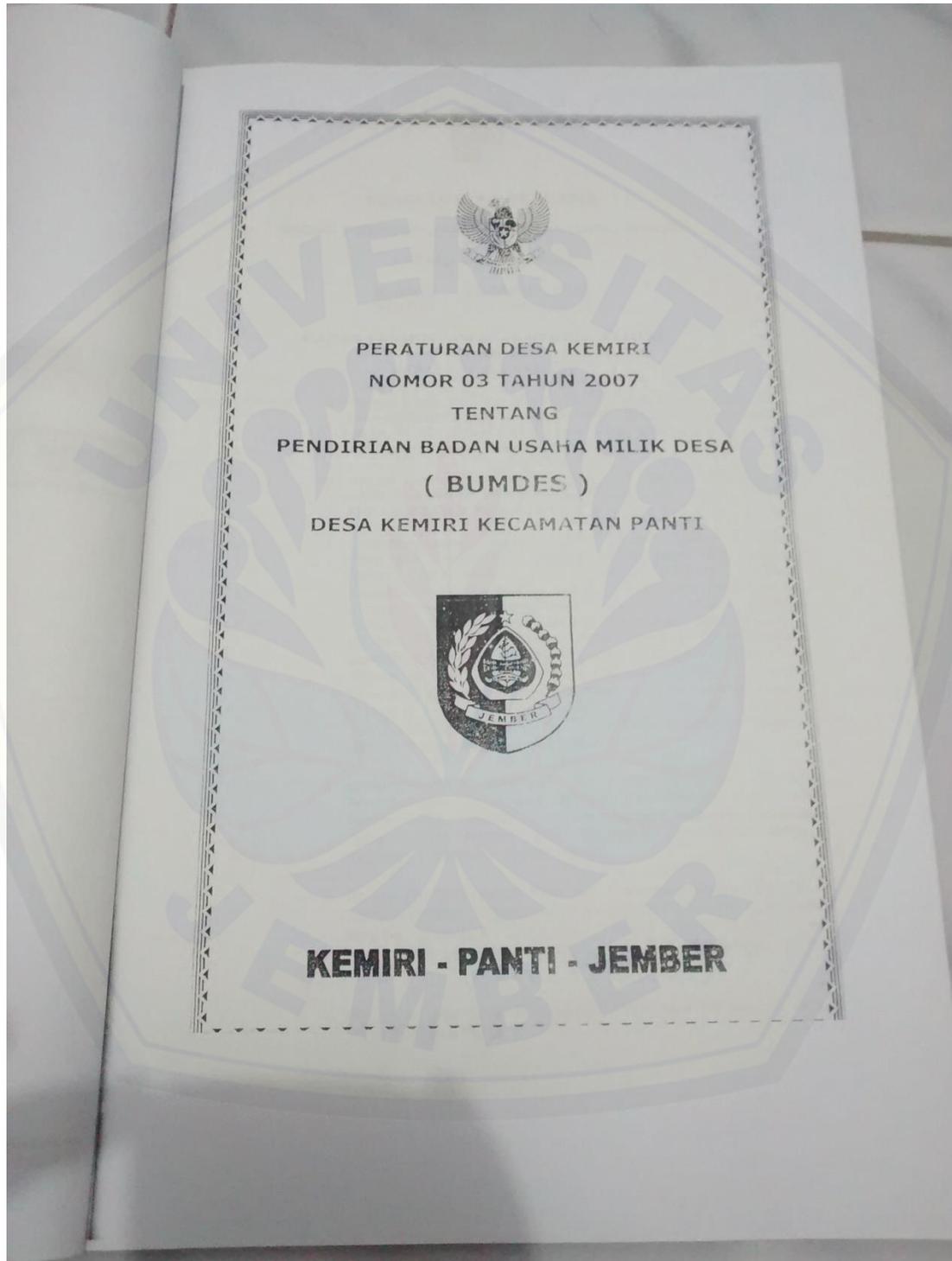
## Lampiran 3







Lampiran 4





**PERSETUJUAN BERSAMA**

**BADAN PERMUSYAWARATAN DESA (BPD) KEMIRI  
DAN  
KEPALA DESA KEMIRI**

**NOMOR 02 TAHUN 2007  
NOMOR 02 TAHUN 2007**

**BADAN PERMUSYAWARATAN DESA KEMIRI  
DAN  
KEPALA DESA KEMIRI**

Menimbang

- a. bahwa 2 (dua) Rancangan Peraturan Desa setelah dilakukan pembahasan bersama antara BPD dengan Kepala Desa disetujui 2 (dua) Rancangan Peraturan Desa untuk ditetapkan menjadi Peraturan Desa;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu menetapkan Persetujuan Bersama BPD dan Kepala Desa Kemiri.

