

KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) MANUNGGAL SEJAHTERA BERDASARKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI KABUPATEN MAGETAN

Performance of Village-Owned Enterprise (BUMDes) Manunggal Sejahtera Based on The Balanced Scorecard Approach in Magetan Regency

Putri Nurmalita Sari*¹, Akbar Hariputra²

^{1*, 2}Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

*Correspondence Author: Putri Nurmalita Sari

Email: putri.nurmalita.fp@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

BUMDes Manunggal Sejahtera in Mojorejo Village, Magetan Regency, was evaluated for its performance using the Balanced Scorecard approach. This descriptive quantitative-qualitative study involved 65 randomly selected BUMDes members and 15 management tools. Data analysis used IBM SPSS Statistics 25 for validity and reliability testing, and a multi-attribute model to calculate performance scores based on four perspectives: Financial (measured via NPM, ROA, ROE), Customer, Internal Business Process, and Learning & Growth. The results showed the BUMDes' overall performance was "good and satisfactory." The Learning & Growth perspective achieved the highest score (45.84), indicating success in human resource capacity development and organizational innovation. The Customer and Internal Business Process perspectives recorded medium scores, reflecting positive community response and operational efficiency. The Financial perspective ranked lowest, indicating challenges in increasing profitability (NPM), asset utilization (ROA), and equity capital (ROE). These findings underscore the need for specific strategies to strengthen the financial aspect while maintaining excellence in human resource development. Recommendations include optimizing asset management and developing more effective investment policies.

Keywords: *BUMDes, Performance, Balanced Scorecard, Multiattribute Model.*

ABSTRAK

BUMDes Manunggal Sejahtera di Desa Mojorejo, Kabupaten Magetan, dievaluasi kinerjanya menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Penelitian deskriptif kuantitatif-kualitatif ini melibatkan 65 anggota BUMDes yang dipilih secara acak dan 15 perangkat manajemen. Analisis data menggunakan IBM SPSS Statistics 25 untuk uji validitas dan reliabilitas, serta model multi-atribut guna menghitung skor kinerja berdasarkan empat perspektif: Keuangan (diukur via NPM, ROA, ROE), Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan kinerja BUMDes secara keseluruhan "baik dan memuaskan". Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan mencapai skor tertinggi (45.84), mengindikasikan keberhasilan dalam pengembangan kapasitas SDM dan inovasi organisasi. Perspektif Pelanggan dan Proses Bisnis Internal mencatat skor menengah, mencerminkan respon positif masyarakat dan efisiensi operasional. Perspektif keuangan menempati posisi terendah, menunjukkan tantangan dalam peningkatan profitabilitas (NPM), utilisasi aset (ROA), dan modal ekuitas (ROE). Temuan ini menggarisbawahi perlunya strategi khusus untuk memperkuat aspek keuangan, sementara mempertahankan keunggulan pada pengembangan sumber daya manusia. Rekomendasi mencakup optimalisasi pengelolaan aset dan penyusunan kebijakan investasi yang lebih efektif.

Kata kunci: *BUMDes, Balanced Scorecard, Kinerja, Multiattribute Model.*

PENDAHULUAN

Pemberlakuan otonomi daerah memberikan ruang yang luas bagi desa untuk mengelola pemerintahan secara mandiri demi meningkatkan kesejahteraan warganya. Otonomi ini memungkinkan desa untuk menyusun kebijakan lokal yang inovatif dalam rangka meningkatkan pendapatan asli desa dan memperbaiki kualitas hidup masyarakat di berbagai aspek, seperti ekonomi, sosial, dan politik. Salah satu langkah strategis yang dapat ditempuh adalah dengan membentuk unit usaha yang dikelola oleh desa, yang berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal serta memenuhi kebutuhan masyarakat, terutama kebutuhan pokok. Selain itu, unit usaha ini juga bertujuan mengoptimalkan potensi desa, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusianya. Gagasan ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang kemudian diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 dan PP Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan lembaga berbadan hukum yang dibentuk oleh satu desa atau lebih untuk menjalankan berbagai aktivitas usaha, mengelola aset desa, mendorong investasi dan produktivitas, menyediakan layanan publik, serta mengembangkan kegiatan ekonomi lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Kehadiran BUMDes menjadi sarana penting untuk menampung dan mengelola berbagai sumber pendapatan desa, baik yang berasal dari kegiatan masyarakat maupun program ekonomi pemerintah daerah, sekaligus menjadi media pemberdayaan masyarakat dalam merancang dan mengelola pembangunan ekonomi desa secara berkelanjutan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki sejumlah tujuan utama dalam operasionalnya, di antaranya memberikan layanan publik melalui penyediaan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat desa, mengelola kegiatan usaha ekonomi dengan memanfaatkan potensi lokal serta mendorong produktivitas desa, menghasilkan keuntungan demi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD), dan mengoptimalkan aset desa agar memiliki nilai tambah yang lebih besar (Prasetyo, 2017). Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, pengelolaan BUMDes harus dilandasi oleh semangat gotong royong dan kekeluargaan, serta dijalankan secara profesional, transparan, akuntabel, melibatkan partisipasi masyarakat, mengutamakan sumber daya lokal, dan berorientasi pada keberlanjutan. Pencapaian tujuan BUMDes juga dilakukan melalui pengembangan sejumlah fungsi strategis, seperti mengkonsolidasikan produk barang dan jasa dari masyarakat, memproduksi barang dan/atau jasa, menjadi wadah inkubasi bagi usaha masyarakat desa, mendorong dan memperkuat dinamika ekonomi lokal, menyediakan layanan dasar bagi warga, serta meningkatkan nilai ekonomi dari kekayaan budaya, nilai-nilai keagamaan, dan potensi alam yang dimiliki desa. BUMDes berperan penting sebagai motor penggerak perekonomian desa, oleh karena itu, diperlukan kinerja yang optimal agar dapat berdaya saing dan menjalankan perannya secara efektif.

