



**KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa) AL-MADINA DI DESA TEMUREJO KECAMATAN BANGOREJO KABUPATEN BANYUWANGI**

*Performance of Village-Owned Enterprises (BUMDesa) Al-Madina in Village of Temurejo Subdistrict of Bangorejo District of Banyuwangi*

**SKRIPSI**

Oleh

**Lusy Ila Gustin**

**NIM 120910201022**

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

**2017**



**KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa) AL-MADINA DI DESA TEMUREJO KECAMATAN BANGOREJO KABUPATEN BANYUWANGI**

*Performance of Village-Owned Enterprises (BUMDesa) Al-Madina in Village of Temurejo Subdistrict of Bangorejo District of Banyuwangi*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

**Lusy Ila Gustin**

**NIM 120910201022**

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

**2017**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda tercinta Siti Marsiyah dan Ayahanda tercinta Sugiono, terima kasih atas segala kasih sayang, inspirasi, motivasi, pengorbanan, didikan yang penuh disiplin, dan seluruh doa yang tiada henti diberikan kepadaku;
2. Marvel Excel Ramadana, adikku tercinta yang menjadi motivasi terbesar untuk meraih cita-cita, bertahan dan berjuang demi dia;
3. Seluruh keluarga besarku yang telah memberikan kasih sayang, doa dan dukungan;
4. Semua guru-guruku, mulai dari TK Dharma Wanita Temurejo, SDN 02 Temurejo, SMPN 01 Purwoharjo, SMAN 01 Purwoharjo, hingga Universitas Jember yang telah memberikan bimbingan serta berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman hidup yang sangat berharga;
5. Almamaterku, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

## MOTO

“Memang segala sesuatu butuh perjuangan untuk meraihnya, terpuruk dan terjatuh itu adalah fase dan seninya yang harus dilalui. Jangan pernah menyerah untuk menggapainya, karena puncak itu berada di atas bukan di bawah, ditunggu jangan pernah menyerah”<sup>1</sup>

*“Just because you can't see the air, doesn't mean you stop breathing. Just because you can't see Allah, doesn't mean you stop believing”<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Berani Berhijrah

<sup>2</sup> Kiciks.id (wadah muslimah berbagi)

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lusy Ila Gustin

NIM : 120910201022

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan 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 mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Februari 2017

Yang menyatakan,

Lusy Ila Gustin

NIM 120910201022

**SKRIPSI**

**KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa) AL-MADINA DI DESA TEMUREJO KECAMATAN BANGOREJO  
KABUPATEN BANYUWANGI**

*Performance of Village-Owned Enterprises (BUMDesa) Al-Madina in Village  
of Temurejo Subdistrict of Bangorejo District of Banyuwangi*

Oleh

**Lusy Ila Gustin**

**NIM 120910201022**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Supranoto, M.Si.

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Anwar, M.Si.

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi” karya Lusy Ila Gustin telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Kamis, 16 Februari 2017

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

**Tim Penguji:**

Ketua,

Sekretaris,

Dra. Inti Wasiati, MM  
NIP 195307311980022001

Drs. Supranoto, M.Si  
NIP 196102131988021001

**Anggota Tim Penguji:**

1. Drs. Anwar, M.Si ( )  
NIP 196306061988021001
2. Nian Riawati, S.Sos, MPA ( )  
NIP 198506092015042002

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember,

Dr. Ardiyanto, M.Si  
NIP 195808101987021002



## RINGKASAN

**Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi;** Lusy Ila Gustin, 120910201022; 2017: 140 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Tujuan utama yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah mendeskripsikan kinerja salah satu BUMDesa yang ada di Kabupaten Banyuwangi berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. BUMDesa yang menjadi fokus pada penelitian ini yaitu BUMDesa Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi yang merupakan salah satu BUMDesa yang bergerak di bidang simpan pinjam, peternakan, dan holtikultura (sewa buah jeruk dan tanam buah naga). Kinerja dalam penelitian ini memfokuskan pada kinerja organisasi publik dan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang memiliki empat perspektif.

BUMDesa Al-Madina merupakan salah satu dari 47 BUMDesa yang ada di Kabupaten Banyuwangi. BUMDesa Al-Madina di Kecamatan Bangorejo merupakan salah satu dari dua BUMDesa tertua yaitu berdiri sejak tahun 2008 dan berada pada kategori BUMDesa yang berkembang dengan baik. BUMDesa Al-Madina juga merupakan BUMDesa yang pernah menerima bantuan sebesar 40 juta yang merupakan bantuan dalam kategori kelas menengah (ada yang 65 juta ada yang 20 juta) tapi sudah berkembang dengan baik. Namun, BUMDesa Al-Madina mempunyai beberapa permasalahan dalam mempertahankan kinerjanya. *Pertama*, dari data pertumbuhan pendapatan tahun 2012-2015, BUMDesa Al-Madina masih belum mampu mempertahankan tren peningkatan. *Kedua*, lemahnya kemampuan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dalam memperoleh laba bersih atau sisa hasil usaha. *Ketiga*, lemahnya kemampuan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dalam mempertahankan pelanggan atau anggotanya dan ketidakmampuan BUMDesa Al-Madina merebut pelanggan atau anggota baru.



Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan sumber data primer maupun sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan (*financial perspective*) BUMDesa pada posisi tidak baik, yaitu total skor pada perspektif ini sebesar 4 yang diperoleh dari 4 indikator. Keempat indikator yang digunakan menunjukkan hasil, yaitu *Return On Investment* (ROI) mendapatkan skor 1, *Return On Equity* (ROE) mendapatkan skor 1, *Net Profit Margin* (NPM) mendapatkan skor 1, dan *Growth Rate In Sales* (GRIS) mendapatkan skor 1.

Perspektif pelanggan (*customer perspective*) merupakan perspektif kedua yang digunakan dalam penelitian ini. Pada perspektif pelanggan digunakan dua indikator penelitian, yaitu retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Indikator perspektif pelanggan memperoleh jumlah skor 2 dari kedua indikator, yaitu retensi pelanggan mendapatkan skor 1 dan akuisisi pelanggan mendapatkan skor 1. Ini juga menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) merupakan perspektif ketiga yang digunakan dalam penelitian ini. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo adalah *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) dan proses operasi pelayanan. MCE memperoleh skor 5 dan proses operasi pelayanan memperoleh skor 5.

Perspektif terakhir penelitian ini adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) yang terdiri atas tiga indikator. Total skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 15. Ketiga indikator, yaitu produktivitas pegawai, pelatihan pegawai, dan perputaran pegawai masing-masing memperoleh skor maksimal yaitu 5.

Berdasarkan penghitungan kinerja keempat perspektif *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang kurang baik. Pengukuran kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo memperoleh nilai akhir total sebesar 44,01%. Berdasarkan pada tabel penilaian kesehatan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo, maka BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo berada pada kondisi Kurang Sehat dengan kategori BB.

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi”. Skripsi ini disusun guna melengkap tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edy Wahyudi, S.Sos., MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Supranoto, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
5. Drs. Anwar, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Drs. Sutomo, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu memberikan masukan dan saran mengenai akademik selama saya menjadi mahasiswa baru sampai lulus sekarang ini;
7. Seluruh Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
8. Kedua orang tuaku Ayahanda Sugiono dan Ibunda Siti Marsiyah, adikku Marvel Excel Ramadana dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan

doa, dukungan, semangat dan motivasi yang berharga, sehingga penulis lebih bersemangat dan berusaha untuk meraih cita-cita;

9. Seluruh narasumber, pengurus BUMDesa Al-Madina dan seluruh pegawai pemerintahan Desa Temurejo, terimakasih telah memberikan izin penelitian dan telah memberikan data dan informasi yang sangat bermanfaat dan dibutuhkan oleh penulis serta meluangkan waktu dalam keperluan hal penelitian ini;
10. Sahabatku Evi Nurmawati, terima kasih atas segala dukungan, kasih sayang, motivasi dan kesabarannya;
11. Keluarga besar Kos Ribus, Diana Aristanti, Deta Achtiana Riski, Gepsa Apriliana, Gepsi Apriliani, Bella Rhea, Indri Tri Suyanti, Laras Mukti, Fharida, Serlin Ayu, Ihta, dan Tutik;
12. Sahabatku Ikka Aprelia Sari dan Laelatul Saputri serta seluruh teman-teman seperjuangan Administrasi Negara 2012, terima kasih atas pengalamannya selama masa kuliah;
13. Seluruh relawan Warung Sedekah, terima kasih atas pengalaman berharganya;
14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala dukungan dan bantuan hingga skripsi ini terselesaikan.

Semoga segala budi baik yang telah diberikan mendapat balasan yang luar biasa berkahnya dari Allah SWT. Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah memberikan usaha terbaiknya secara maksimal, namun skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan berupa kritik dan saran dari berbagai pihak demi kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 16 Februari 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

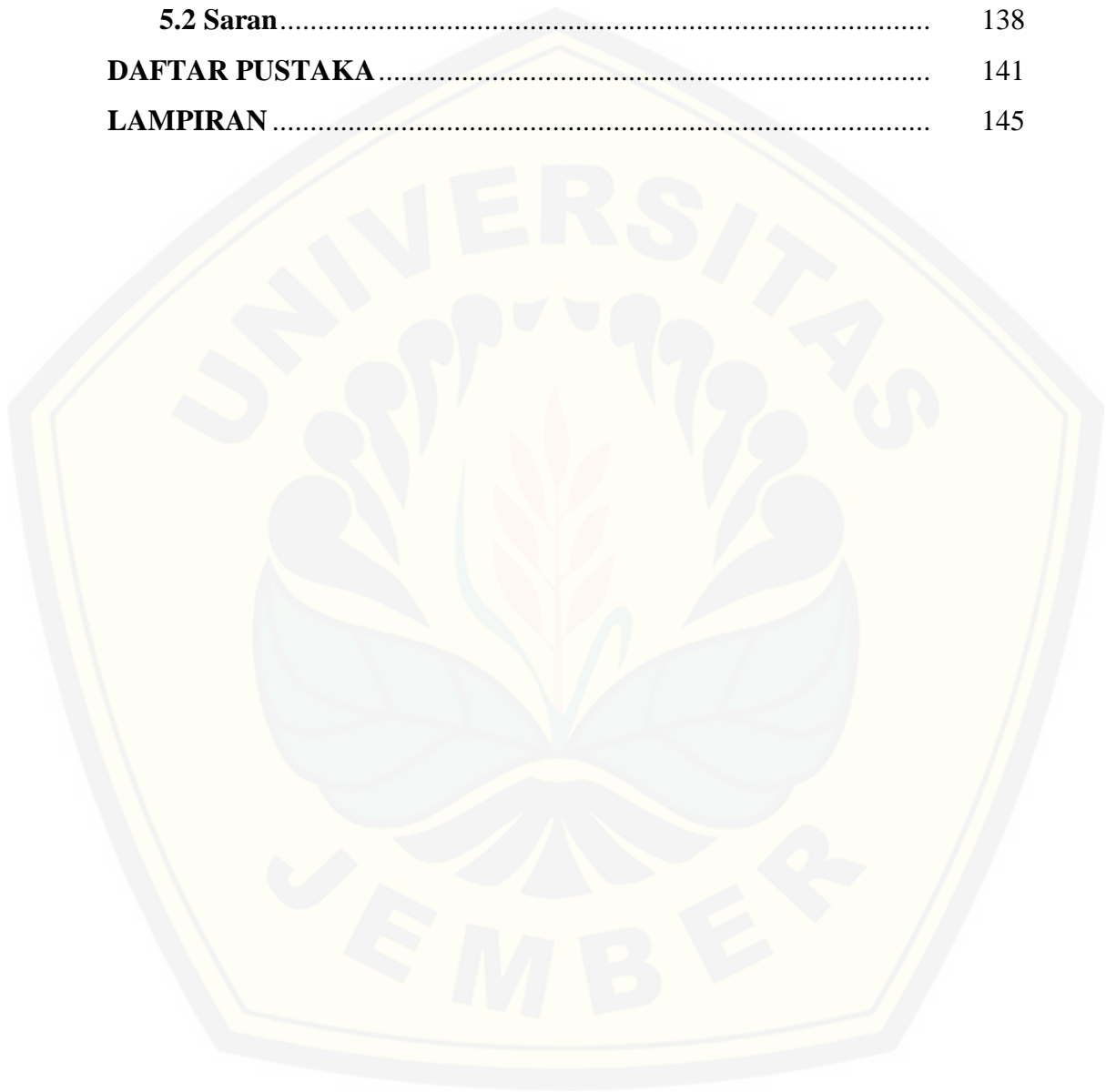
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	16
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	17
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	17
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	19
<b>2.1 Konsep Dasar</b> .....	19
<b>2.2 Organisasi Publik dalam Administrasi Publik</b> .....	20
<b>2.3 Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Publik</b> .....	21
<b>2.4 Kinerja Organisasi Publik</b> .....	25
2.4.1 Definisi Kinerja.....	25
2.4.2 Kinerja Organisasi Publik.....	26
<b>2.5 Balanced Scorecard: Metode pengukur Kinerja</b>	
<b>Organisasi</b> .....	27
2.5.1 Pengukuran Kinerja Organisasi.....	27

2.5.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
2.5.3 Pengukuran Kinerja melalui Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
<b>2.6 Kajian terhadap Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>48</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Desain Penelitian .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>52</b>
3.3.1 Variabel Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ) ..	53
3.3.2 Variabel Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> )..	54
3.3.3 Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process</i> ) .....	55
3.3.4 Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> ) .....	56
<b>3.4 Data dan Sumber Data.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>59</b>
<b>3.6 Penentuan Unit Analisis dan Informan .....</b>	<b>60</b>
<b>3.7 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>62</b>
<b>3.8 Teknik Pembobotan .....</b>	<b>67</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....</b>	<b>80</b>
4.1.1 Gambaran Umum Kabupaten Banyuwangi .....	80
4.1.1.1 Letak dan Keadaan Geografis .....	80
4.1.1.2 Keadaan Penduduk .....	82
4.1.1.3 Kondisi Ekonomi.....	83
4.1.2 Gambaran Umum Kecamatan Bangorejo .....	84
4.1.2.1 Letak dan Keadaan Geografis .....	84
4.1.2.2 Keadaan Penduduk .....	87
4.1.2.3 Kondisi Ekonomi.....	89
4.1.3 Gambaran Umum Desa Temurejo.....	91
4.1.3.1 Letak dan Keadaan Geografis .....	91



4.1.3.2 Keadaan Penduduk .....	92
4.1.3.3 Potensi Desa .....	93
4.1.3.4 Pemerintahan Desa .....	94
<b>4.2 Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)</b>	
<b>AI-Madina Desa Temurejo.....</b>	<b>96</b>
4.2.1 Sejarah Berdirinya BUMDesa AI-Madina.....	96
4.2.2 Pengelolaan BUMDesa AI-Madina.....	98
4.2.3 Unit Usaha BUMDesa AI-Madina .....	102
4.2.3.1 Simpan Pinjam .....	102
4.2.3.2 Holtikultura .....	104
4.2.3.3 Peternakan.....	105
<b>4.3 Analisis Data.....</b>	<b>106</b>
4.3.1 Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	106
4.3.1.1 <i>Return On Investment (ROI)</i> .....	106
4.3.1.2 <i>Return On Equity (ROE)</i> .....	108
4.3.1.3 <i>Net Profit Margin (NPM)</i> .....	110
4.3.1.4 <i>Growth Rate In Sales (GRIS)</i> .....	112
4.3.2 Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ) .....	114
4.3.2.1 Retensi Pelanggan .....	115
4.3.2.2 Akuisisi Pelanggan .....	117
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	120
4.3.3.1 <i>Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)</i> .....	121
4.3.3.2 Proses Operasi Pelayanan .....	122
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	124
4.3.4.1 Produktivitas Pegawai.....	125
4.3.4.2 Pelatihan Pegawai.....	126
4.3.4.3 Perputaran Pegawai .....	128
<b>4.4 Pembahasan.....</b>	<b>130</b>
4.4.1 Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	130
4.4.2 Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ) .....	131
4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	132

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	132
<b>4.5 Tingkat Kesehatan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo..</b>	<b>134</b>
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>135</b>
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>135</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>138</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>141</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>145</b>





**DAFTAR TABEL**

	Halaman
1.1 Data Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Kabupaten Banyuwangi Tahun 2016.....	5
1.2 Data Pertumbuhan Pendapatan BUMDesa Al-Madina dari Semua Jenis Usaha Tahun 2012-2015 .....	9
1.3 Data Pertumbuhan Laba Bersih atau Sisa Hasil Usaha BUMDesa Al-Madina dari Semua Jenis Usaha Tahun 2012-2015 .....	10
1.4 Data Pertumbuhan Pelanggan BUMDesa Al-Madina dari Semua Jenis Usaha Tahun 2012-2015 .....	11
3.1 Pembobotan Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
3.2 Indikator dan Bobot Indikator .....	69
3.3 Skor Indikator Maksimal dan Skor Tertimbang Maksimal.....	70
3.4 Penilaian Kesehatan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo .....	79
4.1 Luas Wilayah dan Ketinggian dari Permukaan Air Laut Dirinci Menurut Desa Tahun 2012.....	85
4.2 Banyaknya Dusun, RW dan RT Kecamatan Bangorejo Tahun 2012 .....	86
4.3 Luas Lahan Sawah Dirinci Menurut Jenis Pengairan Tahun 2012	86
4.4 Luas Wilayah dan Jumlah Penduduk Menurut Desa Tahun 2012	87
4.5 Banyaknya Penduduk dan Jumlah Rumah Tangga Menurut Desa Tahun 2012.....	88
4.6 Penduduk Menurut Lapangan Usaha Per-Desa Tahun 2012 .....	88
4.7 Luas Panen, Produksi dan Produktivitas Padi Sawah Per-Desa Tahun 2012.....	89
4.8 Produksi Buah-buahan Menurut Jenis Buah dan Desa Tahun 2012 .....	90
4.9 Luas Wilayah Desa Temurejo Menurut Penggunaan .....	91
4.10 Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian .....	92