Mengingat

1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4137) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 38, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4493) yang telah ditetapkan dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548).
2. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438).
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578)
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa.

5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
6. Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 6 Tahun 2006 Tentang Pemerintahan Desa (Lembaran Daerah Kabupaten Jember Tahun 2006 Nomor 6).
7. Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 3 Tahun 2007 Tentang Keuangan Desa (Lembaran Daerah Kabupaten Jember Tahun 2007 Nomor 3).
8. Peraturan Bupati Jember Nomor 36 Tahun 2007, Tentang Perangkat Desa.

**MEMUTUSKAN :**

Menetapkan : PERSETUJUAN BERSAMA BADAN PERMUSYAWARATAN DESA (BPD) KEMIRI DAN KEPALA DESA KEMIRI TENTANG PERSETUJUAN RANCANGAN PERATURAN DESA KEMIRI MENJADI PERATURAN DESA.

**Pasal 1**

Rancangan Peraturan Desa Kemiri yang telah disetujui bersama menjadi Peraturan Desa Kemiri adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Desa Kemiri Nomor 02 Tahun 2007, Tentang Pengangkatan Perangkat Desa Kemiri.
2. Peraturan Desa Kemiri Nomor 03 Tahun 2007, Tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDES).

**Pasal 2**

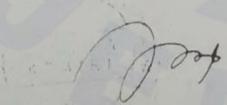
Rancangan Peraturan desa sebagaimana dimaksud pada pasal 1, tercantum dalam lampiran persetujuan bersama ini.

**Pasal 3**

Persetujuan bersama ini berlaku mulai tanggal 1 Januari 2008.