Evaluasi kinerja merupakan aspek krusial dalam pengelolaan perusahaan atau badan usaha, karena menjadi indikator keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat menilai sejauh mana target awal berhasil dicapai serta membandingkannya dengan hasil aktual (Nursam, 2017). Kinerja organisasi tidak hanya menunjukkan pencapaian atau kegagalan dari suatu entitas usaha, tetapi juga mencerminkan hasil keseluruhan dari berbagai aktivitas dan fungsi kerja yang dijalankan dalam jangka waktu tertentu (Suryani & E.H.J, 2018). Dengan demikian, penilaian kinerja menjadi penting karena berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan selama periode tertentu, sekaligus menjadi dasar untuk merumuskan langkah perbaikan di masa depan. Selain itu, pengukuran ini juga membantu organisasi dalam meninjau kembali capaian kerja sebelumnya. Oleh karena itu, metode penilaian kinerja sebaiknya bersifat menyeluruh dan terintegrasi agar dapat mendukung proses pengambilan keputusan strategis secara komprehensif (Oemar, 2010). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara lebih luas, tidak hanya dari sisi finansial, adalah *balanced scorecard*, yang mengombinasikan berbagai perspektif yang relevan dengan dinamika perusahaan atau lembaga usaha.

Pendekatan *balanced scorecard* menawarkan solusi yang lebih menyeluruh dalam mengevaluasi kinerja, karena tidak hanya menitikberatkan pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan perspektif anggota, proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *balanced scorecard* memiliki berbagai keunggulan. Salah satunya diungkapkan oleh Firdaus, 2013, yang menjelaskan bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang mengubah visi dan strategi organisasi menjadi sasaran serta indikator operasional yang konkret. Indikator tersebut diklasifikasikan ke dalam empat perspektif utama: keuangan, anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara itu, Oemar (2010) menambahkan bahwa kelebihan *balanced scorecard* terletak pada sifatnya yang komprehensif karena mencakup berbagai dimensi penilaian kinerja, mampu merespons perubahan dengan cepat, serta tetap terfokus pada tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi publik seperti pemerintahan desa, penerapan *balanced scorecard* diyakini mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui peningkatan kualitas pelayanan dan penciptaan nilai tambah.

Meskipun dikenal dengan berbagai keunggulannya, penerapan *balanced scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja dalam sektor pemerintahan juga memberikan sejumlah manfaat penting. Imelda (2014), mengungkapkan bahwa penerapan pendekatan ini di lingkungan organisasi publik, termasuk pemerintahan, dapat meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, membantu manajemen untuk lebih fokus pada keseluruhan proses organisasi, serta menyatukan arah gerak setiap unit kerja agar berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan studi kasus pada BUMDes Manunggal Sejahtera. Evaluasi kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* ini diharapkan mampu memberikan gambaran kondisi aktual BUMDes yang dapat dijadikan dasar dalam perumusan strategi pengembangan, penentuan solusi terhadap permasalahan yang ada, serta sebagai bahan laporan pertanggungjawaban kepada para anggota BUMDes.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan secara rinci objek studi dan hasil yang diperoleh. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive*, yaitu di BUMDes Manunggal Sejahtera yang terletak di Desa Mojorejo, Kecamatan Kawedanan, Kabupaten Magetan, dengan alasan bahwa BUMDes tersebut berperan penting dalam mendorong aktivitas ekonomi masyarakat desa. Penelitian dilaksanakan selama periode Januari hingga Maret 2025. Penentuan sampel dilakukan berdasarkan total populasi yang berjumlah 201 orang, terdiri dari 186 anggota dan 15 pengurus BUMDes. Sampel anggota dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dengan perhitungan menggunakan rumus Slovin, sehingga diperoleh sebanyak 65 responden. Sementara itu, penetapan sampel untuk analisis peranan dilakukan secara *purposive*. Pengumpulan data dilakukan melalui dua sumber, yaitu data primer yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner, serta data sekunder yang diperoleh dari referensi berupa buku, jurnal ilmiah, literatur, dan sumber daring yang relevan.