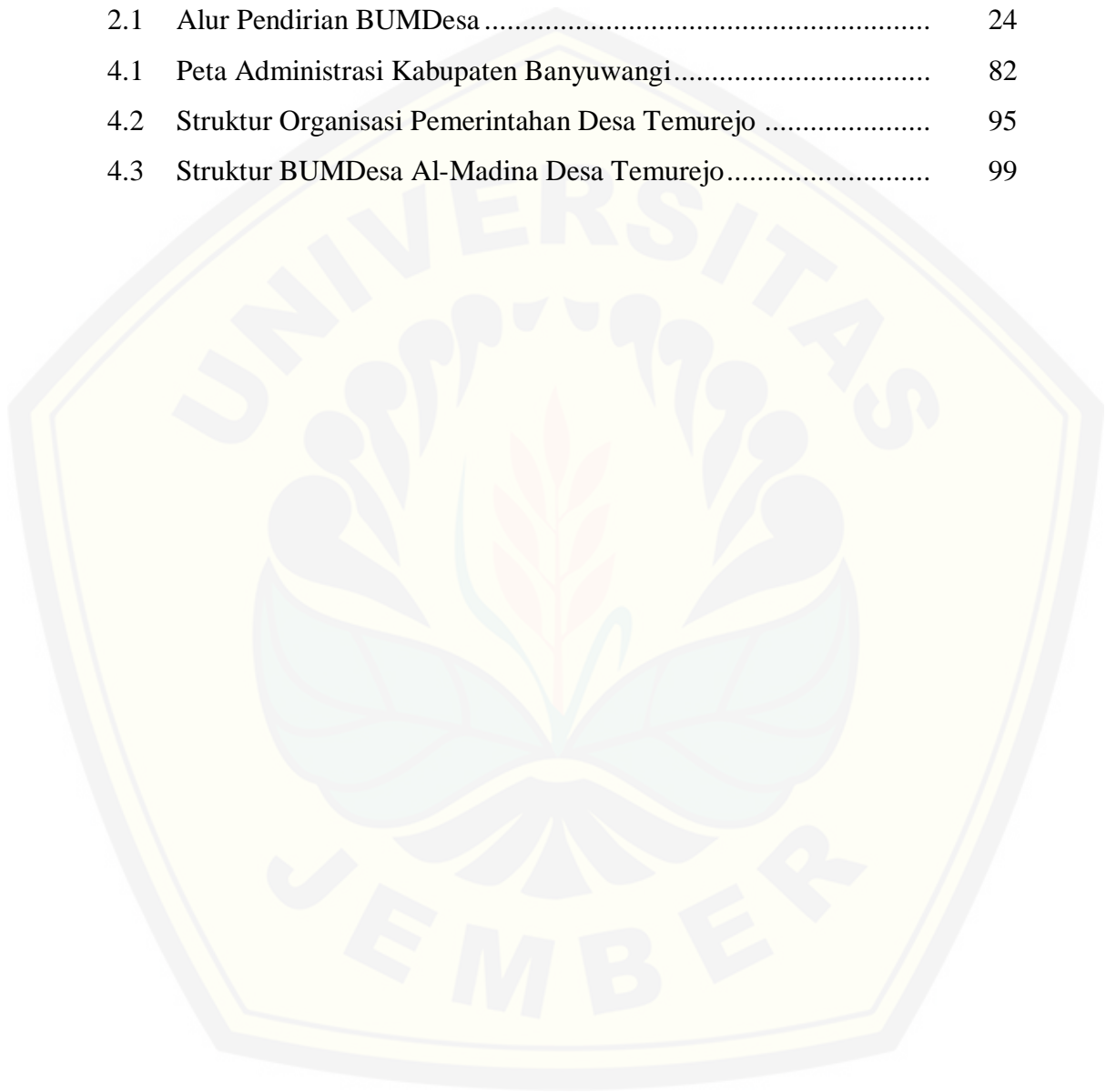
4.11	Potensi Desa dan Sumber Daya Alam Desa Temurejo Tahun 2015 .....	94
4.12	<i>Return On Investment</i> (ROI) BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	107
4.13	<i>Return On Equity</i> (ROE) BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	109
4.14	<i>Net Profit Margin</i> (NPM) BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	110
4.15	<i>Growth Rate In Sales</i> (GRIS) BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	112
4.16	Tingkat Pertumbuhan Retensi Pelanggan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015 Berdasarkan Unit Usaha.....	115
4.17	Pelanggan Baru dan Jumlah Pelanggan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015 .....	117
4.18	Tingkat Akuisisi Pelanggan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	118
4.19	<i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i> (MCE) BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015 .....	121
4.20	Proses Operasi Pelayanan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	123
4.21	Tingkat Produktivitas Pegawai BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	125
4.22	Tingkat Pelatihan Pegawai BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	127
4.23	Tingkat Perputaran Pegawai BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Tahun 2013-2015.....	129
4.24	Skor Perspektif Keuangan.....	131
4.25	Skor Perpektif Pelanggan.....	131
4.26	Skor Perspektif Proses Bisnis Internal.....	132

4.27	Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	133
4.28	Nilai Akhir Total Pengukuran Kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi Berdasarkan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	133



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Alur Pendirian BUMDesa .....	24
4.1 Peta Administrasi Kabupaten Banyuwangi.....	82
4.2 Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Temurejo .....	95
4.3 Struktur BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.....	99



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Surat Permohonan Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember.....	145
Lampiran 2 Surat Rekomendasi Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Banyuwangi .....	146
Lampiran 3 Surat Ijin Penelitian dari Kecamatan Bangorejo.....	147
Lampiran 4 Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi.....	148
Lampiran 5 Surat Selesai Penelitian dari Kantor Desa Temurejo .....	149
Lampiran 6 Foto Kegiatan Wawancara.....	150
Lampiran 7 Foto BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.....	152
Lampiran 8 Monitoring dan Evaluasi BUMDesa Tahun 2013 oleh BPMPD Kabupaten Banyuwangi.....	154
Lampiran 9 Berita Acara Pembentukan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo .....	155
Lampiran 10 Daftar Hadir Rencana Pembentukan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo .....	156
Lampiran 11 Peraturan Desa Temurejo Nomor 02 Tahun 2008 Tentang Badan usaha Milik Desa Temurejo.....	158
Lampiran 12 Keputusan Kepala Desa Temurejo Nomor 03 Tahun 2008 Tentang Susunan Pengawas Badan Usaha Milik Desa Temurejo .....	161
Lampiran 13 Akta Notaris BUMDesa Al-Madina.....	164
Lampiran 14 Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo .....	175
Lampiran 15 Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015 .....	180

Lampiran 16 Data Perkembangan BUMDesa di Kabupaten Banyuwangi tahun 2015.....	194
Lampiran 17 Data Perkembangan BUMDesa di Kabupaten Banyuwangi tahun 2016.....	196



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang ada di Kabupaten Banyuwangi berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang akan menjadi fokus pada penelitian ini yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi yang merupakan BUMDesa yang bergerak di bidang simpan pinjam, peternakan, dan hortikultura (sewa buah jeruk dan tanam buah naga). Kinerja dalam penelitian ini memfokuskan pada kinerja organisasi publik dan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang memiliki empat perspektif.

Pengembangan basis ekonomi di perdesaan sudah sejak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana yang diinginkan bersama. Hal tersebut karena terdapat banyak faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program-program yang didirikan. Salah satu faktor yang paling dominan adalah adanya intervensi pemerintah yang terlalu besar, akibatnya hanya menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin ekonomi di perdesaan. Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di perdesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian. Belajar dari pengalaman masa lalu itulah, satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimuli dan menggerakkan roda perekonomian di perdesaan adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Lembaga ini didirikan harus berdasarkan pada keinginan masyarakat desa yang berangkat dari adanya potensi dan kebutuhan. Bentuk kelembagaan sebagaimana dijelaskan di atas dinamakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat



perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (dalam modul pendirian BUMDesa, 2012:04). BUMDesa sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di perdesaan harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDesa mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Berkenaan dengan perencanaan dan pendiriannya, BUMDesa dibangun atas prakarsa (inisiasi) masyarakat, serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif dan transparansi. BUMDesa juga merupakan lembaga ekonomi desa yang diharapkan mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Dalam modul pendirian BUMDesa (2012:03) BUMDesa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang atau jasa) ke pasar.

Pengaturan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) diatur melalui Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 213 ayat (1) menyatakan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”. Dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dijelaskan bahwa BUMDesa didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Berangkat dari cara pandang ini, jika PADesa dapat diperoleh dari BUMDesa, maka kondisi itu akan mendorong setiap pemerintah desa memberikan “*goodwill*” dalam merespon pendirian BUMDesa. Disinilah tugas dan peran pemerintah untuk melakukan sosialisasi dan penyadaran kepada masyarakat desa tentang arti penting BUMDesa bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Melalui pemerintah desa masyarakat dimotivasi, disadarkan dan dipersiapkan untuk membangun kehidupannya sendiri. Pemerintah memfasilitasi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan serta pemenuhan lainnya yang dapat memperlancar pendirian BUMDesa.

Setelah sekian tahun pengaturan desa tidak diatur dalam Undang-Undang tersendiri, pada tahun 2014 dibentuk dan disahkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yang mengatur tentang Desa, dengan dikeluarkan Undang-Undang ini juga berdampak pada beberapa perubahan pengaturan tentang BUMDesa. Undang-Undang Desa ini disahkan dengan melihat beberapa pertimbangan bahwa Desa memiliki hak asal usul dan hak tradisional dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat dan berperan mewujudkan cita-cita kemerdekaan, bahwa dalam perjalanan ketatanegaraan Republik Indonesia Desa telah berkembang dalam berbagai bentuk sehingga perlu dilindungi dan diberdayakan agar menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera, bahwa Desa dalam susunan dan tata cara penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan perlu diatur tersendiri dengan undang-undang. Undang-Undang desa ini juga merupakan semangat baru bagi pemerintahan desa, karena adanya Undang-Undang tersebut desa akhirnya mempunyai peraturan sendiri yang berdampak pada meningkatnya peran desa dalam pembangunan di daerahnya. Undang-Undang desa terbaru tersebut, mengandung arti bahwa desa tidak lagi memiliki makna membangun desa, tetapi desa membangun, yang juga mengandung arti bahwa proses perencanaan pembangunan menganut sistem *bottom-up*, yaitu dari bawah ke atas. Perencanaan *bottom-up* ini mendorong masyarakat lebih aktif dalam memberikan kontribusi pembangunan di desanya.

Undang-Undang Desa tersebut memiliki beberapa keistimewaan yang merupakan harapan baru bagi masyarakat, salah satunya adalah bahwa setiap Desa diseluruh Indonesia akan mendapat kucuran dana yang dianggarkan dari APBN sebesar lebih kurang Rp 1 miliar. Melalui kucuran dana tersebut, Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi mengarahkan desa supaya membentuk BUMDesa (<http://www.kompasiana.com/cik-kandar/undang-undang-baru-harapan-baru-masyarakat-desa> 13 Februari 2015 pukul 05.32). Secara nasional, awal program BUMDesa yang dicanangkan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menargetkan akan

menumbuhkan dan mengembangkan 5000 BUMDesa, dan sekarang yang terbentuk sudah ada 12.115 BUMDesa, hal ini jauh melampaui target di tahun pertama. Melihat capaian tersebut Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi optimis dalam jangka waktu 5 tahun akan membentuk dan mengembangkan sebanyak 50.000 BUMDesa di seluruh Indonesia (<http://suarapinggiran.com/2016/02/27/kemendesasukses-capai-target-pembentukan-bumdes/> 27 Februari 2016).

Harapan besar dari pemerintah tersebut harus direspon dan didukung oleh pemerintah daerah maupun pemerintah desa untuk melakukan pembentukan atau optimalisasi BUMDesa. Keberadaan BUMDesa pada awalnya tertuang dalam Pasal 107 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa pemberdayaan potensi desa dalam meningkatkan pendapatan desa dilakukan antara lain dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Meskipun demikian antusiasme pemerintah daerah maupun pemerintah desa masih minim dan masih ada kendala-kendala teknis dalam pembentukan BUMDesa karena belum begitu kuatnya peraturan mengenai BUMDesa tersebut. Setelah dibentuk dan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, menjadi babak baru bagi desa-desa untuk lebih semangat dalam membangun perekonomiannya secara mandiri melalui pembentukan BUMDesa. Sebelum dibentuk dan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Kabupaten Banyuwangi memiliki antusiasme dalam memberikan arah kedepan yang lebih baik dalam hal penguatan ekonomi desa dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sebagai bentuk antusiasme Kabupaten Banyuwangi dalam merespon pembentukan BUMDesa, disusun sebuah peraturan daerah yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 21 tahun 2011 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Pada tahun 2016 saat ini berdasarkan data dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi tercatat ada 47 BUMDesa yang sudah berdiri di Kabupaten Banyuwangi. BUMDesa tersebut dipisahkan menjadi beberapa kategori perkembangan yaitu BUMDesa yang berkembang dengan baik, cukup berkembang, kurang

berkembang, tidak berkembang dan baru berdiri. Lebih rinci akan dijelaskan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Data Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Kabupaten Banyuwangi Tahun 2016

No.	Kecamatan	Desa	Nama BUMDesa	Keterangan
1.	Pesanggaran	1. Sarongan	Gemah Ripah	Tidak Berkembang
		2. Sumberagung	Gangga Jaya	Berkembang dg baik
2.	Bangorejo	3. Temurejo	Al-Madina	Berkembang dg baik
		4. Kebondalem	Srawet Mandiri	Kurang Berkembang
3.	Purwoharjo	5. Sumberasri	Loh Jinawi	Cukup Berkembang
		6. Karetan	Sentosa	Cukup Berkembang
		7. Grajagan	Mandiri	Cukup Berkembang
4.	Tegaldlimo	8. Tegaldlimo	Delima Mekar	Berkembang dg baik
		9. Wringinpitu	Wringinpitu	Baru berdiri
		10. Purwoagung	Makmur	-
5.	Cluring	11. Cluring	Tirta Wangi	Kurang Berkembang
		12. Sarimulyo	Mandiri	Kurang Berkembang
		13. Kaliploso	Abadi	Baru berdiri
6.	Gambiran	14. Wringinagung	Margo Rahayu	Tidak berkembang/berjalan
		15. Yosomulyo	Sukses Mandiri	Baru berdiri
		16. Wringinrejo	Maju Bersama	Baru berdiri
7.	Srono	17. Sukonatar	Sejahtera	Berkembang dg baik
		18. Sumbersari	Tri Maret	Cukup Berkembang
		19. Kepundungan	Kian Langgeng	Berkembang dg baik
8.	Glenmore	20. Sepanjang	Sejahtera	Cukup Berkembang
		21. Sumbergondo	Sumber Rejeki	Berkembang dg baik
9.	Kalibaru	22. Kalibarukulon	Sri Rejeki	Berkembang dg baik
10.	Singojuruh	23. Alasmalang	Sejahtera	Berkembang dg baik
		24. Lemahbangkulon	Njumbulo	Kurang Berkembang
11.	Rogojampi	25. Gintangan	Guno Wijoyo	Cukup Berkembang
		26. Gitik	Mitra Usaha	Tidak Berkembang
12.	Glagah	27. Rejosari	Maju Jaya	Dalam proses pendirian
13.	Giri	28. Jambesari	Arum Wangi	Berkembang dg baik
14.	Songgon	29. Songgon	Durian	Kurang Berkembang
		30. Balak	Sayu Suto	Cukup Berkembang
		31. Sragi	Kaukus	Kurang Berkembang
		32. Sumberbulu	Basma Panca	Berkembang dg baik
		33. Bangunsari	Bangkit Bersama	Cukup Berkembang
		34. Bayu	Bayu Sejahtera	Baru berdiri
15.	Sempu	35. Jambewangi	Bina Makmur	Cukup Berkembang
		36. Karangsari	Karangsari	Cukup Berkembang
		37. Temuasri	Bumi Asri	Cukup Berkembang
16.	Kalipuro	38. Kelir	Kelir Jenggirat	Berkembang dg baik
		39. Ketapang	Citra Mandiri	Berkembang dg baik
17.	Siliragung	40. Siliragung	Sumber Rejeki	Berkembang dg baik
		41. Kesilir	Sejahtera	Berkembang dg baik
18.	Tegalsari	42. Karangdoro	Bina Cipta	Berkembang dg baik
		43. Tegalsari	Sukses Jaya Mandiri	Baru berdiri
		44. Tamansari	Cipta Sari	Baru berdiri
		45. Tegalrejo	Barokah	Baru berdiri
19.	Licin	46. Banjar	Banjar Terbina	Cukup Berkembang
		47. Segobang	Segobang	Kurang Berkembang

Sumber: Data diolah dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi Tahun 2016



Berdasarkan pada tabel 1.1 ada 14 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang berkembang dengan baik, ada 11 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang cukup berkembang, ada 8 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang kurang berkembang, ada 5 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang tidak berkembang dan 9 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang baru berdiri di Kabupaten Banyuwangi tahun 2016. Dari data sebelumnya yaitu di tahun 2015 terdapat 34 BUMDesa dan di tahun 2016 meningkat, ini menunjukkan semakin antusiasnya pemerintah Kabupaten Banyuwangi beserta masyarakat dalam mendorong tumbuhnya ekonomi masyarakat dan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi Bapak Ahmad Solichin (19 Juli 2016 pukul 15:27) penilaian terhadap kategori perkembangan BUMDesa di atas yaitu untuk kategori BUMDesa berkembang dengan baik bahwa penilaian didasarkan atas adanya ekspansi baik ke unit usaha, laporan perputaran modal dan semangat kepengurusan. Untuk kategori BUMDesa cukup berkembang penilaian didasarkan atas usaha berjalan tapi monoton. Untuk kategori kurang berkembang bahwa penilaian didasarkan pada BUMDesa yang perkembangannya hanya berjalan ditempat atau tidak menghasilkan laba. Dan yang terakhir kategori tidak berkembang dikarenakan desa kurang ada kemauan atau desa trauma serta adanya pergantian kepala desa.

Dari data perkembangan BUMDesa yang lebih lengkap (terlampir), ada 2 BUMDesa yang berdiri sudah cukup lama. BUMDesa Al-Madina di Kecamatan Bangorejo berdiri sejak tahun 2008 dan berada pada kategori BUMDesa yang berkembang dengan baik. Ada lagi yang lebih lama berdiri yaitu BUMDesa Sejahtera di Kecamatan Glenmore yang berdiri sejak tahun 2000 namun masih berada pada kategori BUMDesa yang cukup berkembang. Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, bahwa kategori perkembangan dengan cukup berkembang BUMDesa usahanya hanya berjalan monoton. Jadi peneliti memilih Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo sebagai tempat penelitian yang berada pada kategori berkembang dengan baik. Pemilihan tempat yang sudah lama berdiri dikarenakan fokus dalam penelitian ini adalah kinerja, dimana dalam pengukuran

kinerja organisasi dibutuhkan data yang panjang dan usia organisasi minimal 5 tahun agar bisa dilakukan pengukuran kinerja. BUMDesa Al-Madina di Kecamatan Bangorejo juga merupakan BUMDesa yang pernah menerima bantuan sebesar 40 juta yang merupakan bantuan dalam kategori kelas menengah (ada yang 65 juta ada yang 20 juta) tapi sudah berkembang dengan baik.