Di Tetapkan di: KEMIRI  
Pada Tanggal : 29 Desember 2007

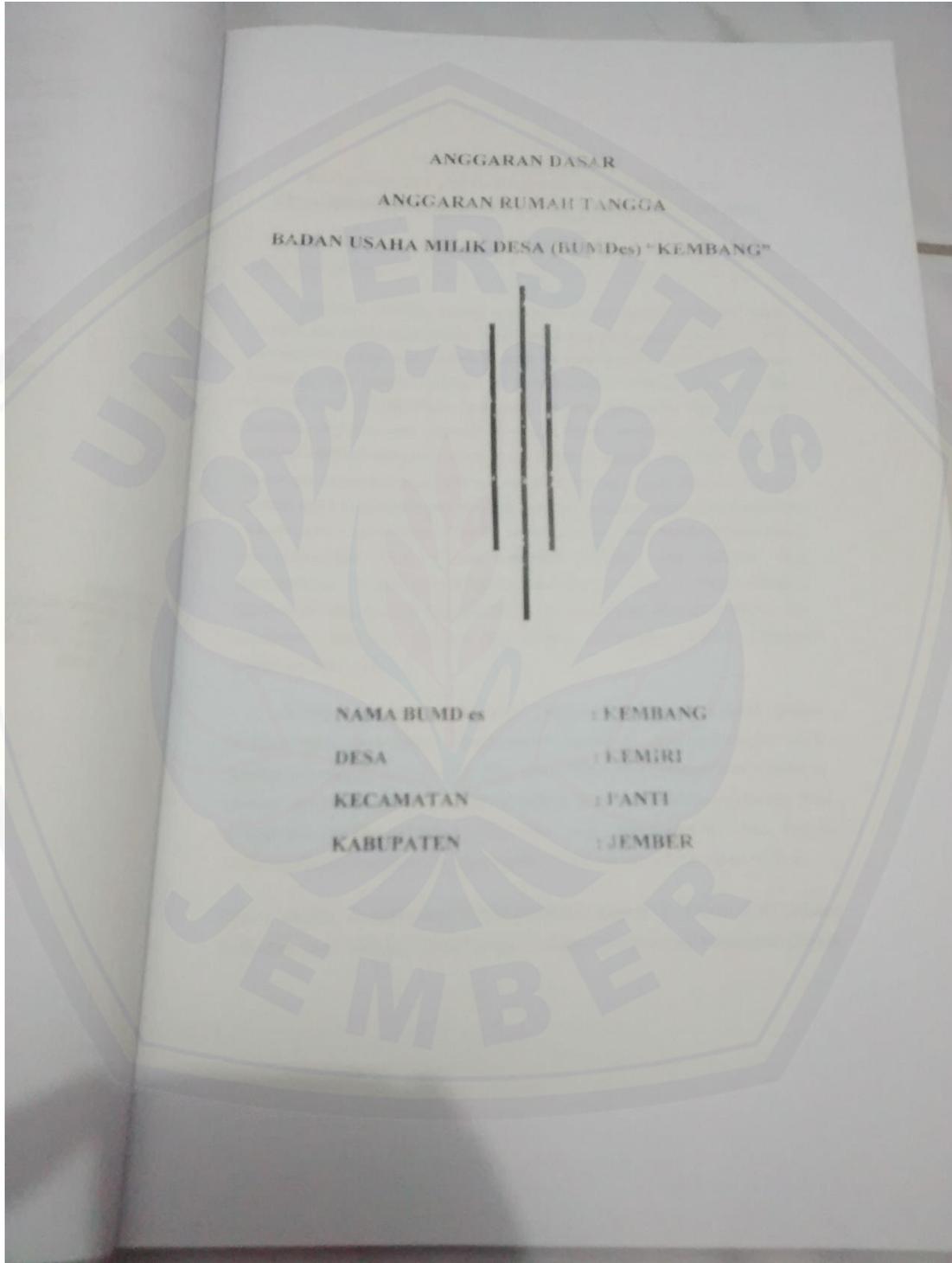
**KEPALA DESA KEMIRI**

  
**SURYONO**

**BADAN PERMUSYAWARATAN DESA  
Ketua,**

  
**HADI WIYONO**

Lampiran 5



ANGGARAN DASAR (AD)  
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) "KEMBANG"  
DESA KEMIRI KECAMATAN PANTI KABUPATEN JEMBER

PENDAHULUAN

Organisasi ekonomi perdesaan menjadi bagian penting sekaligus masih menjadi titik lemah dalam rangka mendukung penguatan ekonomi perdesaan. Oleh karenanya diperlukan upaya sistematis untuk mendorong organisasi ini agar mampu mengelola aset ekonomi strategis di desa sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi demi meningkatkan daya saing ekonomi perdesaan. Dalam konteks demikian, BUMDes pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa. Beberapa agenda yang bisa dilakukan antara lain: (i) pengembangan kemampuan SDM sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan aset ekonomi desa, (ii) mengintegrasikan produk-produk ekonomi perdesaan sehingga memiliki posisi nilai tawar baik dalam jaringan pasar, (iii) mewujudkan skala ekonomi kompetitif terhadap usaha ekonomi yang dikembangkan, (iv) menguatkan kelembagaan ekonomi desa, (v) mengembangkan unsur pendukung seperti perkreditan mikro, informasi pasar, dukungan teknologi dan manajemen, prasarana ekonomi dan jaringan komunikasi maupun dukungan pembinaan dan regulasi.

BUMDes merupakan instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi. Pendayagunaan potensi ini terutama bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui pengembangan usaha ekonomi mereka. Disamping itu, keberadaan BUMDes juga memberikan sumbangan bagi peningkatan sumber pendapatan asli desa yang memungkinkan desa mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara optimal.

Bahwa dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah,

sebagaimana diamanatkan dalam Bab VII bagian kelima yang menyatakan Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan pendirian BUMDes, maka berdasarkan Pasal 78 PP 72 Tahun 2005 Tentang Desa, Bahwa Pemerintah Kabupaten Malang Nomor 20 Tahun 2006 menetapkan tentang Badan Usaha Milik Desa, maka disusunlah BUMDes dengan anggaran dasar sebagai berikut :

### **BAB I**

#### **NAMA, WAKTU DAN KEDUDUKAN**

##### **Pasal 1**

- (1).Badan ini bernama Badan Usaha Milik Desa Kemiri disingkat (BUMDes) "KEMBANG"
- (2). BUMDes ini didirikan pada tanggal ,2 Januari 2008. untuk waktu yang tidak terbatas.
- (3). BUMDes ini berkedudukan di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember.