Analisis *Balanced Scorecard*

Untuk mengevaluasi kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera secara menyeluruh, digunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama. Proses penilaian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis yang dirancang untuk mengukur pencapaian BUMDes dari berbagai aspek, baik keuangan maupun non-keuangan. Adapun tahapan analisis yang dilakukan meliputi:

- 1) Penilaian kinerja BUMDes dari perspektif keuangan dilakukan dengan pendekatan analisis kuantitatif. Analisis ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kinerja keuangan BUMDes mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam menghasilkan keuntungan. Menurut Daryanto & Samidi (2018), terdapat beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi aspek ini, yaitu :

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin (NPM) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan bersih yang diperoleh BUMDes dari setiap satuan penjualan yang dilakukan. Rasio ini menunjukkan efisiensi pengelolaan pendapatan setelah dikurangi seluruh biaya operasional, pajak, dan beban lainnya. Secara sistematis *Net Profit Margin* dapat dirumuskan:

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

b. *Return on Assets* (ROA)

Return on Assets (ROA) merupakan salah satu rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan memanfaatkan seluruh aset yang dimilikinya. Rasio ini menggambarkan tingkat efisiensi penggunaan total aset dalam menghasilkan keuntungan operasional. Secara sistematis *Return On Assets* dapat dirumuskan:

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan oleh pemilik atau pemegang saham. Rasio ini membandingkan antara laba bersih yang dapat diperoleh pemilik modal dengan total ekuitas yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Secara sistematis *Return on Equity* dapat dirumuskan:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

2) Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dari perspektif non-keuangan, digunakan pendekatan analisis kualitatif yang difokuskan pada tiga perspektif utama dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Penilaian dalam perspektif ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang relevan, sebagaimana dijelaskan oleh Hasan, R.U, & Chyi (2017). Metode ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait persepsi, kepuasan, efektivitas proses, serta kapasitas pengembangan organisasi dari sudut pandang non-finansial.

a. Membuat *Multiattribute Attitude Model* dengan rumus:

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

b. Menentukan *Wi* dengan rumus:

$$Wi = \frac{\text{Nilai masing – masing atribut}}{\text{Jumlah nilai atribut}} \times 100\%$$

c. Menentukan *n* dengan cara memilih atribut-atribut yang dominan.

d. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai dengan angka 5.

No	Keterangan	Skor
1	Sangat baik/ sangat puas dan sangat berharap	5
2	Baik/ puas dan berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak baik/ tidak puas dan tidak berharap	2
5	Sangat tidak baik/ sangat tidak puas dan sangat tidak Berharap	1

e. Mencari nilai ideal dan nilai belief, digunakan rumus sebagai berikut:

Nilai ideal = skor x absolut responden ideal masing-masing jawaban

Nilai belief = skor x absolut responden belief masing-masing jawaban

Kemudian nilai ideal dan belief rata-rata:

$$\text{Nilai ideal rata - rata} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief rata - rata} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Dalam menilai kinerja keuangan BUMDes Manunggal Sejahtera, digunakan analisis rasio keuangan yang terdiri dari Net Profit Margin (NPM), Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE). Ketiga indikator ini dianalisis untuk menggambarkan kondisi kinerja keuangan BUMDes selama periode tahun 2022 hingga 2025. Sementara itu, untuk mengevaluasi kinerja dari sisi non-keuangan, data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada manajer, karyawan, dan anggota BUMDes. Data yang terkumpul dari perspektif non-keuangan kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Multiattribute Attitude Model*, yang bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi. Secara keseluruhan, penilaian kinerja BUMDes dilakukan dengan menganalisis data berdasarkan keempat perspektif utama dalam pendekatan *Balanced Scorecard*.