BUMDesa Al-Madina di Desa Temurejo awal berdirinya merupakan sebuah lembaga Unit Pengelola Keuangan (UPK) Al-Madina yang bergerak dibidang pelayanan keuangan mikro dan usaha di sektor riil (kemitraan pembuatan pupuk organik dan non-organik ) yang berada di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Desa Nomor 800/06/439.442.03/2006 tanggal 30 Maret 2006. Unit Pengelola Keuangan ini disebut dengan Gerdu Taskin (Gerakan Terpadu Pengentasan Kemiskinan). Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada Ketua BUMDesa Al-Madina Bapak H. Ali Machsun, pada tahun 2008 UPK Gerdu Taskin mengikuti lomba tingkat provinsi yang diikuti oleh 1000 lebih Gerdu Taskin di seluruh Provinsi Jawa Timur. Dalam lomba itulah UPK Gerdu Taskin Al-Madina Desa Temurejo mendapatkan juara satu di Jawa Timur. Berangkat dari situlah tim penilai Provinsi mendorong UPK Gerdu Taskin Al-Madina untuk dinaikkan statusnya menjadi BUMDesa. Berkaitan dengan peningkatan status lembaga UPK Gerdu Taskin Desa Temurejo ini pada hari Kamis tanggal 14 Agustus 2008 bertempat di Balai Desa Temurejo diselenggarakan musyawarah desa rencana pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang dihadiri unsur Pemerintah Desa, BPD, LPMD, pengurus UPK, dan tokoh masyarakat. Mereka sepakat membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) demi meningkatkan perekonomian masyarakat pedesaan, dan akte pengukuhan diajukan kepada akte notaris. BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dibentuk berdasarkan Peraturan Desa Nomor 02 Tahun 2008 tentang Badan Usaha Milik Desa Temurejo.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap Bapak Mujiono yang menjabat sebagai Sekretaris dari BUMDesa Al-Madina, semenjak Desa Temurejo mengikuti lomba dan lembaga sebelumnya yaitu Unit Pengelola

Keuangan (UPK) Gerdu Taskin yang tidak lama kemudian dinaikkan statusnya menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dinobatkan sebagai desa percontohan bagi pengelolaan BUMDesa karena sebagai peraih nomor satu di tingkat Jawa Timur tahun 2008 dan menjadi BUMDesa binaan langsung Provinsi, semenjak itu juga banyak dari pemerintahan desa dari daerah lain seperti dari Pemerintah Kabupaten Probolinggo, Pemerintah Kabupaten Jombang dan juga ada yang dari Kalimantan untuk studi banding ke BUMDesa Al-Madina, karena setiap ada daerah yang akan melakukan studi banding, oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi mengarahkan untuk ke BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo. Berdasarkan hasil wawancara juga kepada Bapak H. Ali Machsun yang menjabat sebagai Ketua BUMDesa Al-Madina, faktor yang mempengaruhi pemberian penghargaan tersebut dikarenakan UPK Gerdu Taskin (BUMDesa) Al-Madina merupakan BUMDesa yang tertib administrasi, terdapat sektor riil, dan pengelolaan program (ada manfaat langsung untuk masyarakat). BUMDesa Al-Madina juga menarik bagi peneliti karena BUMDesa ini berdiri pada tahun 2008, dimana pada tahun tersebut belum ada Undang-Undang yang mengharuskan untuk membentuk BUMDesa. Namun, semangat Pemerintah Daerah Banyuwangi, Pemerintahan Desa Temurejo beserta masyarakat Temurejo untuk membentuk suatu lembaga yang dapat mendorong perekonomian masyarakat menjadi lebih baik, dibentuklah BUMDesa Al-Madina.

Seperti apa yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu tentang kinerja dari sebuah organisasi publik seperti BUMDesa bahwa satu hal yang penting dan perlu diperhatikan adalah pengukuran kinerja. Melakukan kinerja yang baik berarti organisasi dapat mengharapkan adanya keberlangsungan organisasi untuk jangka panjang. Bagi setiap organisasi, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Disamping sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, penilaian dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Melalui hasil pengamatan yang telah dilakukan, BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo mempunyai beberapa permasalahan dalam mempertahankan kinerjanya.



*Pertama*, dalam pengukuran kinerja, aspek keuangan perusahaan atau organisasi merupakan hal utama yang harus diperhatikan. Aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktivitas perusahaan atau organisasi. Data pertumbuhan pendapatan tahun 2012-2015, BUMDesa Al-Madina masih belum mampu mempertahankan tren peningkatan. Pemilihan tahun 2012-2015 karena fokus waktu penelitian yang diambil peneliti adalah dari tahun 2013-2015 saja, data tahun 2012 dibutuhkan untuk memperlihatkan seberapa baik BUMDesa mempertahankan pendapatannya yaitu pendapatan tahun sebelumnya. Laju pertumbuhan dari pendapatan seluruh jenis usaha BUMDesa mengalami kenaikan kecuali di tahun 2015 yang mengalami penurunan. Di tahun 2013 prosentase kenaikan pertumbuhan pendapatan BUMDesa sebesar 31,89% pendapatan di tahun 2013 diperoleh dari bidang usaha simpan pinjam sebesar Rp 6.308.000 bidang usaha ternak kambing Rp 2.000.000 dan pendapatan lain-lain sebesar Rp 3.600.000, di tahun 2014 melonjak dengan prosentase kenaikan sebesar 451,78%. Kelonjakan di tahun 2014 ini dikarenakan adanya pendapatan dari bidang usaha hortikultura yaitu sewa buah jeruk yang baru dibentuk menghasilkan pendapatan di tahun 2014 sebesar Rp 49.850.000. Pada tahun 2015 mengalami penurunan dengan prosentase sebesar 37,72% dari tahun 2014, hal ini dikarenakan buah jeruk tidak panen karena faktor alam yaitu kemarau yang menjadikan buah jeruk tidak berbunga dan berbuah jadi tidak menghasilkan pendapatan dari sektor hortikultura. Data pertumbuhan pendapatan BUMDesa Al-Madina tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.2 Data Pertumbuhan Pendapatan BUMDesa Al-Madina dari Semua Jenis Usaha Tahun 2012-2015

No.	Tahun	Pendapatan
1.	2012	Rp 9.507.000
2.	2013	Rp 12.539.000
3.	2014	Rp 69.188.000
4.	2015	Rp 43.085.000

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus BUMDesa Al-Madina

*Kedua*, lemahnya kemampuan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dalam memperoleh laba bersih atau sisa hasil usaha. Pada tahun 2012 sampai 2015 sisa hasil usaha dari semua bidang usaha BUMDesa Al-Madina mengalami penurunan. Di tahun 2013 mengalami penurunan dengan prosentase sebesar 2,8% dari tahun 2012. Di tahun 2014 juga mengalami penurunan dengan prosentase sebesar 19,90%. Di tahun 2015 mengalami penurunan yang tajam dengan prosentase sebesar 125,2%. Penurunan ini dikarenakan BUMDesa memiliki unit usaha baru yaitu peternakan dan hortikultura yang baru berdiri di tahun 2013 dan 2014. Ini juga mempengaruhi pertumbuhan laba bersih BUMDesa. Di tahun 2015 mengalami rugi dikarenakan sewa jeruk yang seharusnya menghasilkan pendapatan yang banyak, tetapi kebun jeruk yang disewa BUMDesa Al-Madina tidak berbuah karena faktor alam (cuaca ekstrim). Dan juga faktor dari masih banyaknya pembiayaan-pembiayaan untuk jeruk dan buah naga yang baru ditanam yang memerlukan perawatan pemupukan rutin. Data pertumbuhan laba bersih atau sisa hasil usaha BUMDesa Al-Madina dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Data Pertumbuhan Laba Bersih atau Sisa Hasil Usaha BUMDesa Al-Madina dari Semua Jenis Usaha Tahun 2012-2015

No.	Tahun	Laba Bersih (SHU)
1.	2012	Rp 7.215.000
2.	2013	Rp 7.008.000
3.	2014	Rp 5.613.000
4.	2015	Rp (1.415.000)

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus BUMDesa Al-Madina

Berdasarkan keterangan dari Bapak Ali Machsun selaku Ketua BUMDesa Al-Madina laba bersih atau sisa hasil usaha tersebut dimasukkan ke dalam PADesa meskipun jumlahnya tidak banyak namun ini menunjukkan bahwa BUMDesa dapat menyumbang bagi PADesa yang merupakan tujuan dari pembentukan BUMDesa.

*Ketiga*, aspek non-keuangan lainnya seperti segi pelanggan juga menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja di era saat ini. Menggunakan pengukuran

dengan melihat dari aspek keuangan saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan atau organisasi melalui lingkungan yang kompetitif (Kaplan dan Norton, 2000:21). Pada aspek pelanggan dimana pelanggan dewasa ini dianggap penting mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Pelanggan adalah sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan (Mulyanto, 1999:63). Dalam kasus ini, terlihat lemahnya kemampuan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dalam mempertahankan pelanggan atau anggotanya dan ketidakmampuan BUMDesa Al-Madina merebut pelanggan atau anggota baru. Berikut disajikan data mengenai pelanggan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dari tiga unit usaha yaitu usaha simpan pinjam, peternakan dan hortikultura (sewa buah jeruk dan tanam buah naga) pada tahun 2012-2015.

Tabel 1.4 Data Pertumbuhan Pelanggan BUMDesa Al-Madina dari Semua Jenis Usaha Tahun 2012-2015

No.	Tahun	Pelanggan		
		Simpan Pinjam	Hortikultura	Peternakan
1.	2012	171	-	-
2.	2013	155	-	3
3.	2014	171	2	3
4.	2015	85	2	3

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus BUMDesa Al-Madina dan Data Hasil Wawancara

Dari data pertumbuhan pelanggan di atas, bisa dilihat bahwa pertumbuhan pelanggan dari tahun 2012-2015 mengalami fluktuatif, pada tahun 2013 pelanggan atau anggota BUMDesa Al-Madina dari bidang usaha simpan pinjam mengalami penurunan dari tahun sebelumnya menjadi 155 anggota. Kemudian di tahun 2014 naik menjadi 171 anggota. Penurunan yang tajam terlihat di tahun 2015 hal ini dikarenakan terdapat pemotongan pelanggan atau anggota yang melakukan pinjaman ke BUMDesa Al-Madina sebesar 50% yang tidak melunasi pinjamannya dan atau tidak membayar jasanya. Hal tersebut dapat diartikan

bahwa BUMDesa Al-Madina masih belum mampu menunjukkan performa dengan baik. Unit usaha simpan pinjam yang mengalami kemacetan, hal ini dipertegas oleh pernyataan bendahara BUMDesa Al-Madina yaitu Bapak Imam Subandi (04 April 2016 pukul 10.30) sebagai berikut.

“dahulu itu simpan pinjam andalan mbak, sekarang macet masyarakat terpengaruh oleh carik lama yang pernah pinjam juga katanya itu uang pemerintah aja, gak usah dikembalikan, begitu mbak katanya. Jadi orang-orang terpengaruh”.

Pernyataan dari Bapak Imam Subandi tersebut menunjukkan bahwa belum maksimalnya komunikasi antara pengurus dengan anggota BUMDesa atau masyarakat Desa Temurejo, sehingga banyak pelanggan atau anggota BUMDesa terpengaruh dengan hal-hal yang merugikan sehingga berdampak pada kemacetan yang terjadi akibat dari banyaknya anggota BUMDesa yang lari tidak membayarkan jasa atau mengembalikan pinjamannya kepada BUMDesa Al-Madina. Senada dengan pernyataan dari ketua BUMDesa yaitu Bapak Ali Machsun (11 Februari 2016 pukul 15.00) sebagai berikut.

“akhir-akhir ini simpan pinjam itu agak apa ya mbak...masyarakat itu kalau program dari pemerintah kan pengaruhnya seperti itu, banyak masalah. jadi saya alihkan modalnya, ya tetep masih ada tapi sedikit mbak untuk orang-orang yang bisa dipercaya. Akhirnya simpan pinjam saya kurangi saya alihkan untuk prospek yang baik di Banyuwangi yaitu ke jeruk. Jadi kita sewa lahan jeruk 2 tempat dan untuk menanam buah naga juga usaha peternakan”.

Dari wawancara di atas terlihat bahwa dana atau modal yang tersisa dialihkan ke bidang usaha baru. Bidang usaha peternakan dan hortikultura, menunjukkan kestabilan namun juga terdapat permasalahan yaitu belum mampunya BUMDesa Al-Madina dalam merebut para pelanggan atau anggota baru. Terlihat dari tabel 1.4 dimana kedua bidang ini berada pada kondisi stabil dan belum mampu menambah anggota baru.

Melihat jenis usaha yang cukup beragam di Desa Temurejo tentu membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengurus BUMDesa yang memiliki kemampuan dalam pengelolaannya. Melihat pada struktur kepengurusan,

BUMDesa Al-Madina memiliki susunan kepengurusan yaitu seorang ketua, seorang sekretaris, dan seorang bendahara. Keterangan lebih lanjut adalah sebagai berikut.

- a. Bapak H. Ali Machsun, BA. selaku Ketua BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.
- b. Bapak Mujiono selaku Sekretaris BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.
- c. Bapak H. Imam Subandi selaku Bendahara BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.

Jenis usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo yang cukup beragam mengisyaratkan pentingnya sumber daya manusia yang memadai dari segi kualitas maupun kuantitas untuk menghadapi berbagai tuntutan. BUMDesa juga membutuhkan pengurus yang memiliki kemampuan manajerial yang profesional dalam menggerakkan beberapa bidang usaha BUMDesa yang telah ada. Namun, dengan adanya jenis usaha yang beragam, BUMDesa belum mampu membentuk ketua untuk tiap bidang usaha, karena masih adanya kendala dana dan perekrutan pegawai BUMDesa. Tantangan internal dan eksternal organisasi perlu kiranya mendapat perhatian, apabila ingin BUMDesa 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 diteliti mengenai pengurus BUMDesa sebagai kesatuan organisasi dalam berkinerja mewujudkan tujuannya. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap proses internal BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo. Selain tiga pengurus utama BUMDesa di atas, dalam pengelolaannya juga dibentuk badan pengawas dan penasehat BUMDesa. penasehat BUMDesa dalam hal ini dijabat oleh Kepala Desa Temurejo dan badan pengawas di ambil dari unsur Badan Permusyawaratan Desa, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa dan tokoh masyarakat sebanyak 3 orang.

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 BUMDesa yang merumuskan sekaligus mengimplementasikan kerja organisasi, oleh karena itu menjadi penting bagi BUMDesa untuk meningkatkan kemampuan pengurusnya. Berikut keterangan yang diberikan oleh Bapak Ali Machsun mengenai pelatihan yang pernah diikuti pengurus BUMDesa (13 September 2016 pukul 15.00).

“Pengurus pernah ikut pelatihan mbak, tahun berapa ya...pernah pelatihan di Malang pernah, di Bojonegoro pernah. Yang sering itu di Malang, di Malang seperti di Batu, di Malang sendiri juga pernah. Di Batu itu 5 kali. Kalau di Bojonegoro itu semua pengurus ikut, kalau di Batu saya sendiri pernah, tapi yang sering ya bertiga dengan pengurus lain. Kalau di Malang itu tahun 2013 mbak itu bertiga dan di Bojonegoro itu tahun 2014. Jadi tahun 2013 pernah, 2014 pernah dan 2015 juga pernah. Kalau di Banyuwangi pernah di BPM dan Pemdes, semua ikut di Banyuwangi juga beberapa kali”.

Dari hasil wawancara di atas, dijelaskan bahwa pengurus BUMDesa sudah beberapa kali mengikuti pelatihan baik di Banyuwangi maupun di luar daerah. Hal ini pada gilirannya akan berpengaruh terhadap aspek pembelajaran dan pertumbuhan bagi organisasi dan merupakan investasi jangka panjang yang penting diperhatikan agar BUMDesa dapat meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Aspek-aspek yang telah dijelaskan di atas merupakan bagian dari pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang dipakai peneliti dalam mengukur kinerja BUMDesa. Menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* diharapkan dapat menyeimbangkan pengukuran dari berbagai aspek secara menyeluruh. Mengingat bahwa BUMDesa secara ideal harus dapat memberikan sumbangsih berupa nilai ekonomis (bisnis) dan segi pelayanan kepada masyarakat desa.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa satu hal yang penting dan perlu diperhatikan adalah pengukuran kinerja. Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah gambaran pencapaian

pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian, 2006:274). Berdasarkan pengertian di atas 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 keuangan saja memiliki banyak kelemahan saat ini. Melihat pada indikator-indikator kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja sudah dirasakan tidak memadai bagi perkembangan organisasi saat ini. Oleh karena itu pengukuran kinerja dengan perspektif yang lebih berimbang dan komprehensif sudah dirasakan kebutuhannya. BUMDesa yang notabennya adalah lembaga publik (pemerintah) yang tidak hanya mengukur kinerjanya dalam aspek keuangan 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 mendeskripsikan kinerja berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep untuk mengukur kinerja yang melibatkan beberapa perspektif secara berimbang inilah yang disebut sebagai *balanced scorecard*.

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Kaplan dan Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*" (Rangkuti, 2014:203). Penelitian tersebut dimotivasi oleh keyakinan bahwa pengukuran kinerja yang berfokus pada laporan keuangan saja dianggap kurang memadai untuk membantu perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* dianggap sebagai alat ukur kinerja modern dengan berorientasi masa depan, serta kemampuan BSC dalam memberikan keseimbangan usaha pada kinerja keuangan dan non-keuangan, sehingga BSC dipandang sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berkesinambungan.



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 dapat diterapkan pada semua tipe organisasi (Moehariono, 2010:125). Menurut Mahmudi (2013:133) metode *balanced scorecard* mulai berkembang pada organisasi publik. *Balanced scorecard* dianggap cocok digunakan untuk organisasi sektor publik karena penilaian kinerja yang didasarkan pada metode *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek keuangan saja tetapi juga pada aspek non-keuangan. Oleh karena itu organisasi sektor publik maupun organisasi nirlaba dapat menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja. Hal ini senada dengan BUMDesa yang merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang atau jasa) ke pasar.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas peneliti tertarik terhadap kinerja BUMDesa Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi. Pemilihan pengukuran kinerja BUMDesa dengan metode *balanced scorecard* dikarenakan sejauh penulis yang ketahui belum ada yang memakai *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja BUMDesa di Desa Temurejo.

## 1.2 Rumusan Masalah

Setiap penelitian memerlukan kejelasan tentang apa yang hendak diungkapkan berupa masalah yang realistis dan patut diselidiki. Menurut Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 2014:93) masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk

mencari sesuatu jawaban. Sedangkan perumusan masalah menurut Usman dan Akbar (1996:26) ialah usaha untuk menyatakan secara tersurat pertanyaan-pertanyaan penelitian apa saja yang perlu dijawab atau dicarikan jalan pemecahannya.

Berangkat dari definisi tentang masalah penelitian di atas, peneliti dapat menemukan sebuah persoalan yang kemudian terangkum dalam perumusan masalah penelitiannya yaitu **”Bagaimana kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*?”**

### 1.3 Tujuan Penelitian

Suatu kegiatan penelitian, segala aktivitas yang dilakukan oleh peneliti pasti memiliki tujuan tertentu karena akan memberikan arah pelaksanaan suatu penelitian. Tujuan penelitian merupakan suatu gambaran atau target yang ingin dicapai oleh peneliti dalam melakukan sebuah penelitian. Tujuan penelitian yang hendak dicapai tidak boleh menyimpang dari rumusan masalah yang ditentukan karena tujuan penelitian akan memberi bingkai penelitian yang dilakukan agar tetap fokus dan tidak keluar dari pembahasan permasalahan yang akan dikaji. Menurut Usman dan Akbar (1996:29) tujuan penelitian ialah pernyataan mengenai apa yang hendak kita capai.