### **BAB II**

#### **A S A S**

##### **Pasal 2**

BUMDes ini berasaskan PANCASILA

### **BAB III**

#### **BENTUK DAN SIFAT**

##### **Pasal 3**

BUMDes ini berbentuk badan usaha yang merupakan bagian dari Pemerintahan Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember.

##### **Pasal 4**

BUMDes ini bersifat menyelenggarakan kemanfaatan umum dan mengembangkan perekonomian desa yang menguntungkan.

#### BAB IV

#### TUJUAN

Pasal 5

BUMDes ini bertujuan menguatkan pengelolaan keuangan dan ekonomi desa sehingga mendukung kemampuan pemerintahan desa dalam melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat secara optimal

#### BAB V

#### USAHA

Pasal 6

(1) Jenis usaha BUMDES meliputi usaha-usaha antara lain :

- a. Pengelolaan Pasar Desa
- b. Pengelolaan Air minum Desa (Hippam)
- c. Pengelolaan Aset Desa
- d. Pertokoan dan Jasa Perkantoran
- e. Pelayanan jasa yang meliputi : simpan-pinjam, pengkreditan dll;
- f. Perdagangan sarana dan hasil pertanian, yang meliputi hasil bumi, pertanian tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, agrobisnis dan hulticultura .
- g. Indutri kecil dan kerajinan rakyat
- h. Pertambangan Galian Batu Golangan C
- i. Kegiatan perekonomian lainnya yang dibutuhkan oleh warga desa dan mampu meningkatkan nilai tambah bagi masyarakat.

(2) Pengembangan usaha BUMDES dapat dikembangkan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada.

#### BAB VI

#### KEANGGOTAAN

Pasal 7

Anggota BUMDes adalah Penduduk desa Kemiri yang mempunyai jiwa wirausaha, bertempat tinggal dan menetap di desa sekurang- kurangnya 2 (dua) tahun dan

berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, berwibawa, penuh pengabdian terhadap perekonomian desa.

## BAB VII STRUKTUR ORGANISASI

Pasal 8

- (1) Organisasi BUMDes berada di luar struktur organisasi Pemerintahan Desa
- (2) Susunan organisasi BUMDes terdiri dari :
  - a. Badan Pengawas
  - b. Pengurus
  - c. Badan Pemeriksa
- (3) Kebijakan untuk pengembangan kegiatan usaha dari BUMDes ditetapkan oleh rapat umum Badan Pengawas dan dilaksanakan oleh Pengurus.

## BAB VIII PERMODALAN

Pasal 9

Keuangan dan harta benda BUMDES diperoleh dari

- (1) Kekayaan desa atau bantuan kekayaan desa yang dipisahkan dari APBDes.
- (2) Bantuan dari APBD Kabupaten
- (3) Bantuan dari APBD Propinsi
- (4) Bantuan APBN
- (5) Kerjasama dengan pihak swasta / pihak ketiga.
- (6) Hasil usaha

## BAB IX PERUBAHAN ANGGARAN DASAR

Pasal 10

Anggaran Dasar (AD) ini hanya dapat dirubah oleh musyawarah BUMDes.

BAB X  
KETENTUAN LAIN LAIN

Pasal 11

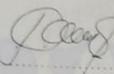
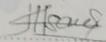
Hal-hal yang belum ditentukan dalam Anggaran Dasar (AD) ini, diatur dalam Anggaran Rumah Tangga (ART).

Jember, 2 Januari 2013

Pengurus

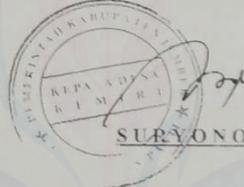
BUMDes "KEMBANG"

PENGURUS

1.  ..... (LULUK WIDIYAWATI)  
Ketua
2.  ..... (MOCH. EKSAN)  
Sekretaris
3.  ..... (ASTRO PRASETYO)  
Bendahara

Mengetahui

KEPALA DESA KEMIRI



SURYONO