Melalui definisi tentang tujuan penelitian di atas, peneliti dapat merumuskan tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang sudah dirangkum sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah “Mendeskripsikan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*”.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah sesuatu yang akan diperoleh pihak-pihak tertentu jika tujuan penelitian tercapai. Manfaat penelitian akan memberi gambaran kegunaan suatu penelitian tersebut baik dalam kepentingan ilmu pengetahuan, pemerintah, dan kehidupan masyarakat secara luas. Berdasarkan

perumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, dapat diperoleh manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo

Sebagai masukan tentang kinerja BUMDesa Al-Madina, baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan, sehingga BUMDesa Al-Madina lebih mampu meningkatkan kinerjanya dalam berbagai aspek kedepan.

2. Bagi Peneliti Lanjutan

Sebagai sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan organisasi publik yang berorientasi bisnis.

3. Bagi Akademis

Sebagai salah satu referensi kajian penelitian terkait kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sehingga mampu manambah kognisi bagi pembaca.

4. Bagi Pemerintah

Menjadi salah satu sumbangan pemikiran sebagai masukan terkait Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa), terutama Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam merumuskan kebijakan kedepannya agar mampu memaksimalkan BUMDesa.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep Dasar

Konsep dasar dalam sebuah penelitian menjadi bagian penting yang tidak boleh dilewatkan. Menurut Usman dan Akbar (2003:88), konsep adalah pengertian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori. Konsep merupakan representasi simbolik gejala sosial atau alam. Konsep dalam sebuah penelitian bermanfaat untuk memberikan sebuah makna atas suatu fenomena yang terjadi yang menyangkut masalah penelitian. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dia adalah yang menghubungkan dunia teori dan dunia observasi, antara abstraksi dan realitas. Peranan konsep dalam penelitian sosial menjadi bertambah penting karena realitas sosial yang menjadi perhatian ilmu sosial banyak yang tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia sehingga sering timbul masalah dalam pengukuran konsep tersebut. Konsep perlu didefinisikan secara tepat sehingga tidak terjadi kesalahan pengukuran.

Seorang peneliti sebelum melakukan penelitian harus memiliki konsep dasar dalam mengkaji sebuah fenomena sosial. Konsep dasar dibangun oleh seorang peneliti terdiri atas teori-teori yang berkaitan dengan masalah penelitiannya. Berdasarkan definisi tentang konsep dasar tersebut, peneliti mencoba merangkai konsep dasar penelitian ini sebagai berikut.

- a. Organisasi Publik dalam Administrasi Publik.
- b. Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Publik.
- c. Kinerja Organisasi Publik.
- d. *Balanced Scorecard*: Metode Pengukur Kinerja Organisasi.

Keempat konsep dasar tersebut diharapkan dapat mempermudah penelitian untuk menemukan jawaban atas suatu permasalahan penelitian yang telah dirumuskan.

## 2.2 Organisasi Publik dalam Administrasi Publik

Pengertian administrasi publik menurut Dwight Waldo (dalam Syafiie *et al.* 1999:26) adalah manajemen dan organisasi daripada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Salah satu bidang yang selalu dikaji dalam administrasi publik adalah organisasi. Organisasi berasal dari kata organ (sebuah kata dalam bahasa Yunani) yang berarti alat. Organisasi dapat didefinisikan sebagai wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya. Stephen P. Robbins (dalam Fahmi, 2013:2) mendefinisikan organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Manusia dapat saling bekerjasama dan mengembangkan pribadinya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin mereka capai. Pendapat di atas jelas bahwa organisasi sebagai wadah yang didalamnya terdapat adanya mekanisme kerja, adanya pelaku yang terstruktur dimana masing-masing pelaku mempunyai keterkaitan dengan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Konsep dasar yang merupakan jenis dari organisasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah organisasi publik, dalam hal ini BUMDesa Al-Madina sebagai organisasi publik. Konsep organisasi publik menurut Ndraha (2005:18) adalah organisasi yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa publik dan layanan *civil*. Organisasi publik sekarang ini tidak murni menjalankan pelayanan saja, tapi ada yang menjalankan bisnis namun tetap bertujuan pada pelayanan masyarakat. BUMDesa Al-Madina dikatakan sebagai organisasi publik karena dalam bidang usaha simpan pinjam, tujuannya adalah untuk memberdayakan masyarakat dan meningkatkan perekonomian masyarakat pedesaan. Namun, dalam perkembangan konsep baru ilmu administrasi publik, organisasi publik tidak murni menjalankan pelayanan saja (model birokrasi publik yang tradisional) tapi ke arah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan



pasar seperti bidang usaha hortikultura dan peternakan yang bertujuan mendapatkan laba atau keuntungan.

Setelah menjelaskan mengenai organisasi publik sebagaimana di atas telah dijelaskan, maka selanjutnya adalah menjelaskan tentang lokus kajian. Lokus kajian dalam penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Oleh karena itu, perihal Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) akan dijelaskan dalam subbab di bawah ini.

### **2.3 Badan Usaha Milik Desa sebagai Organisasi Publik**

Badan Usaha Milik Desa menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa adalah badan usaha bercirikan desa yang kegiatannya untuk membantu penyelenggaraan pemerintahan desa dan memenuhi kebutuhan masyarakat desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa yang ditetapkan dalam forum musyawarah desa dan disahkan dengan peraturan desa. BUMDesa menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa).

Secara umum terdapat empat tujuan utama pendirian BUMDesa (modul pendirian BUMDesa) adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan perekonomian desa.
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa.
- 3) Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- 4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi perdesaan.

Tujuan pembentukan tersebut, BUMDesa dikatakan sebagai organisasi publik, yaitu selain sebagai lembaga ekonomi desa, BUMDesa juga memerankan peran sebagai lembaga sosial atau lembaga yang melayani masyarakat desa dengan tujuan bisa menumbuhkan dan meratakan ekonomi masyarakat desa.



Pendirian BUMDesa harus didukung penuh oleh pemerintah. Tugas dan peran pemerintah adalah melakukan sosialisasi dan penyadaran kepada masyarakat desa melalui pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten tentang arti penting BUMDesa bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Melalui pemerintah desa masyarakat dimotivasi, disadarkan dan dipersiapkan untuk membangun kehidupannya sendiri. Pemerintah memfasilitasi dalam bentuk pendidikan, pelatihan dan pemenuhan lainnya yang dapat memperlancar pendirian BUMDesa. Selanjutnya, mekanisme operasionalisasi diserahkan sepenuhnya kepada masyarakat desa. Masyarakat desa perlu dipersiapkan terlebih dahulu agar dapat menerima gagasan baru tentang lembaga ekonomi yang memiliki dua fungsi itu yakni bersifat sosial dan komersial, karena bersifat sosial ini BUMDesa dikatakan sebagai organisasi publik.

Dasar hukum yang mengatur Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) agar peneliti mampu lebih rinci memaparkan yaitu sebagai berikut.

- a) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah  
Diatur dalam Undang-Undang ini pasal 213 ayat (1) “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”.
- b) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa  
Landasan hukum utama bagi BUMDesa saat ini adalah mengacu pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Berdasarkan ketentuan ini (Pasal 87) menyebutkan bahwa desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDesa, BUMDesa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan, serta BUMDesa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c) Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa  
Ditegaskan dalam peraturan pemerintah ini mengenai petunjuk pelaksanaan yang lebih rinci dalam mendirikan BUMDesa.

- d) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Ditegaskan dalam peraturan menteri ini mengenai seluruh petunjuk dalam mengelola BUMDesa.

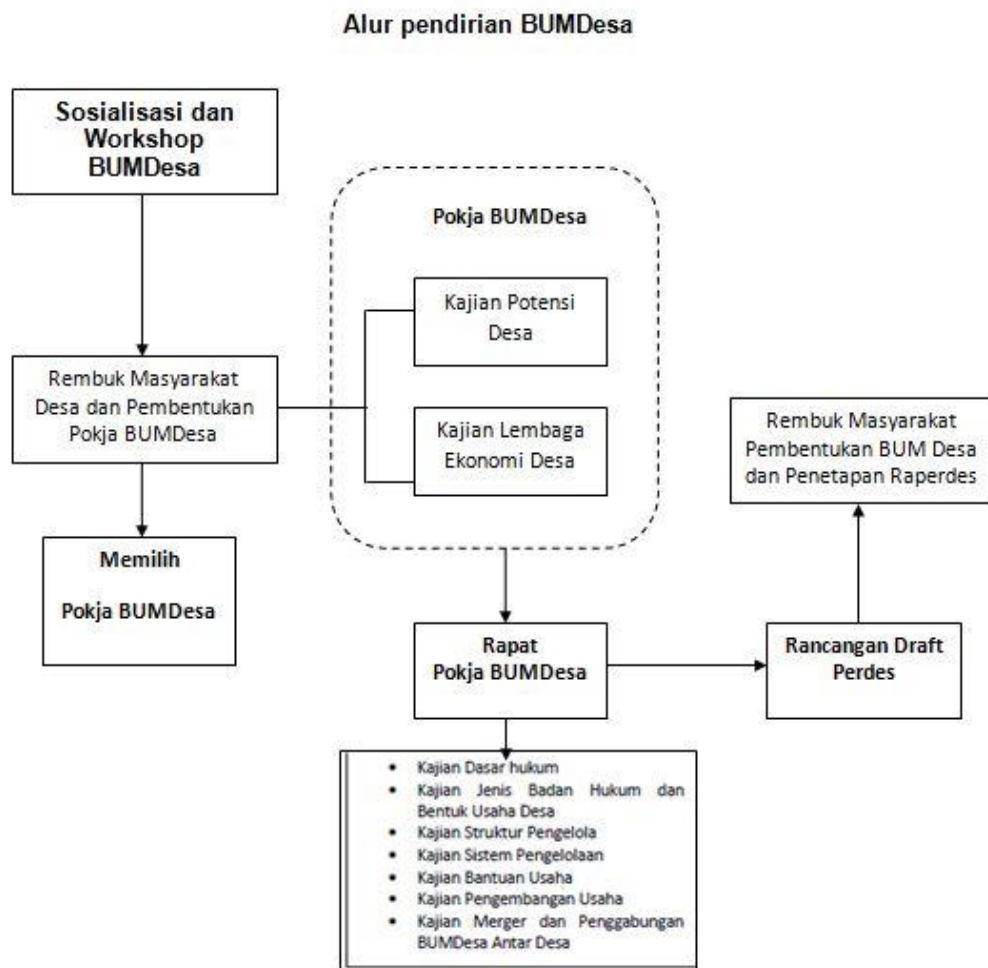
- e) Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Diatur juga dalam Undang-Undang ini yang menyatakan bahwa “Pemerintah desa dapat membentuk atau mendirikan BUMDesa dalam rangka meningkatkan sumber-sumber asli pendapatan desa dan menumbuhkan kembangkan perekonomian masyarakat desa”.

Pasal 87 Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 Tentang Desa menyatakan bahwa “BUMDesa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan” dalam pelaksanaannya harus dijalankan dengan menggunakan prinsip umum pengelolaan BUMDesa. Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDesa penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar dipahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemerintah Kabupaten, dan masyarakat. Terdapat enam prinsip dalam mengelola BUMDesa yaitu sebagai berikut.

- 1) *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- 2) *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDesa.
- 3) *Emansipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku dan agama.
- 4) *Transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.

- 5) *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif.
- 6) *Sustainabel*, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDesa.

Seperti yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan juga Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 sebagai pelaksanaan Undang-Undang Desa bahwa dalam proses pendirian BUMDesa peran pemerintah dalam pendampingan teknis untuk memfasilitasi pendirian dan pengembangan BUMDesa. Berikut ini alur pendirian BUMDesa.



Gambar 2.1 Alur Pendirian BUMDesa

(Sumber: Modul Pendirian BUMDesa, 2012:27)

Sebagai sebuah organisasi, BUMDesa tentunya memiliki tujuan yang menjadi acuan dalam menjalankan kebijakan strategis maupun operasionalnya. Melalui tujuan itulah BUMDesa didirikan untuk menggapai suatu cita-cita pembangunan di level desa yang lebih baik. Menengok pada Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa pasal 2 dijelaskan tujuan pembentukan BUMDesa adalah untuk meningkatkan sumber-sumber asli pendapatan desa dan menumbuh kembangkan perekonomian masyarakat desa. Setidaknya ada dua aspek yang menjadi tujuan BUMDesa yaitu secara finansial (kemandirian ekonomi dan peningkatan PADesa) dan non-finansial (pelayanan masyarakat).

Setelah menjelaskan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagaimana yang diuraikan di atas, maka selanjutnya adalah menjelaskan tentang fokus kajian. Fokus kajian dalam penelitian ini adalah mengenai kinerja. Kinerja dalam penelitian ini memfokuskan pada kinerja organisasi publik karena BUMDesa merupakan organisasi publik. Oleh karena itu, perihal kinerja akan dijelaskan melalui subbab di bawah ini.

## **2.4 Kinerja Organisasi Publik**

### **2.4.1 Definisi Kinerja**

Pendefinisian kinerja oleh banyak ahli telah dilakukan untuk memudahkan pemahaman atas apa itu kinerja. Menurut Moehariono (2012:95) kinerja adalah 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 penting, karena tanpa tujuan dan target yang ditetapkan maka organisasi tidak akan bisa memiliki tolak ukur bagi kinerja yang dilaksanakan pegawai atau organisasi. Sedangkan menurut Widodo (2008:78), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, selain itu diartikan sebagai kata benda yaitu *thing done* artinya suatu hasil yang telah dikerjakan. Pengukuran kinerja harus

menggambarkan hasil, pencapaian hasil ini sebenarnya dinilai menurut pelaku yaitu hasil yang diraih oleh kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja institusi (organisasi). Sedangkan Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau kegiatan kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor internal dan eksternal.

Penulis dalam penelitian ini melihat kinerja berdasarkan pandangan organisasi karena kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu dan kelompok, dengan kata lain apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi dan bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik.

#### 2.4.2 Kinerja Organisasi Publik

Pada umumnya tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mahmudi (2005:22) Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Lebih lanjut menyambung apa yang dikatakan oleh Tika (2006:122) dalam mendefinisikan kinerja, kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi faktor internal dan eksternal organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada kinerja organisasi publik, Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi merupakan organisasi publik yang



memberikan jasa dalam pelayanan simpan pinjam, peternakan, dan hortikultura (sewa buah jeruk dan tanam buah naga).

Melihat kinerja secara individu maupun kelompok adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena keduanya memiliki dampak terhadap organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu, kinerja haruslah dapat diukur agar dapat dinilai baik buruknya, sehingga mampu dijadikan sebagai pedoman kebijakan di masa mendatang. Kebutuhan akan alat ukur guna melihat kinerja secara komprehensif sangat dibutuhkan, oleh karena itu dipilih metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam melihat kinerja dari BUMDesa. secara lebih lanjut akan dijelaskan pada subbab di bawah ini.

## **2.5 *Balanced Scorecard*: Metode pengukur Kinerja Organisasi**

### **2.5.1 Pengukuran Kinerja Organisasi**

Pengukuran suatu kinerja merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja dalam periode waktu tertentu. Keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian suatu strategi yang tercermin dalam aktivitas organisasi harus dilakukan pengukuran. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui sumber input, proses, output, benefit, dan dampak. Menurut Larry D. Stout (1993) dalam bukunya *Performance Measurement Guide* dalam Bastian (2006:275) menyatakan definisi mengenai pengukuran kinerja sebagai pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Sedangkan 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 digunakan dalam menilai sejauhmana keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan target dan sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan dalam visi maupun misi organisasi. 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 yang disampaikan oleh Widodo (2008:95) adalah pertama membandingkan antara rencana dan realisasi, kedua realisasi tahun ini dengan tahun lalu, ketiga membandingkan dengan organisasi lain yang sejenis, dan keempat membandingkan antara realisasi dan standarnya.

Metode pengukur kinerja organisasi yang dipakai peneliti dalam penelitian ini adalah metode *balanced scorecard* dimana metode ini banyak dipakai oleh perusahaan atau organisasi yang tujuannya untuk memperoleh keuntungan atau laba (organisasi bisnis). Meskipun demikian, pada perkembangannya metode *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi non profit lainnya. Menurut Moehariono (2010:125) *balanced scorecard* dapat diterapkan pada semua tipe organisasi. Selanjutnya menurut Mahmudi (2013:133) metode *balanced scorecard* mulai berkembang pada organisasi publik. *Balanced scorecard* dianggap cocok digunakan untuk organisasi sektor publik karena penilaian kinerja yang didasarkan pada metode *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek keuangan saja tetapi juga pada aspek non-keuangan. Hal ini sejalan dengan tujuan organisasi publik untuk menilai kinerja bukan hanya pada keuntungan tetapi juga pada aspek pelayanan. Menurut Mahmudi (2013:133) menyatakan bahwa:

“pengadopsian gaya dan teknik manajemen sektor publik adalah sejalan dengan konsep *New Public Management*, pengadopsian *Balanced Scorecard* ke dalam organisasi sektor publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, karena kasus di beberapa perusahaan besar yang menerapkan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerfull* untuk mendongkrak kinerja organisasi.”

Dari pendapat Mahmudi di atas disimpulkan bahwa metode *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi publik karena berakar pada paradigma *New Public Management*. Paradigma NPM merupakan paradigma administrasi publik yang berorientasi pada hasil. Hal ini sesuai dengan pendapat Cristopher Hood (dalam Mahmudi, 2013:41) yang menyatakan bahwa konsep NPM mengandung tujuh komponen utama salah satunya adalah pengendalian *output* dan *outcome* yang penekanannya adalah pada pencapaian hasil. Dengan adanya metode *balanced scorecard* yang salah satu orientasinya pada hasil yaitu laba yang mampu meningkatkan kinerja pada suatu organisasi. Meskipun pada awalnya metode *balanced scorecard* dikhususkan pada organisasi bisnis, namun saat ini metode *balanced scorecard* juga dapat diterapkan pada organisasi publik yang memiliki misi dalam melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

#### 2.5.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*" (Rangkuti, 2014:203). Penelitian tersebut dimotivasi oleh keyakinan bahwa pengukuran kinerja yang berfokus pada laporan keuangan saja dianggap kurang memadai untuk membantu perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan 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. 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. Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran finansial memang memberikan sumbangsih bagi perencanaan peningkatan organisasi di masa mendatang, namun dalam peningkatan ini ukuran finansial

tidaklah memberikan sumbangsih sepenuhnya. Oleh karena itu ukuran finansial perlu mendapatkan penyeimbang dan menentukan kinerja-kinerja yang lebih prima bagi organisasi. 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 mutu atau kualitas dari produk dan jasa, pekerja yang memiliki motivasi dan kapabilitas tinggi, proses internal responsif dan dapat diprediksi serta pelanggan yang loyal dan puas (Kaplan dan Norton, 2000:6). *Balanced Scorecard* dianggap sebagai alat ukur kinerja modern dengan berorientasi masa depan, serta kemampuan BSC dalam memberikan keseimbangan usaha pada kinerja finansial dan non-finansial, sehingga BSC dipandang sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berkesinambungan.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Mulyadi (2001:01) dalam bukunya yang berjudul “*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*” mengemukakan bahwa:

“*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang aspek keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.”

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:71) dalam Rangkuti (2014:203) merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan

pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal (operasional) dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolok ukur yang keras dan lunak serta subjektif.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan "*strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. Konsep *balanced scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, kinerja organisasi publik dapat dilihat dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang dicetuskan Kaplan dan Norton yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspektive*), perspektif pelanggan (*customer perspektive*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspektive*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspektive*). Aplikasi *balanced scorecard* dimulai dari adanya pertumbuhan dan pembelajaran, yang akan memberikan kontribusi pada proses bisnis internal, sehingga pelanggan menjadi puas dan loyal terhadap produk yang digunakan, yang pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam kinerja keuangan (Mulyanto, 1999:57). Pemilihan pendekatan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo, dipengaruhi oleh beberapa keunggulan yang dimiliki *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen



tradisional (Mulyadi, 2001:18). Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* (Mulyadi, 2001:18) adalah sebagai berikut.

- 1) Komprehensif, *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya sebatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.
- 2) Koheren, *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 3) Seimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
- 4) Terukur, keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjajikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

### 2.5.3 Pengukuran Kinerja melalui Metode *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton menggunakan standar perspektif *Balanced Scorecard*, yang terdiri dari:

1. *Financial Perspective*
2. *Customer Perspective*
3. *Internal Business Process Perspective*
4. *Learning and Growth Perspective*

Empat perspektif *Balanced Scorecard* di atas dijabarkan sebagai berikut.



### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Aspek keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian, karena aspek ini merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil (Mulyanto, 1999:59). Sasaran keuangan merupakan fokus bagi sasaran dan ukuran bagi seluruh aspek lainnya. Setiap ukuran yang dipilih harus merupakan bagian dari mata rantai hubungan sebab akibat yang berakhir pada peningkatan kinerja keuangan. Perspektif keuangan organisasi merumuskan tujuan keuangan yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang. Selanjutnya tujuan keuangan tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Ukuran keuangan menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan keuangan organisasi. Tolok ukur keuangan yang di desain dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan memang penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai. Kaplan dan Norton (1996:61) menyatakan.

*“Yet even staying within the financial perspective, the scorecard enables senior executives of business units to specify not only the metric by which the long term success of the enterprise will be evaluated, but also the variables considered most important to create and to drive the long term outcome objectives. The drivers in the financial perspective will be customized to the industry, the competitive environment, and the strategy of the businesses can choose financial objectives from themes relating to revenue growth, productivity improvement and cost reduction, asset utilization, and risk management”.*

Pendapat Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, dalam perspektif keuangan, *scorecard* memungkinkan para eksekutif senior dari unit bisnis tidak hanya menentukan matrik keberhasilan jangka panjang perusahaan mana yang akan di evaluasi, tetapi juga variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tujuan hasil dalam jangka panjang. Perspektif keuangan akan disesuaikan dengan industri, lingkungan yang kompetitif, dan strategi unit bisnis. Kaplan dan Norton telah mengusulkan skema klasifikasi di

mana bisnis dapat memilih tujuan keuangan dari tema yang berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya, pemanfaatan aset, dan manajemen risiko.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) penentuan tolok ukur keuangan diawali dengan penentuan posisi strategik perusahaan pada daur hidup bisnis (*business life cycle*) yang terbagi dalam tiga tahapan yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai atau panen (*harvest*). Pada tahap sedang bertumbuh (*growth*), organisasi menghasilkan produk atau jasa yang memiliki potensi untuk pertumbuhan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Oleh karena itu, perhatian dalam fase ini sebaiknya diarahkan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai kelompok pelanggan. Pada fase bertahan (*sustain*), organisasi masih memiliki daya tarik untuk penanaman investasi, dengan harapan pengembalian modal yang cukup tinggi. Sebagian besar organisasi bisnis pada fase ini menetapkan tujuan finansial berkaitan dengan profitabilitas. Pada fase menuai atau panen (*harvest*), organisasi mencapai tingkat kedewasaannya, konsentrasi tujuan finansial akan diletakkan pada arus kas.

Melihat pada konteks siklus hidup bisnis (organisasi) BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo yang menjadi fokus penelitian merupakan organisasi yang masih terhitung muda. Berdiri pada tahun 2008 lalu menjadikan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo masuk kedalam siklus bertumbuh (*growth*). Oleh karena itu tujuan finansial dalam fase bertumbuh ini adalah persentase tingkat pendapatan dan tingkat penjualan produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Moeljadi (2006:67) sebenarnya ada beberapa teknik analisis yang dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan, namun yang paling umum dan sering digunakan adalah analisis rasio, dimana dapat memberikan gambaran atau pengukuran relatif dari operasi perusahaan. Ada beberapa bentuk rasio yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan. Setiap rasio memiliki tujuan, kegunaan, dan arti tertentu. Menurut J. Fred Weston (dalam Kasmir, 2014:106) bentuk-bentuk rasio keuangan dibedakan menjadi enam, yaitu

rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, rasio pertumbuhan, dan rasio penilaian. Sedangkan menurut Rangkuti (2014:183-191) analisis rasio keuangan meliputi beberapa alat analisis yaitu rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas.

- a) Rasio Likuiditas merupakan rasio untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (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 kewajiban (total utang) dengan total modal sendiri menjamin seluruh utang, rasio ini dapat dibaca sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ke 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 dibandingkan dengan penjualan, rasio beban administrasi dibandingkan dengan penjualan, dan sebagainya.
- d) Rasio Profitabilitas bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan operasional. Jadi banyak sekali faktor yang mempengaruhi efektivitas yang dapat meningkatkan atau menurunkan keuntungan perusahaan. Meskipun demikian analisis rasio keuntungan ini dapat

memberikan gambaran keuntungan yang diperoleh perusahaan. Indikator yang dapat digunakan mengukur profitabilitas adalah *Return On Investment* (ROI), rasio keuangan terhadap modal sendiri atau ROE, rasio tingkat pengembalian terhadap aset atau ROA, *Net Profit Margin*, produktivitas aset, *Gross Margin* dan *Operating Margin*.

Pengukuran kinerja finansial berdasarkan pemaparan yang disampaikan di atas akan dipilih beberapa untuk memberikan indikator pengukuran yang bisa digunakan dan tepat dalam menggambarkan kinerja finansial BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo. Melihat pada penjelasan Kaplan dan Norton sebelumnya bahwa sebuah organisasi pada fase bertumbuh (*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. Dalam penelitian ini, dimana BUMDesa Al-Madina merupakan organisasi publik yang masih memiliki unit usaha yang sederhana, jadi berdasarkan kondisi empirik peneliti hanya memilih empat tolok ukur keuangan dari rasio profitabilitas yang terdiri dari *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *Net Profit Margin*, dan *Growth Rate In Sales* (GRIS). Pengukuran keuangan dengan rasio *Return On Assets* (ROA) tidak digunakan dalam penelitian ini dikarenakan ukuran atau rasio tersebut pengukurannya sama dengan ROI yaitu prosentase dari laba bersih per total aktiva (Sjahril, 2006:47). Pengukuran rasio finansial yang lain tidak digunakan dalam penelitian ini mengingat fase organisasi BUMDesa yang masih muda dan ketersediaan data atau laporan keuangan yang masih sederhana.

a. ROI (*Return On Investment*)

Tujuan akhir yang ingin dicapai suatu perusahaan yang terpenting adalah memperoleh laba atau keuntungan, di samping hal-hal lainnya. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan dapat menggunakan rasio profitabilitas. Penggunaan rasio profitabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara berbagai komponen yang ada di laporan keuangan, terutama laporan keuangan neraca dan laporan laba rugi. Sesuai dengan



tujuan yang hendak dicapai, terdapat beberapa jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan. Salah satunya adalah *Return On Investment* (ROI).

Menurut Kasmir (2014:201) ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya. Sedangkan menurut Rangkuti (2014:187) ROI adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. Semakin besar nilai ROI yang diperoleh, semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktivasnya untuk menghasilkan penjualan. Sebaliknya ROI yang rendah menunjukkan kemungkinan adanya over investment dalam aktiva yang digunakan dan rendahnya tingkat penjualan dibandingkan biaya yang dikeluarkan.

b. ROE (*Return On Equity*)

*Return On Equity* (ROE) merupakan rasio yang digunakan untuk menjelaskan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mengelola modal yang dimilikinya untuk dikonversikan menjadi laba bagi perusahaan (BUMDesa). Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Menurut Rangkuti (2014:188) rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal dan dihitung berdasarkan pembagian antara profit bersih dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio ini, maka semakin baik. Artinya posisi pemilik perusahaan semakin kuat, demikian pula sebaliknya.

c. *Net Profit Margin*

Menurut Rangkuti (2014:189) *Net Profit Margin* (NPM) adalah rasio antara profit bersih setelah pajak dibagi dengan total penjualan. *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.

d. *Growth Rate In Sales (GRIS)*

Rasio ini digunakan untuk menunjukkan pertumbuhan atas penjualan tiap periode (tahun) organisasi, hal ini memberikan gambaran perkembangan organisasi dari periode ke periode selanjutnya. Penghitungan yang digunakan yaitu prosentase dari penjualan tahun yang akan dihitung dikurangi dengan penjualan tahun sebelumnya dibagi dengan penjualan tahun sebelumnya (Hubaisy, 2013:37).

2. *Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)*

Pelanggan dewasa ini dianggap penting mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Pelanggan adalah sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan (Mulyanto, 1999:63). Perspektif pelanggan organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi. Kaplan dan Norton (1996:26) menyatakan.

*“Customers perspective of the balanced scorecard, managers identify the customers and market segments in which the business unit will compete and the measures of business unit’s performance in these targeted segment. This perspective typically includes several core or generic measures of the successful outcome from a well-formulated and implemented strategy. The core outcome measures include customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability and market and account share in targeted segments. But the customer perspective should also include specific measures of the value proportions that the company will deliver to customers in targeted market segment. The customer perspective enables business unit managers to articulate the customers and market based strategy that will deliver superior future financial returns”.*

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, bahwa para manajer berusaha mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam menyelesaikan dan menetapkan ukuran kinerja di unit bisnis berdasarkan segmen target tersebut. Perspektif ini biasanya mencakup beberapa inti atau tindakan generik dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan. Ukuran inti yang digunakan meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pasar dan pangsa rekening di segmen yang ditargetkan. Namun perspektif pelanggan juga harus mencakup langkah-langkah spesifik dari proporsi nilai bahwa perusahaan akan memberikan pelanggan lebih dari segmen pasar yang ditargetkan. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan pelanggan dan strategi berbasis pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang unggul.

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.

Pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan pada organisasi publik dapat dilihat dari tujuan organisasi publik secara umum yaitu untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat dalam bentuk kepuasan pelanggan, dimana yang terpenting menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi publik dalam melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kaplan dan Norton (2000:59-63) melakukan pembagian atas kelompok pengukuran pelanggan menjadi lima, yaitu sebagai berikut.

a) Pangsa Pasar

Melakukan pengukuran terhadap pangsa pasar bisa dilakukan jika pelanggan sasaran dan segmentasi pasar telah ditentukan. Untuk meningkatkan 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. Pangsa pasar digunakan dalam mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Pengukuran kinerja pelanggan dalam indikator ini memiliki keterbatasannya sendiri. Karena usia BUMDesa 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.

b) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan ukuran untuk melihat pelanggan yang bertahan artinya jelas bahwa cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. 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 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 BUMDesa 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 absolut dan relatif, 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 perspektif pelanggan.

### d) Kepuasan Pelanggan

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. 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. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan.

Mengukur kepuasan pelanggan membutuhkan sebaran data yang baik, 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 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 mengharapkan 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 segmen 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 memberikan nilai lebih atau profit bagi organisasi. Memang dalam organisasi yang sudah cukup besar skala kerja dan cakupannya membutuhkan pengukuran secara mendalam tentang profitabilitas pelanggan. Namun dalam organisasi yang baru tumbuh dan berskala mikro seperti BUMDesa, menurut hemat peneliti masih belum begitu urgen untuk dilakukan. Ditambah lagi BUMDesa 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.

Sehingga dalam penelitian ini, pengukuran kinerja BUMDesa Al-Madina di mana BUMDesa ini merupakan organisasi publik yang masih memiliki unit usaha yang sederhana, dari lima kelompok ukuran utama di atas, peneliti hanya memilih dua tolok ukur, yaitu retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.



### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Aspek proses bisnis internal akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Perusahaan harus mengembangkan proses tersebut, sehingga dapat memenuhi tujuan aspek pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kaplan dan Norton (1996:96) menyatakan.

*“Model encompasses three principal business processes:*

- 1. Innovation*
- 2. Operations*
- 3. Postsale Service*

*In the innovation process, the business unit research the emerging or latent needs of customers, and then creates the product or services that will meet these needs. The operation process, the second major step in the generic internal value chain, is where existing products and services are produced and delivered to customer. The third major step in the internal value chain is service to the customer after the original sale or delivery of a product or service”.*

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, model utama proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi
2. Operasi
3. Layanan purna jual

Dalam proses inovasi, unit bisnis riset kebutuhan pelanggan yang muncul atau laten, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah besar kedua dalam rantai nilai internal yang bersifat generik, di mana produk dan jasa yang ada diproduksi dan dikirim ke pelanggan. Langkah ketiga dalam rantai nilai internal pelayanan kepada pelanggan yaitu setelah penjualan asli atau pengiriman produk atau jasa.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Tujuan proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat

ini sama sekali belum dilaksanakan. Model yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000:83-91) dalam proses bisnis internal mencakup tiga 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. Proses kedua yaitu operasi yang merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Sedangkan proses ketiga yaitu layanan purna jual yang mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran.

Organisasi BUMDesa yang memiliki cakupan skala mikro dilevel 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 BUMDesa harus menyeimbangkan keduanya, agar bisa berjalan dengan baik. Meskipun dalam beberapa kondisi memang BUMDesa harus menentukan prioritas kerjanya sendiri. Dalam penelitian ini akan menggunakan pengukuran proses operasi. Mengingat pengukuran inovasi dan layanan purna jual masih belum digunakan oleh BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo, oleh karena itu tidak akan 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. Pengukuran pada perspektif proses bisnis internal ini akan menggunakan alat ukur *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) untuk mengukur proses waktu operasi

pada setiap bidang usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dan proses operasi pelayanan untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas atas pelayanan yang dilakukan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Kaplan dan Norton (1996:126) menyatakan.

*“The fourth and final perspective on the balanced scorecard develops objective and measures to drive organizational learning and growth. The objectives in the learning and growth perspective provide the infrastructure to enable ambitious objective in the other three perspective to be achieved. Objectives in the learning and growth perspective are the drivers for achieving excellent outcomes in the first three scorecard”.*

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, perspektif keempat terakhir tentang *balanced scorecard* yaitu pembelajaran dan bertumbuh mengembangkan tujuan dan langkah-langkah untuk mendorong pembelajaran organisasi dan pertumbuhan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya tercapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah alat untuk mencapai hasil yang sangat baik dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Perspektif ini menggunakan pertimbangan pada kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberian wewenang dan pembatasan wewenang pada karyawan.

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 diawal 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 ini 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. Suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi memperbaiki secara terus-menerus. Perbaikan secara terus-menerus hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam proses bisnis internal. 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. Kapabilitas sistem informasi memberi dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan memerlukan umpan balik yang cepat, tepat



waktu dan teliti tentang produk atau jasa yang diberikan. Kemampuan sistem informasi ini berupa segera tersedianya informasi dibandingkan dengan harapan kebutuhan.

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. Kelompok ketiga ini merupakan kondisi persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan belajar dan bertumbuh melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi karyawan.

Berdasarkan ketiga kelompok tersebut (kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan), Kaplan dan Norton (1996) dalam Mulyanto (1999:81) menyebutkan seni untuk menyeleksi dan mendesain ukuran yaitu bahwa ketiga kelompok tersebut, diukur berdasarkan kelompok pertama yaitu kapabilitas pekerja yang meliputi kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Hal ini dilakukan karena dalam kelompok kedua dan kelompok ketiga sudah tercakup dalam kelompok pertama tersebut. Jadi dalam penelitian ini menggunakan tolok ukur kapabilitas pekerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 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 tidak 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 di atas maka pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan alat ukur, yaitu *employee productivity*, *employee training* dan *employee turnover*.

## 2.6 Kajian Terhadap Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai penambah pemahaman atas penelitian-penelitian yang memiliki kesamaan objek penelitian dan konsep yang digunakan dalam sebuah penelitian. Dalam hal ini penulis menemukan sumber rujukan yaitu penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan objek 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 objek penelitian dilakukan oleh Singgih Tri Atmojo dengan judul penelitian (skripsi) “Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa: Studi Kasus pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi”. Dalam penelitiannya Singgih mendeskripsikan peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dalam memberdayakan masyarakat Desa Temurejo. Dalam kesimpulan penelitian yang dilakukannya Singgih menyebutkan BUMDesa bukan hanya sebagai bentuk lembaga sosial saja tapi menjadi lembaga ekonomi yang bisa memenuhi kebutuhan masyarakat (anggota). Peran yang dilakukan BUMDesa dalam pemberdayaan dan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa yaitu peran sebagai pemercepat perubahan (*enabler*), peran sebagai perantara (*broker*),

peran sebagai pendidik (*educator*), peran sebagai tenaga ahli (*expert*), dan peran sebagai perencana sosial (*social planner*). Penulis terbantu dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Singgih ini.

Penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan konsep kajian yang digunakan adalah penelitian yang dilakukan oleh Faris Widiyatmoko dengan judul “Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Dalam penelitiannya yang berfokus pada evaluasi kinerja BUMDesa Desa Kemiri menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif untuk menjelaskan penelitiannya, dan menggunakan teknik analisis data sekunder. Berdasarkan hasil penelitiannya dengan perspektif *balanced scorecard* untuk melihat evaluasi kinerja ditemukan bahwa kinerja BUMDesa Desa Kemiri adalah sehat dengan kategori A. Temuan ini didasarkan pada perhitungan empat perspektif kunci dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut Faris menurunkannya menjadi beberapa alat ukur (indikator) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja BUMDesa yaitu 11 alat ukur diantaranya *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *Net Profit Margin* (NPM), *Growth Rate In Sales* (GRIS), retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), *Yield Rate* (YR), produktivitas pegawai, pelatihan pegawai dan perputaran pegawai.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan syarat mutlak dalam sebuah penelitian yang bertujuan untuk menemukan jawaban atas kebenaran sebuah ilmu pengetahuan. Definisi metode menurut Usman dan Akbar (2003:42) merupakan suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:22) metode penelitian merupakan aspek epistemologis yang penting dan dapat dikemukakan dalam bab tersendiri secara rinci dan jelas.

Penggunaan metode penelitian sebagai upaya menemukan jawaban atau kebenaran atas masalah penelitian, hendaknya memperhatikan ketepatan atau kesesuaian terhadap fenomena yang diteliti. Hasil sebuah penelitian akan sangat bergantung dengan penggunaan metode penelitiannya. Bab metode penelitian ini, akan dijelaskan tentang teknik-teknik yang digunakan dalam melakukan penelitian dan beberapa hal lain yang berkaitan erat dengan pelaksanaan penelitian, yaitu sebagai berikut.

1. Desain Penelitian.
2. Tempat dan Waktu Penelitian.
3. Definisi Operasional Variabel.
4. Data dan Sumber Data.
5. Teknik Pengumpulan Data.
6. Penentuan Unit Analisis dan Informan.
7. Teknik Analisis Data.
8. Teknik Pembobotan.

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian sebagai salah satu metode penelitian berguna untuk memberi pilihan bagi peneliti dalam menentukan sekian prosedur penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang diungkapkan di latar belakang serta berdasarkan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini peneliti

menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah deskriptif yaitu untuk mendeskripsikan tentang kinerja BUMDesa Al-Madina berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, dan sifat dari penelitian ini adalah deskriptif yaitu menggambarkan kinerja BUMDesa Al-Madina berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Menurut Bungin (2006:36) penelitian kuantitatif dengan format deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Menurut Sugiyono (2011:11) penelitian deskriptif merupakan 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. Jenis penelitian ini digunakan untuk mengetahui hasil pengukuran pada empat variabel dalam metode *Balanced Scorecard*. Keempat variabel tersebut dapat diketahui hasil pengukuran pada masing-masing variabel dan dianalisis secara deskriptif pada kinerja BUMDesa Al-Madina.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Pada bagian ini dipaparkan di mana penelitian tersebut dilaksanakan dan kapan penelitian dimulai serta berakhir. Tempat dan waktu penelitian bermanfaat untuk membatasi daerah dan waktu dari variabel-variabel yang diteliti. Tempat dan waktu dalam sebuah penelitian menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena perbedaan pada tempat dan waktu penelitian akan sangat mempengaruhi hasil penelitian walaupun penelitian tersebut termasuk dalam satu kategori fokus yang sama. Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2012:23), tempat dan waktu penelitian mencakup lokasi atau daerah sasaran dan kapan (kurun waktu) penelitian dilakukan. Penelitian yang dipengaruhi oleh tempat dan waktu, perlu deskripsi lengkap tentang tempat dan waktu yang menggambarkan konteks peristiwa penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo, Kecamatan Bangorejo, Kabupaten Banyuwangi sebagai tempat atau lokasi penelitian.

BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut.

- a. Belum ada penelitian di Desa Temurejo yang mengukur kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina dengan pendekatan *balanced scorecard*.
- b. BUMDesa Al-Madina dibentuk pada tahun 2008, dimana pada tahun tersebut belum ada Undang-Undang yang mengharuskan desa untuk membentuk BUMDesa.
- c. Saat masih berstatus UPK Gerdu Taskin, Al-Madina mendapat piagam penghargaan sebagai UPK terbaik kesatu tingkat provinsi dalam lomba yang diikuti lebih dari 1000 UPK seluruh Provinsi Jawa Timur, berangkat dari situlah ada arahan dari Tim Provinsi untuk membentuk BUMDesa Al-Madina.
- d. Semenjak menjadi salah satu binaan langsung Provinsi, BUMDesa Al-Madina sering mendapat kunjungan dari pemerintah daerah lain yang melakukan studi banding.
- e. BUMDesa Al-Madina merupakan salah satu BUMDesa dari 15 BUMDesa di Kabupaten Banyuwangi dalam kategori BUMDesa yang berkembang dengan baik.

Waktu penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah dilakukan pada tahun 2016 namun dengan waktu sasaran penelitian pada tahun 2013-2015.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan jawaban atas pertanyaan bagaimana seseorang peneliti mengukur variabel-variabel penelitiannya. Setelah berhasil menetapkan variabel-variabel di lapangan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun definisi operasional variabel. Menurut Margono (dalam Zuriah, 2009:144) variabel didefinisikan sebagai konsep yang mempunyai variasi nilai atau sebagai pengelompokan yang logis dari dua atribut atau lebih. Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23) definisi operasional ialah uraian yang terbatas pada setiap istilah atau frasa kunci yang digunakan dalam penelitian dengan makna tunggal dan terukur. Definisi



operasional bukan berarti kita menjelaskan kata demi kata yang terdapat dalam judul penelitian, melainkan memberikan gambaran variabel-variabel yang akan diukur dan bagaimana cara pengukurannya serta indikator-indikator sebagai penjelas variabel. Dapat disimpulkan bahwa definisi operasional variabel adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel ke dalam pengertian yang lebih konkret dan dapat diukur. Kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015 dapat dilihat dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang terdiri dari beberapa variabel dan indikator.

### 3.3.1 Variabel Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

#### a. ROI (*Return On Investment*)

*Return On Investment* (ROI) merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. 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 BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo pada tahun 2013-2015.

#### b. ROE (*Return On Equity*)

*Return on equity* (ROE) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal dan dihitung berdasarkan pembagian antara profit bersih dengan modal sendiri. Rasio ini juga digunakan untuk menjelaskan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mengelola modal yang dimilikinya untuk dikonversikan menjadi laba bagi perusahaan. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri. Semakin besar nilai ROE menunjukkan kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo semakin baik. Pengukuran ROE diperoleh dari hasil pembagian laba bersih dibandingkan dengan total modal (*equity*) sendiri dalam laporan keuangan neraca dan diukur dengan

prosentase. Pada penghitungan rasio ROE ini akan digunakan data keuangan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo pada tahun 2013-2015.

c. *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 2013-2015 yang diperoleh dari data keuangan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.

d. *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 laporan keuangan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo pada tahun periode 2012-2015.

### 3.3.2 Variabel Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pelanggan dalam perspektif ini akan dibagi berdasarkan ketiga jenis usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo yang meliputi bidang usaha simpan pinjam, hortikultur dan peternakan. Masing-masing pelanggan ketiga bidang usaha tersebut memiliki proporsi yang berbeda-beda. Oleh karena perhitungan perspektif pelanggan akan dilakukan pada masing-masing bidang usaha.

a. *Retensi Pelanggan*

Retensi pelanggan merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar organisasi mempertahankan pelanggan lamanya.

Retensi pelanggan menjadi pengukuran yang penting untuk menggambarkan keseriusan organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan yang selama ini menikmati produk atau jasa organisasi. Penghitungan retensi pelanggan ini diukur menggunakan perbandingan jumlah pelanggan tahun hitung (terkait) dikurangi dengan jumlah pelanggan tahun sebelumnya dibagi dengan jumlah pelanggan tahun sebelumnya dan diukur dalam prosentase. Jumlah pelanggan yang akan dijadikan acuan dalam penghitungan retensi pelanggan ini adalah data pelanggan pada tahun 2012-2015.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan organisasi dalam memperoleh pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa organisasi. Akuisisi pelanggan menjadi pengukuran penting dalam perspektif pelanggan karena organisasi yang baik adalah meraka yang mampu meningkatkan pangsa pasar (pelanggan) menjadi lebih besar. Penghitungan akuisisi pelanggan di dapat dari prosentase pelanggan baru dibagi total pelanggan tahun terkait. Penghitungan akuisisi pelanggan disini akan menggunakan data pada tahun periode 2013-2015.

### 3.3.3 Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan. Proses bisnis internal mencakup tiga proses inti yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab 2, bahwa dalam penelitian hanya menggunakan proses operasi yang diturunkan menjadi dua rumus atau alat ukur, yaitu *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan Proses Operasi Pelayanan sebagaimana penjelasannya di bawah ini.

a. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

*Manufacturing cycle effectiveness* (MCE) merupakan pengukuran untuk melihat atau menggambarkan siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan suatu produk, baik barang maupun jasa. Walaupun dikembangkan untuk operasi

perusahaan manufaktur, MCE juga dapat diterapkan kepada perusahaan jasa (Kaplan dan Norton, 2000:102). Menghindari waktu yang terbuang dalam proses pemberian jasa bahkan menjadi lebih penting dibandingkan pada perusahaan manufaktur, karena pelanggan biasanya akan menjadi kesal bila harus antri untuk menerima pelayanan jasa.

Pengukuran MCE didapat dari waktu pengolahan dibagi waktu penyelesaian. Penghitungan MCE dalam tulisan ini ditujukan untuk mengetahui proses (siklus) waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan tawarkan pada konsumen. Lama siklus atau waktu penyelesaian proses produksi dapat diukur dengan berbagai cara dan terbagi menjadi dua bagian yaitu awal siklus produksi dan akhir siklus produksi. Definisi siklus yang berkaitan dengan siklus yang paling luas, penyelesaian pesanan dan akan berakhir saat pelanggan menerima apa yang dipesannya. Waktu penyelesaian diukur dari penjumlahan waktu pengelolaan ditambah waktu pemeriksaan ditambah waktu pemindahan ditambah waktu menunggu. Sedangkan waktu pengolahan diambil dari 5% waktu penyelesaian.

#### b. Proses Operasi Pelayanan

Proses Operasi Pelayanan merupakan pengukuran untuk melihat seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas atas pelayanan yang telah dilakukan. Pengukuran ini didapat dari prosentase biaya administrasi dibagi dengan total pendapatan. Pengukuran ini menggunakan data pada laporan neraca BUMDesa Al-Madina tahun 2013-2015

#### 3.3.4 Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dihitung berdasarkan pada 3 alat ukur atau rumus yang akan akan dipaparkan di bawah ini. Untuk memberikan kejelasan mengenai maksud dari produktivitas pegawai, pelatihan pegawai dan perputaran pegawai, dalam hal ini yang dimaksud dengan pegawai

adalah pengurus BUMDesa. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa seluruh kegiatan perencanaan maupun pengimplementasian kerja organisasi (BUMDesa) dilaksanakan oleh pengurus BUMDesa.

a. Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai 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. Produktivitas pegawai merupakan hasil pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja. Pengukuran ini juga memperlihatkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Hasil penghitungannya diukur dengan total pendapatan dibagi total karyawan. Pada penghitungan produktivitas pegawai akan menggunakan data pada tahun periode 2013-2015, berkaitan dengan data tentang total pendapatan dan total pegawai. Yang dimaksud dengan pegawai atau karyawan adalah pengurus BUMDesa, karena pengurus BUMDesa lah yang melaksanakan semua kegiatan-kegiatan organisasi.

b. Pelatihan Pegawai

Pelatihan pegawai 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. Pengukuran pelatihan pegawai didapat dari prosentase total pegawai yang ikut pelatihan dibagi total pegawai. Data berkaitan dengan keikutsertaan pegawai BUMDesa dalam pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan pegawai adalah data pada tahun 2013-2015 yang diperoleh dari data primer (wawancara). Pegawai yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pengurus BUMDesa, sebagaimana telah dijelaskan di atas.



### c. Perputaran Pegawai

Perputaran pegawai 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. Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Dalam arti lain perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pegawai sehingga setiap kali ada pegawai berhenti bukan atas keinginan perusahaan maka merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Hasil penghitungannya diukur dengan prosentase jumlah pegawai yang keluar dalam satu tahun dibagi total pegawai. Pengukuran dengan menggunakan rumus perputaran pegawai ini akan menggunakan data pada tahun 2013-2015 yang diperoleh dari dokumentasi maupun wawancara dari informan yang telah ditentukan sebelumnya atau berkaitan dengan objek penelitian.

### 3.4 Data dan Sumber Data

Data memegang peranan penting sebagai suatu kebutuhan pokok yang harus terpenuhi. Suatu penelitian tidak dapat berjalan dan menjawab permasalahan apabila tidak didukung oleh data-data yang lengkap dan jelas. Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23) mendefinisikan data sebagai suatu kumpulan fakta dan informasi yang dapat berbentuk angka atau deskripsi yang berasal dari sumber data. Sedangkan pengertian sumber data dalam Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2012:23) adalah uraian tentang asal diperolehnya data penelitian. Dalam setiap penelitian terdapat dua sumber data yang dapat diperoleh, yaitu:

#### a. Data Primer

Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2006:122). Data primer sangat penting dalam penelitian karena merupakan data utama yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini sumber data primer yang diambil peneliti adalah personal-personal yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang

sedang diangkat, yaitu personal-personal yang berkaitan langsung dalam penelitian Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi. Data primer digunakan dalam menunjang data sekunder yang telah ada dan menambah data yang kurang dalam pengukuran kinerja.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin, 2006:122). Data sekunder merupakan data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya yaitu data yang telah terbentuk dalam dokumen-dokumen yang diperoleh dari instansi terkait dan dari sumber-sumber lain yang menunjang penelitian ini. Data sekunder dapat berupa dokumen, catatan, laporan, majalah ilmiah, makalah, karya tulis ilmiah, dan sebagainya. Data sekunder diharapkan dapat berperan membantu mengungkap data yang diharapkan. Begitu pula pada keadaan semestinya yaitu sumber data primer dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, sumber data sekunder dapat membantu memberi keterangan, atau data pelengkap sebagai bahan perbandingan.

Sumber data sekunder dalam penelitian ini penulis peroleh dari dokumentasi yang telah tersedia dan studi pustaka sebagai pelengkap data. Data sekunder yang digunakan adalah data pada tahun 2013-2015 yang terdapat pada BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dan data tahun 2012 digunakan untuk memperlihatkan data sebelumnya yang dipakai pada beberapa indikator. Data sekunder berupa laporan pertanggungjawaban pengurus BUMDesa Al-Madina tahun 2013-2015, laporan neraca dan laporan sisa hasil usaha.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data-data dalam sebuah penelitian diperoleh dengan teknik pengumpulan data. Metode pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian (Bungin, 2006:123). Pada penelitian kuantitatif, teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Melihat dari tujuan penelitian yaitu untuk

mendeskripsikan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo dan teknik analisis data yang penulis gunakan adalah analisis data sekunder, maka peneliti hanya menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai (Bungin, 2006:126). Wawancara sebaiknya dilakukan dengan terlebih dahulu membuat pedoman wawancara. Pedoman wawancara dibuat berdasarkan topik penelitian. Wawancara berguna untuk mendapatkan data ditangan pertama (primer), pelengkap teknik pengumpulan lainnya, dan menguji hasil pengumpulan data lainnya. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada pengurus BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo. Wawancara dibutuhkan untuk memperoleh data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Data primer digunakan dalam menunjang data sekunder yang telah ada dan menambah data yang kurang dalam pengukuran kinerja.

#### 2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Dokumen dicari dari berbagai sumber yang relevan (yang berkenaan dengan topik penelitian kita). Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Sedangkan kelemahannya ialah data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama, dan kalau ada yang salah cetak, maka peneliti ikut salah pula mengambil datanya.

### 3.6 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 (BUMDesa) Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi.

Informan adalah bagian 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 (2006:132) 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 belakang penelitian. Teknik penentuan informan akan menggunakan pendapat dari Sugiyono (2011:392) yaitu *Purposive Sampling* yang dijelaskan sebagai teknik pengambilan sampel 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 objek penelitian. Informan tersebut diharap dapat memberikan data-data yang digunakan untuk mengukur kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina Desa Temurejo, oleh karena itu informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Bapak Fuad Musyadad, S.IP. sebagai Kepala Desa Temurejo sekaligus sebagai penasehat dari BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.
- b. Bapak H. Ali Machsun, BA. sebagai Ketua BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.
- c. Bapak Mujiono sebagai Sekretaris BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.
- d. Bapak H. Imam Subandi sebagai Bendahara BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo.

Pemilihan informan di atas digunakan dalam penelitian ini bukanlah suatu kebetulan semata atau kehendak subjektif peneliti. Akan tetapi informan yang dipilih adalah informan yang sesuai dengan definisi dan karakteristik yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian diadakan dengan satu tujuan pokok, yakni menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial atau alami tertentu. Dalam subbab ini, akan dibahas mengenai analisis data. Tujuan analisis data tidak hanya sekedar mendeskripsikan data apa adanya, akan tetapi peneliti ingin mendeskripsikan objek, lebih jauh yaitu ingin menginterpretasi, untuk menjelaskan, untuk mengerti dan mungkin juga untuk memprediksi. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul (Sugiyono, 2011:169).

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 (BUMDesa) Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015. Berdasarkan teknik analisis data sekunder peneliti berusaha mendeskripsikan dan menjelaskan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Desa Temurejo 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 BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo. Berikut ini adalah teknik analisis data dalam penghitungan kinerja *balanced scorecard*.

#### a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

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

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

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



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

Keterangan:

- Laba Bersih adalah pendapatan di kurangi beban biaya dalam laporan neraca sisa hasil usaha Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015;
- Total Aktiva adalah total keseluruhan aktiva dalam laporan neraca BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015.

### 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.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Laba Bersih adalah pendapatan di kurangi beban biaya pada laporan neraca sisa hasil usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015;
- Modal sendiri adalah jumlah utang + modal (jumlah passiva) dikurangi jumlah utang pada laporan neraca sisa hasil usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015.

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

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

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

Keterangan:

- Laba Bersih adalah pendapatan di kurangi beban biaya pada laporan neraca sisa hasil usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015;
- Total Penjualan adalah keseluruhan penjualan (pendapatan dalam perusahaan jasa) atas barang atau jasa BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-

2015 dalam laporan neraca sisa hasil usaha BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015.

#### 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 (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan menggunakan pengukuran retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan yang dirumuskan dalam penghitungan sebagaimana di bawah ini.

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

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

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

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)

Akuisis pelanggan akan dihitung berdasarkan rumus atau alat yang dipaparkan oleh Hubaisy (2013:37), sebagaimana di bawah 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 2013-2015;
- Total Pelanggan t adalah keseluruhan pelanggan pada tahun terkait, yaitu pada tahun 2013-2015.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran ini menggunakan penghitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan proses operasi pelayanan 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.

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

Keterangan:

- Waktu Pengolahan adalah waktu yang benar-benar digunakan dalam proses produksi barang atau jasa secara riil (5% dari waktu penyelesaian);
- Waktu Penyelesaian adalah waktu yang digunakan dalam keseluruhan proses operasi barang atau jasa termasuk didalamnya waktu pengolahan, pemeriksaan, pemindahan dan menunggu atau penyimpanan.

2) Proses Operasi Pelayanan

Proses Operasi Pelayanan akan menggunakan rumus atau alat ukur sebagaimana disampaikan oleh Murniati (2015:74) sebagai berikut.

$$\text{Proses Operasi Pelayanan} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Keterangan:

- Biaya Administrasi adalah biaya umum dan administrasi yang dikeluarkan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015 dalam laporan neraca sisa hasil usaha;
  - Total Pendapatan adalah pendapatan yang diterima BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015 dalam laporan neraca sisa hasil usaha.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

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

1) Produktivitas Pegawai (PrP)

Produktivitas pegawai akan diukur menggunakan rumus atau alat ukur, sebagaimana telah disampaikan oleh Mulyanto (1999:153), sebagai berikut.

$$\text{PrP} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Pegawai}}$$

Keterangan:

- Total Pendapatan adalah Pendapatan yang diterima BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015 dalam laporan neraca sisa hasil usaha;
- Total Pegawai adalah keseluruhan jumlah pegawai BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015.

2) Pelatihan Pegawai (PP)

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

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

Keterangan:

- Total Pegawai Ikut Pelatihan adalah keseluruhan pegawai BUMDesa Al-Madina yang mengikuti pelatihan pada tahun 2013-2015;
- Total Pegawai adalah keseluruhan pegawai yang ada di BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015.

### 3) Perputaran Pegawai (PeP)

Perputaran pegawai akan dihitung menggunakan rumus atau alat ukur yang dijelaskan oleh Mulyanto (1999:149) sebagaimana di bawah 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 BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015;
- Total Pegawai adalah keseluruhan pegawai yang ada di BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo tahun 2013-2015.

### 3.8 Teknik Pembobotan

Pembobotan merupakan bagian dari proses pengukuran kinerja yang akan dilakukan. Proses pembobotan akan menentukan hasil akhir dari penilaian kinerja terhadap BUMDesa dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. 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 di bawah ini mengenai bobot dari keempat perspektif *balanced scorecard*.



Tabel 3.1 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, 1999:16)

Secara umum keempat perspektif yang digunakan dalam penelitian ini akan diukur menggunakan bobot seperti pada tabel di atas. 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 BUMDesa masih sangat sederhana, sehingga membuat penulis tidak bisa atau kesulitan untuk menggunakan indikator lainnya. 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 di bawah untuk meringkas bobot pada masing-masing indikator pada setiap perspektif.

Tabel 3.2 Indikator dan Bobot Indikator

No	Perspektif	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
		Proses Operasi Pelayanan			5
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	3	20	6,67
		Pelatihan Pegawai			6,67
		Perputaran Pegawai			6,67
<b>Total</b>				<b>100</b>	

Sumber: Rangkuti (2014:143)

Dari tabel tentang indikator dan bobot indikator di atas 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 masing-masing 5%. Sementara itu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot indikator 6,67%. Selanjutnya akan diukur tentang skor tertimbang maksimum untuk masing-masing perspektif dengan rumus.

Rumus skor tertimbang maksimum = jumlah indikator x skor indikator  
maksimum x bobot indikator

Tabel 3.3 Skor Indikator Maksimal dan Skor Tertimbang Maksimal

Perspektif	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
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 di atas mengenai skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal merupakan cara pemberian bobot (kelanjutan) pada tabel sebelumnya. Skor tertimbang maksimal dari pengukuran kinerja BUMDesa Al-Madina berdasarkan pengukuran menggunakan *balanced scorecard* adalah 500,05. Selanjutnya untuk mengetahui tingkat penilaian dari masing-masing indikator, Rangkuti (2014:144) menjelaskan bahwa skor indikator maksimal adalah 5 sesuai dengan tabel di atas. Hal ini merupakan hasil dari pemberian nilai untuk masing-masing indikator.

A = 5      D = 2  
 B = 4      E = 1  
 C = 3

Pemberian nilai masing-masing indikator tersebut berdasarkan lima kriteria masing-masing indikator, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target}-\text{nilai minimum})/5$$

Sebagai contoh, misalnya nilai target adalah 100 dan nilai minimum adalah 0 maka penghitungan dengan menggunakan rumus interval kelas adalah  $(100-0)/5 = 20$ . Berikut akan dijelaskan lebih rinci skor penilaian dari masing-masing indikator yang dipakai dalam pengukuran kinerja BUMDesa Al-Madina berdasar dari rumus interval dan pemberian nilai masing-masing indikator di atas.

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

Untuk mengetahui skor masing-masing indikator dalam kinerja BUMDesa Al-Madina, melihat apa yang dijelaskan oleh Rangkuti (2014:144) di atas bahwa skor indikator maksimal adalah 5 dengan pemberian nilai atau kriteria yaitu A=5, B=4, C=3, D=2, dan E=1. Pemberian nilai atau kriteria untuk masing-masing indikator tersebut adalah berdasarkan lima kriteria masing-masing indikator yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas untuk semua indikator dengan rumus sebagai berikut.

$$\checkmark \text{ Interval kelas} = (\text{nilai target}-\text{nilai minimum})/5$$

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Mulyanto (1999:189) bahwa bobot nilai ROI dianggap baik ketika memiliki nilai sebesar 13%, maka interval kelas untuk indikator ROI adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target}-\text{nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (13-0)/5$$

$$\text{Interval kelas ROI} = 2,6$$

Nilai/Kriteria	ROI (%)	Skor Indikator
A	10,4% – 13%	5
B	7,8% – < 10,4%	4
C	5,2% – < 7,8%	3
D	2,6% – < 5,2%	2
E	< 2,6%	1

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

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Mulyanto (1999:189) bahwa bobot nilai ROE dianggap baik ketika memiliki nilai sebesar 18%, maka interval kelas untuk indikator ROE adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (18-0)/5$$

$$\text{Interval kelas ROE} = 3,6$$

Nilai/Kriteria	ROE (%)	Skor Indikator
A	14,4% – 18%	5
B	10,8% – < 14,4%	4
C	7,2% – < 10,8%	3
D	3,6% – < 7,2%	2
E	< 3,6%	1

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

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Tingkat NPM jika direncanakan dalam rencana kerja tahunan atau Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) oleh BUMDesa Al-Madina sebenarnya penulis dapat membandingkan antara target dan realisasi, namun karena tidak terdapat rencana atau target selama satu tahun menjadikan penulis kesulitan dalam menentukan baik (sehat) dan buruk (tidak sehat) BUMDesa berdasarkan penghitungan NPM. Oleh karena hal tersebut maka penulis akan membandingkan dengan tahun terakhir nilai prosentase NPM, yaitu tahun 2015 dibandingkan dengan nilai rata-rata selama tiga tahun (2013-2015) dikalikan 100. Jika hasilnya lebih dari atau sama dengan 100, BUMDesa dalam penilaian NPM dianggap mampu (maksimal) dan akan diberi skor indikator maksimal, namun jika hasilnya sama dengan atau kurang dari 100 maka akan disesuaikan dengan daftar skor NPM yang telah dibuat. Interval kelas untuk indikator NPM adalah:



$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas NPM} = 20$$

Nilai/Kriteria	NPM (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1

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

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Sama seperti apa yang dijelaskan dalam indikator NPM, penulis akan membandingkan dengan tahun terakhir nilai prosentase GRIS, yaitu tahun 2015 dibandingkan dengan nilai rata-rata selama tiga tahun (2013-2015) dikalikan 100. Jika hasilnya lebih dari atau sama dengan 100, BUMDesa dalam penilaian GRIS dianggap mampu (maksimal) dan akan diberi skor indikator maksimal, namun jika hasilnya sama dengan atau kurang dari 100 maka akan disesuaikan dengan daftar skor GRIS yang telah dibuat. Interval kelas untuk indikator GRIS adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas GRIS} = 20$$

Nilai/Kriteria	GRIS (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1

### 5. Retensi Pelanggan

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Sama seperti apa yang dijelaskan dalam indikator sebelumnya, penulis akan membandingkan dengan tahun terakhir nilai prosentase retensi pelanggan, yaitu tahun 2015 dibandingkan dengan nilai rata-rata selama tiga tahun (2013-2015) dikalikan 100. Jika hasilnya lebih dari atau sama dengan 100, BUMDesa dalam penilaian retensi pelanggan dianggap mampu (maksimal) dan akan diberi skor indikator maksimal, namun jika hasilnya sama dengan atau kurang dari 100 maka akan disesuaikan dengan daftar skor retensi pelanggan yang telah dibuat. Interval kelas untuk indikator retensi pelanggan adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas RP} = 20$$

Nilai/Kriteria	Retensi Pelanggan (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1

### 6. Akuisisi Pelanggan

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Sama seperti apa yang dijelaskan dalam indikator sebelumnya, penulis akan membandingkan dengan tahun terakhir nilai prosentase akuisisi pelanggan, yaitu tahun 2015 dibandingkan dengan nilai rata-rata selama tiga tahun (2013-2015) dikalikan 100. Jika hasilnya lebih dari atau sama dengan 100, BUMDesa dalam penilaian akuisisi pelanggan dianggap mampu (maksimal) dan akan diberi skor indikator maksimal, namun jika hasilnya sama dengan atau kurang dari 100 maka akan disesuaikan dengan daftar skor akuisisi pelanggan yang telah dibuat. Interval kelas untuk indikator akuisisi pelanggan adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas AP} = 20$$

Nilai/Kriteria	Akuisisi Pelanggan (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1

#### 7. *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*

$$\checkmark \text{ Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Kaplan dan Norton (2000:102) bahwa bobot nilai MCE dianggap baik ketika memiliki nilai sebesar 1%, maka interval kelas untuk indikator MCE adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (1-0)/5$$

$$\text{Interval kelas MCE} = 0,2$$

Nilai/Kriteria	MCE (%)	Skor Indikator
A	0,8% – 1%	5
B	0,6% – < 0,8%	4
C	0,4% – < 0,6%	3
D	0,2% – < 0,4%	2
E	< 0,2%	1

#### 8. Proses Operasi Pelayanan

$$\checkmark \text{ Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

Seperti apa yang dijelaskan pada indikator sebelumnya, bahwa BUMDesa Al-Madina tidak memiliki RKAP maka untuk mendapatkan nilai indikator atas

pengukuran ini akan diperoleh dari hasil perbandingan antara rata-rata nilai AETR pada tahun terakhir yaitu tahun 2015 dengan rata-rata nilai AETR dalam 3 tahun yang dihitung (2013-2015) dikalikan 100. Jika hasilnya lebih dari atau sama dengan 100, BUMDesa dalam penilaian AETR dianggap mampu (maksimal) dan akan diberi skor indikator maksimal, namun jika hasilnya sama dengan atau kurang dari 100 maka akan disesuaikan dengan daftar skor AETR yang telah dibuat. Interval kelas untuk indikator AETR adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas AETR} = 20$$

Nilai/Kriteria	AETR (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1

#### 9. Produktivitas Pegawai

✓  $\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh Mulyanto (1999:155) bahwa bobot nilai produktivitas pegawai dianggap baik ketika memiliki nilai sebesar 100%, maka interval kelas untuk indikator produktivitas pegawai adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas PrP} = 20$$

Nilai/Kriteria	Produktivitas Pegawai (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1

#### 10. Pelatihan Pegawai

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Penghitungan terhadap pelatihan pegawai belum dapat menunjukkan baik atau buruknya kinerja tingkat pelatihan pegawai jika tidak dibandingkan dengan perusahaan sejenis atau rencana kerja tahunan BUMDesa Al-Madina. Oleh karena itu penulis akan membandingkan hasil penghitungan rata-rata tingkat pelatihan pegawai tahun terakhir yaitu tahun 2015 dengan tingkat rata-rata pelatihan pegawai selama tiga tahun (2013-2015) dikalikan 100. Jika hasilnya lebih dari atau sama dengan 100, BUMDesa dalam penilaian pelatihan pegawai dianggap mampu (maksimal) dan akan diberi skor indikator maksimal, namun jika hasilnya sama dengan atau kurang dari 100 maka akan disesuaikan dengan daftar skor pelatihan pegawai yang telah dibuat. Interval kelas untuk indikator pelatihan pegawai adalah:

$$\text{Interval kelas} = (\text{nilai target-nilai minimum})/5$$

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas PP} = 20$$

Nilai/Kriteria	Pelatihan Pegawai (%)	Skor Indikator
A	80% – 100%	5
B	60% – < 80%	4
C	40% – < 60%	3
D	20% – < 40%	2
E	< 20%	1



### 11. Perputaran Pegawai

✓ Interval kelas = (nilai target-nilai minimum)/5

Sama seperti apa yang dijelaskan dalam indikator sebelumnya, penulis akan membandingkan dengan tahun terakhir nilai prosentase perputaran pegawai, yaitu tahun 2015 dibandingkan dengan nilai rata-rata selama tiga tahun (2013-2015) dikalikan 100. Interval kelas untuk indikator perputaran pegawai adalah:

$$\text{Interval kelas} = (100-0)/5$$

$$\text{Interval kelas PeP} = 20$$

Nilai/Kriteria	Perputaran Pegawai (%)	Skor Indikator
A	< 20%	5
B	20% – < 40%	4
C	40% – < 60%	3
D	60% – < 80%	2
E	80% – 100%	1

Setelah adanya tabel indikator, bobot indikator, tabel yang digunakan untuk membandingkan skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal serta penilaian untuk masing-masing indikator adalah melakukan pengukuran atas kesehatan organisasi (BUMDesa). 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 sebagai berikut.

$$\text{Rumus nilai akhir total (total score)} = (\text{jumlah skor tertimbang/jumlah skor tertimbang maksimum})100\%$$

Selanjutnya setelah semua alur pembobotan untuk menilai kinerja telah disampaikan di atas akan dilakukan penilaian secara umum hasil pembobotan. Kriteria yang digunakan dalam memberikan kategori berdasarkan pembobotan

yang telah diberikan adalah kriteria standar yang disampaikan oleh Rangkuti sebagai berikut.

Tabel 3.4 Penilaian Kesehatan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo

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

Sumber: Rangkuti (2014:147)

Sebagaimana telah disajikan pada tabel 3.4 mengenai penilaian kesehatan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo 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 sama dengan 95 dan total skor terkecil di bawah dari 10.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu dari 47 BUMDesa yang ada di Kabupaten Banyuwangi. BUMDesa Al-Madina di Kecamatan Bangorejo merupakan salah satu dari dua BUMDesa tertua yaitu berdiri sejak tahun 2008 dan berada pada kategori BUMDesa yang berkembang dengan baik. Pemilihan tempat yang sudah lama berdiri dikarenakan fokus dalam penelitian ini adalah kinerja, dimana dalam pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan data yang panjang dan usia organisasi minimal 5 tahun agar bisa dilakukan pengukuran kinerja. BUMDesa Al-Madina di Kecamatan Bangorejo juga merupakan BUMDesa yang pernah menerima bantuan sebesar 40 juta yang merupakan bantuan dalam kategori kelas menengah (ada yang 65 juta ada yang 20 juta) tapi sudah berkembang dengan baik. BUMDesa Al-Madina dibentuk pada tahun 2008, dimana pada tahun tersebut belum ada Undang-Undang yang mengharuskan desa untuk membentuk BUMDesa. Saat masih berstatus UPK Gerdu Taskin, Al-Madina mendapat piagam penghargaan sebagai UPK terbaik kesatu tingkat provinsi dalam lomba yang diikuti lebih dari 1000 UPK seluruh Provinsi Jawa Timur, berangkat dari situlah ada arahan dari Tim Provinsi untuk membentuk BUMDesa Al-Madina. Semenjak menjadi salah satu binaan langsung Provinsi, BUMDesa Al-Madina sering mendapat kunjungan dari pemerintah daerah lain yang melakukan studi banding. Namun, BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo mempunyai beberapa permasalahan dalam mempertahankan kinerjanya. *Pertama*, dari data pertumbuhan pendapatan tahun 2012-2015, BUMDesa Al-Madina masih belum mampu mempertahankan tren peningkatan. *Kedua*, lemahnya kemampuan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dalam memperoleh laba bersih atau sisa hasil usaha. *Ketiga*, lemahnya kemampuan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dalam mempertahankan pelanggan atau anggotanya dan ketidakmampuan BUMDesa Al-Madina merebut pelanggan atau anggota baru.

Pengukuran kinerja BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo dilakukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* mensyaratkan pengukuran yang berimbang dengan melihat empat perspektif utama. Empat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Oleh karena itu berikut ini akan disajikan dalam poin-poin mengenai hasil penelitian yang dilakukan dalam upaya untuk menjawab rumusan masalah.

1. Skor perspektif keuangan dari empat indikator yang digunakan yaitu *Return On Investment* (ROI) memiliki skor 1, angka 1 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian ROI pada BUMDesa Al-Madina berada pada skor terendah dari penilaian ROI. Ini menunjukkan ketidakmampuan BUMDesa Al-Madina dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga BUMDesa tidak dapat menghasilkan keuntungan yang besar. ROI yang rendah menunjukkan adanya *over investment* dalam aktiva yang digunakan dan rendahnya tingkat penjualan dibandingkan biaya yang dikeluarkan. Selanjutnya *Return On Equity* (ROE) memiliki skor 1, angka 1 menunjukkan ketidakmampuan BUMDesa Al-Madina dalam mengelola modal yang dimilikinya untuk dikonversikan menjadi laba BUMDesa. Selanjutnya *Net Profit Margin* (NPM) memiliki skor 1, menunjukkan ketidakmampuan BUMDesa Al-Madina memaksimalkan dalam mendapatkan laba bersih bagi BUMDesa. Dan yang terakhir *Growth Rate In Sales* (GRIS) memiliki skor 1, ini menunjukkan ketidakstabilan pertumbuhan atas penjualan tiap periode BUMDesa. Maka jumlah skor perspektif keuangan adalah 4. Perusahaan atau organisasi yang masuk dalam fase bertumbuh (*growth*) seperti BUMDesa Al-Madina umumnya beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah.
2. Perspektif kedua dalam penelitian ini adalah perspektif pelanggan. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah retensi pelanggan dengan skor

1 dan akuisisi pelanggan dengan skor 1. Angka 1 dalam indikator retensi pelanggan menunjukkan bahwa rata-rata penilaian retensi pelanggan pada BUMDesa Al-Madina berada pada skor terendah dari penilaian retensi pelanggan. Ini menunjukkan ketidakmampuan BUMDesa dalam mempertahankan pelanggan yang telah ada terutama pada bidang usaha simpan pinjam. Sedangkan angka 1 dalam indikator akuisisi pelanggan menunjukkan ketidakmampuan BUMDesa dalam memperoleh pelanggan atau anggota baru dan menunjukkan ketidakmampuan BUMDesa meningkatkan pangsa pasar yang lebih besar, terutama dari bidang usaha simpan pinjam yang mengalami kemacetan. Pengukuran perspektif pelanggan menghasilkan total nilai skor 2.

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 10. Masing-masing skor yaitu untuk *Manufacturing Cycle Effectiveness* memiliki skor 5. Angka 5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian *Manufacturing Cycle Effectiveness* pada BUMDesa Al-Madina berada pada skor maksimal dari penilaian *Manufacturing Cycle Effectiveness*. Ini menggambarkan siklus waktu yang efektif bagi BUMDesa dalam memberikan pelayanan atas jasa yang diberikan kepada pelanggan atau anggota BUMDesa. Dan Proses Operasi Pelayanan yang diukur menggunakan rumus AETR memiliki skor 5. Angka 5 menunjukkan tingkat efisien dan efektivitas atas pelayanan yang telah dilakukan oleh BUMDesa Al-Madina.
4. Perspektif terakhir dalam penelitian ini adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki total nilai skor maksimum untuk ketiga indikator yaitu 15. Dengan semua indikator mendapat nilai skor 5 yaitu produktivitas pegawai, pelatihan pegawai dan perputaran pegawai. Angka 5 pada indikator produktivitas pegawai menunjukkan bahwa rata-rata penilaian produktivitas pegawai pada BUMDesa Al-Madina berada pada skor maksimal dari penilaian



produktivitas pegawai. Ini menunjukkan tren dari waktu ke waktu kinerja yang dilakukan oleh pegawai atau pengurus BUMDesa Al-Madina. Dan pengukuran ini juga memperlihatkan kemampuan pengurus dalam menghasilkan pendapatan bagi BUMDesa. Selanjutnya angka 5 pada indikator pelatihan pegawai menunjukkan bahwa rata-rata penilaian terhadap pelatihan pegawai pada BUMDesa Al-Madina berada pada skor maksimal dari penilaian pelatihan pegawai. Pengukuran atas indikator ini menjadi penting untuk meningkatkan kemampuan atau kapasitas pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan BUMDesa di masa mendatang. Dan yang terakhir, angka 5 pada indikator perputaran pegawai menunjukkan bahwa BUMDesa mampu mempertahankan pegawainya. Meskipun demikian mengingat BUMDesa Al-Madina memiliki 3 unit usaha, BUMDesa belum mampu merekrut pegawai untuk menjabat sebagai ketua dari tiap bidang usaha.

5. Nilai skor tertimbang riil (BUMDesa Al-Madina) yaitu sebesar 220,05. Hasil skor tertimbang tersebut akan dibagi dengan skor tertimbang maksimum yaitu 500,05. Hasil pembagian nilai skor tertimbang dengan nilai skor tertimbang maksimum dikalikan 100% menghasilkan jumlah nilai akhir total sebesar 44,01%. Berdasarkan pada tabel penilaian kesehatan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo (lihat bab 3 tabel 3.4), maka BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo berada pada kondisi Kurang Sehat dengan kategori BB. Hasil yang ditunjukkan oleh angka 44,01 adalah bahwa kondisi kurang sehat, dilihat dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yang berada pada skor terendah dari masing-masing indikator. Meskipun demikian, indikator dalam perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada skor maksimal dari masing-masing penilaian indikator.

## 5.2 Saran

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi adalah badan usaha yang berada pada level mikro pemerintahan paling dasar yang berhubungan secara langsung

dengan masyarakat desa. Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan penulis di atas dapat diambil beberapa poin penting untuk perbaikan dan perkembangan BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo kedepannya.

1. Perspektif keuangan merupakan hal utama yang harus diperhatikan dalam BUMDesa Al-Madina. Perspektif keuangan merupakan fokus bagi sasaran dan ukuran bagi seluruh aspek lainnya karena setiap ukuran yang dipilih merupakan bagian dari mata rantai hubungan sebab akibat yang berakhir pada peningkatan kinerja keuangan. Mengingat salah satu dari tujuan dibentuknya BUMDesa adalah dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Pengukuran yang dilakukan menunjukkan rendahnya kinerja keuangan mengingat modal yang dimiliki BUMDesa diinvestasikan dalam bidang usaha yang baru 2 tahun dibentuk yaitu sewa buah jeruk dan tanam buah naga. Dua usaha tersebut masih memerlukan pembiayaan-pembiayaan.
2. Pengukuran pada perspektif pelanggan menunjukkan rendahnya organisasi dalam menyusun strategi untuk mempertahankan pelanggan atau anggota BUMDesa dan mendapatkan pelanggan baru. Pihak BUMDesa harus lebih bisa meyakinkan pelanggan atau anggota khususnya pada bidang usaha simpan pinjam dan perlu kiranya juga dibangun rasa kepercayaan antara pengurus dengan anggota BUMDesa secara bersama-sama agar tujuan dari pembentukan BUMDesa itu sendiri tercapai yaitu dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat desa.
3. Model yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dalam perspektif proses bisnis internal mencakup tiga proses inti yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Namun BUMDesa Al-Madina belum menggunakan proses inovasi dan layanan purna jual. Oleh karena itu dapat dilakukan proses inovasi dalam mengembangkan bidang usaha baru dengan mengidentifikasi kebutuhan masyarakat desa. Apa yang menjadi keinginan bersama seperti yang peneliti lakukan wawancara kepada ketua BUMDesa, bahwa pengurus beserta pemerintahan desa dan masyarakat desa ingin mengembangkan bidang baru yaitu pembukaan toko saprodi dan agrowisata buah naga yang masih dalam proses penanaman buah naga.

4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan skor maksimal dari masing-masing indikator, namun perlu adanya perbaikan juga, seperti pada indikator perputaran pegawai. Memang tidak ada pegawai yang keluar namun perlu kiranya BUMDesa merekrut pegawai atau pengurus baru untuk ditempatkan pada setiap bidang usaha. Agar lebih memaksimalkan dalam mengelola BUMDesa.

Secara umum saran peneliti tunjukkan bagi penelitian setelah ini, dapat melanjutkan studi yang telah dilakukan oleh peneliti. Misalnya, guna melihat kecocokan *balanced scorecard* untuk digunakan dalam pengukuran kinerja BUMDesa Al-Madina atau pengembangan pada definisi operasional variabel lainnya dalam penelitian dengan pendekatan *balanced scorecard*. Bagi setiap organisasi penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Disamping sebagai ukuran keberhasilan dalam kurun waktu tertentu juga dapat dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Mengingat BUMDesa Al-Madina merupakan usaha mikro di level desa yang diharapkan menjadi solusi bagi pembangunan desa yang mandiri dan kuat. Selanjutnya yang terakhir bagi institusi pemerintahan yang berada di atas pemerintahan desa, seperti pemerintah kabupaten, provinsi atau pusat agar lebih mendorong dan mengevaluasi BUMDesa yang sudah berdiri agar meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat desa, mensejahterakan masyarakat desa dan meningkatkan pendapatan asli desa (PADesa).

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Bungin, M. B. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. United State of America: President and Fellows of Harvard College.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 2000. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. 2014. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN.
- Martono, N. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (2<sup>nd</sup> ed)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moeljadi. 2006. *Manajemen Keuangan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Malang: Bayumedia.
- Moleong, L. J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Ndraha, T. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rangkuti, F. 2014. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sjahrial, D. 2006. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Syafiie, Tandjung & Modeong. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tika, M. P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Sosialisasi Pendirian BUMDesa Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Jember & Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. 2012. *Modul Pendirian BUMDesa*. Tidak dipublikasikan.
- Usman, H. dan Akbar, P. S. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, H. dan Akbar, P. S. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Widodo, J. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia.
- Zuriah, N. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial dan pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

### **Skripsi**

- Atmojo, S. T. 2015. *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa: Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi*. Skripsi tidak diterbitkan. Jember: Jurusan Ilmu Kesejahteraan Sosial FISIP Universitas Jember.



- Hubaisy, Z. 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, K. 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.
- Murniati, A. 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT. PLN) Area Pelayanan dan Jaringan Jember Melalui Teknik Balanced Scorecard*. Skripsi tidak diterbitkan. Jember: Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Jember.
- Widiyatmoko, F. 2016. *Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Desa Kemiri Kabupaten Jember Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi tidak diterbitkan. Jember: Program Studi Administrasi Negara FISIP Universitas Jember.

### **Tesis**

- Mulyanto, I. H. 1999. *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**

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa

Peraturan Desa Temurejo Nomor 02 Tahun 2008 Tentang Badan Usaha Milik Desa Temurejo.

**Internet**

<http://www.kabarbanyuwangi.info/bermodal-rp-65-juta-bumdes-raih-juara-provinsi.html>(17 Mei 2013)

<http://bpm.banyuwangikab.go.id/page/news/bpmpd-kab-banyuwangi-melakukan-monitoring-dan-evaluasi-bumdesa-ta-2013>(10 Februari 2014)

[www.banyuwangikab.go.id](http://www.banyuwangikab.go.id)



## Lampiran 1 Surat Permohonan Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**LEMBAGA PENELITIAN**

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818  
 e-Mail : penelitian.lelitian@unej.ac.id

Nomor : 879 /UN25.3.1/LT/2016 31 Mei 2016  
 Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. Kepala  
 Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan  
 Perlindungan Masyarakat  
 Pemerintah Kabupaten Banyuwangi  
 di -

**BANYUWANGI**

Memperhatikan surat pengantar dari Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor : 1740/UN25.1.2/LT/2016 tanggal 25 Mei 2016, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : Lusy Ila Gustin/120910201022  
 Fakultas / Jurusan : FISIP/Illmu Administrasi Negara Universitas Jember  
 Alamat / HP : Jl. Kalimantan X Jember/Hp. 087857367690  
 Judul Penelitian : Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi  
 Lokasi Penelitian : 1. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi  
 2. Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi  
 3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al-Madina Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi  
 Lama Penelitian : Dua bulan (31 Mei 2016 – 31 Juli 2016)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



dan Ketua  
 Sekretaris,

Dr. Zainuri, M.Si  
 NIP.196403251989021001

**Tembusan Kepada Yth. :**

1. Dekan FISIP Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173

## Lampiran 2 Surat Rekomendasi dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Banyuwangi



**PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
 Jalan KH. Agus salim No 109 Telp. 0333-425119  
**B A N Y U W A N G I 68425**

Banyuwangi, 13 Juni 2016

Nomor : 072/621 /REKOM/429.204/2016 Kepada :  
 Sifat : Biasa Yth. 1. Kepala BPM dan Pemdes Kab.Banyuwangi  
 Lampiran : - 2. Camat Bangorejo  
 Perihal : Rekomendasi Penelitian

Di  
 B A N Y U W A N G I

Menunjuk Surat : Sekretaris Lembaga Penelitian Universitas Jember  
 Tanggal : 31 Mei 2016  
 Nomor : 879/UN25.3.1/LT/2016  
 Maka dengan ini memberikan Rekomendasi kepada :  
 Nama : LUSY ILA GUSTIN  
 NIM : 120910201022

Bermaksud melaksanakan Penelitian :

Judul : Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al Madina  
 Di Desa Temurejo Kec. Bangorejo Kab. Banyuwangi  
 Waktu : 13 Juni s/d 31 Juli 2016  
 Tempat : 1. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan  
 Desa Kab. Banyuwangi  
 2. Desa Temurejo Kec. Bangorejo  
 3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al Madina  
 Desa Temurejo Kec. Bangorejo

Sehubungan dengan hal tersebut apabila tidak mengganggu kewenangan yang berlaku di Instansi Saudara, dimohon saudara untuk memberikan bantuan berupa tempat, data/keterangan yang diperlukan dengan ketentuan :

1. Peserta wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku didaerah setempat;
2. Peserta wajib menjaga situasi dan kondisi selalu kondusif;
3. Melaporkan hasil dan sejenisnya kepada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Banyuwangi.

Demikian untuk menjadi maklum.



Tembusan:  
 Yth. Ketua Lembaga Penelitian  
 Universitas Jember

## Lampiran 3 Surat Ijin Penelitian dari Kecamatan Bangorejo



**PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI**  
**KECAMATAN BANGOREJO**  
 Jalan Pesanggaran nomor 548 Bangorejo  
 Telepon (0333)710545 Faks.(0333)712105  
 email:kec.bangorejo@banyuwangikab.go.id website.www.banyuwangikab.go.id  
**BANGOREJO**

Bangorejo, 15 juli 2016

Kepada

Nomor : 072/ 450 /429.516/2016

Yth. Sdr. Kepala Desa Temurejo

Sifat : Penting/segera

Lampiran : -

di -

Perihal : Penelitian MahasiswaTEMUREJO

Menindaklanjuti Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Banyuwangi tanggal 13 Juni 2016 Nomor: 072/621/REKOM/429.204/2016 perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, bersama ini disampaikan bahwa ada mahasiswa dari Universitas Jember yang akan melakukan penelitian di Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al Madina yang ada di wilayah Saudara mulai tanggal 13 Juni s/d 31 Juli 2016. Adapun nama mahasiswa dimaksud adalah sebagai berikut:

Nama : LUSY ILA GUSTIN

Judul penelitian : Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Al Madina di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi

Schubungan dengan hal tersebut di atas, dimohon bantuan Saudara untuk menyampaikan kepada BUMDesa Temurejo apabila tidak bertentangan dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku mohon dapatnya untuk bisa difasilitasi tempat serta data/keterangan yang diperlukan dengan ketentuan:

1. Peserta wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di daerah setempat;
2. Peserta wajib menjaga situasi dan kondisi selalu kondusif.

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.





## Lampiran 4 Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian dari Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Banyuwangi



**PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI  
BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA**

Jl. Adi Sucipto No. 53 Banyuwangi  
Telp. (0333) 424445 Fax. (0333) 424445  
email : bpm@banyuwangikab.go.id website:www.bpm.banyuwangikab.go.id

Banyuwangi, 10 Desember 2016

Nomor : 420/4711 /429.205/2016  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu  
Administrasi Negara  
Universitas Jember

Di  
JEMBER

Menunjuk surat Sekretaris Lembaga Penelitian Universitas Jember tanggal 31 Mei 2016 nomor 8789/UN 25.3.1/LT/2016 perihal Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian, bersama ini diberitahukan, bahwa mahasiswa yang bernama LUSI ILA GUSTIN, NIM. 120910201022 telah melaksanakan penelitian, tentang Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Al Madina di desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi, mulai tanggal 31 Mei s/d 31 Juli 2016.

Demikian untuk menjadi maklum.

Pt. KEPALA BADAN PEMBERDAYAAN  
MASYARAKAT DAN PEMERINTAHAN DESA  
KABUPATEN BANYUWANGI



**Drs. ZEN KOSYOLANI, M.Si**

Pembina Tingkat I

NIP. 40630908 199303 1 009

## Lampiran 5 Surat Selesai Penelitian dari Kantor Desa Temurejo



**PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI  
KECAMATAN BANGOREJO  
KANTOR KEPALA DESA TEMUREJO**

*Jln.H Nachrowi No.10 Temurejo*

**SURAT KETERANGAN**  
No.431 / 157 / 429.516.03/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi, menerangkan bahwa :

N a m a : LUSY ILA GUSTIN  
Asal Sekolah : UNIVERSITAS JEMBER  
Nomor Induk Mahasiswa : 120910201022

Benar – benar telah melakukan penelitian di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi ,mulai tanggal 13 Juni sampai dengan 31 Juli 2016 . guna untuk penyusunan Skripsi dengan judul “ KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA ( BUMDes ) “ AL – MADINA “ di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo Kabupaten Banyuwangi,

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapatnya dipergunakan sebagai mana mestinya .

Temurejo, 16 Desember 2016

Kepala Desa Temurejo

  
FUAD MUSYADAD,S.IP

**Lampiran 6 Foto Kegiatan Wawancara**



wawancara dengan Kepala BPM dan  
Pemdes Kabupaten Banyuwangi  
Bapak Yayan



wawancara dengan Bagian  
BUMDesa BPM dan Pemdes  
Kabupaten Banyuwangi Bapak  
Ahmad Solichin



wawancara dengan Kepala Desa  
Temurejo sekaligus Penasehat  
BUMDesa Al-Madina Temurejo  
Bapak Fuad Musyadad, S.IP



wawancara dengan Ketua  
BUMDesa Al-Madina Desa  
Temurejo Bapak H. Ali  
Machsun, BA



wawancara dengan Sekretaris  
BUMDesa Al-Madina Desa  
Temurejo Bapak Mujiono



wawancara dengan Bendahara  
BUMDesa Al-Madina Desa  
Temurejo Bapak H. Imam  
Subandi

JEMBER



Lampiran 7 Foto BUMDesa Al-Madina Desa Temurejo



Kantor BUMDesa Al-Madina  
Desa Temurejo



Foto Bagan Struktur BUMDesa  
Al-Madina Desa Temurejo



Piagam penghargaan dari  
Gubernur Jawa Timur untuk UPK  
Al-Madina yang sekarang menjadi  
BUMDesa Al-Madina sebagai  
UPK terbaik kesatu dalam lomba  
se-Jawa Timur



sebagian cinderamata dari  
Pemerintah Kabupaten lain yang  
berkunjung atau studi banding  
ke BUMDesa Al-Madina





foto dokumentasi di dalam ruangan kantor BUMDesa Al-Madina



salah satu sudut lain di dalam kantor BUMDesa Al-Madina



foto peneliti di salah satu bidang usaha BUMDesa Al-Madina yaitu tanam buah naga



foto peneliti di salah satu bidang usaha BUMDesa Al-Madina yaitu sewa buah jeruk

## Lampiran 8 Monitoring dan Evaluasi BUMDesa Tahun 2013 oleh BPMPD Kabupaten Banyuwangi

### BPMPD KAB. BANYUWANGI MELAKUKAN MONITORING DAN EVALUASI BUMDesa TA. 2013



BPMPD | 10-02-2014

Dalam rangka kegiatan Monitoring dan Evaluasi Program Kegiatan BUMDesa (Eadan Usaha Milik Desa) yang disalurkan melalui Bapemas Provinsi Jawa Timur pada Tahun Anggaran 2013 di Desa Temurejo Kecamatan Bangorejo, 10 Februari 2014. Telah menuai hasil yang sangat menggembirakan dan tentunya bermanfaat untuk kesejahteraan anggota BUMDesa pada khususnya dan masyarakat Desa Temurejo pada umumnya.

Besaran bantuan yang didapat sebesar Rp.75.000.000,00 yang dimanfaatkan untuk pengembangan budi daya pertanian dengan cara menyewa lahan untuk ditanami buah jeruk. Dalam waktu 6 bulan saja sudah menuai hasil yang dapat dimanfaatkan untuk dijual dan hasilnya untuk dikembangkan kembali. Diharapkan BUMDesa di Desa Temurejo tersebut mejadi inspirasi bagi Desa-Desa di Kabupaten Banyuwangi untuk mengikuti jejak Desa Temurejo dalam memanfaatkan potensi SDA dan SDM yang ada.

(monitoring dan evaluasi BUMDesa Al-Madina Temurejo oleh BPM dan Pemdes Kabupaten Banyuwangi.

Sumber: <http://bpm.banyuwangikab.go.id/page/news/bpmpd-kab-banyuwangi-melakukan-monitoring-dan-evaluasi-bumdesa-ta-2013>)