Kondisi BUMDes Manunggal Sejahtera berdasarkan Perspektif Keuangan

a. Net Profit Margin (NPM)

Tabel 1. Net Profit Margin BUMDes Manunggal Sejahtera

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Net Profit Margin (%)
2022	27.908.000	126.000.000	0,22%
2023	32.315.000	132.000.000	0,24%
2024	53.707.000	141.000.000	0,38%
2025	62.800.000	165.000.000	0,38%

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Nilai Net Profit Margin (NPM) BUMDes Manunggal Sejahtera selama periode tahun 2022 hingga 2025 menunjukkan tren yang positif. Secara berturut-turut, NPM pada tahun 2022, 2023, 2024, dan 2025 tercatat sebesar 0,22%, 0,24%, 0,38%, dan 0,38%. Artinya, dari setiap Rp 1,00 penjualan, BUMDes memperoleh laba bersih sebesar Rp 0,022 pada tahun 2022; Rp 0,024 pada tahun 2023; serta Rp 0,038 pada tahun 2024 dan 2025. Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa sepanjang periode 2022–2025, NPM mengalami peningkatan yang konsisten, meskipun pada tahun 2024 hingga 2025 tidak terdapat perubahan. Kenaikan NPM dari tahun 2022 ke 2023 adalah sebesar 0,02%, sedangkan dari tahun 2023 ke 2024 terjadi peningkatan yang lebih signifikan sebesar 0,14%. Sementara itu, nilai NPM pada tahun 2024 dan 2025 tetap stabil. Menurut Panigrahi & Vachhani (2021) Net Profit Margin merupakan indikator efisiensi operasional yang menggambarkan seberapa besar laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah pendapatan yang diperoleh oleh suatu usaha.

b. Return On Asset (ROA)

Tabel 2. Return On Asset (ROA) BUMDes Manunggal Sejahtera

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Return On Asset (ROA) (%)
2022	27.908.000	374.755.200	0,07%
2023	32.315.000	407.080.000	0,08%
2024	53.707.000	429.355.000	0,13%
2025	62.800.000	466.595.000	0,13%

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Nilai *Return on Assets* (ROA) BUMDes Manunggal Sejahtera pada periode tahun 2022 hingga 2025 menunjukkan kecenderungan meningkat. Secara berurutan, ROA tercatat sebesar 0,07% pada tahun 2022, 0,08% pada tahun 2023, dan meningkat menjadi 0,13% pada tahun 2024 serta tetap berada pada angka yang sama di tahun 2025. Artinya, setiap Rp 1,00 total aset yang dimiliki BUMDes mampu menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,007 pada tahun 2022, Rp 0,008 pada tahun 2023, dan Rp 0,013 pada tahun 2024 dan 2025. Peningkatan ROA dari tahun 2022 ke 2023 sebesar 0,01%, kemudian melonjak 0,05% pada tahun berikutnya. Sementara pada tahun 2024 ke 2025, nilai ROA tercatat stagnan. Kenaikan rasio ini didorong oleh bertambahnya nilai aset yang dimiliki oleh BUMDes Manunggal Sejahtera, meskipun peningkatan tersebut tidak terlalu signifikan.

Seperti yang dijelaskan oleh Heikal et al., (2014), ROA yang tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan atau badan usaha mampu mengelola seluruh asetnya secara efisien untuk menghasilkan laba yang optimal.

c. *Return On Equity* (ROE)

Tabel 3. *Return On Equity* (ROE) BUMDes Manunggal Sejahtera

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	<i>Return On Equity</i> (ROE) (%)
2022	27.908.000	285.909.400	0,09%
2023	32.315.000	318.440.000	0,10%
2024	53.707.000	337.707.000	0,15%
2025	62.800.000	388.185.000	0,16%

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Nilai *Return on Equity* (ROE) BUMDes Manunggal Sejahtera selama periode tahun 2022 hingga 2025 menunjukkan tren peningkatan. Secara berurutan, ROE tercatat sebesar 0,09% pada tahun 2022, 0,10% pada tahun 2023, 0,15% pada tahun 2024, dan 0,16% pada tahun 2025. Ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 dana yang diinvestasikan oleh pemilik modal menghasilkan laba bersih sebesar Rp 0,009 pada tahun 2022, Rp 0,010 pada tahun 2023, Rp 0,015 pada tahun 2024, dan Rp 0,016 pada tahun 2025. Peningkatan ROE dari tahun 2022 ke 2023 adalah sebesar 0,01%, kemudian melonjak 0,05% pada tahun 2024, dan kembali naik 0,01% di tahun berikutnya. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh peningkatan laba bersih, sementara jumlah modal yang digunakan masih berada pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan pertumbuhan laba tersebut. Sehingga, efisiensi penggunaan modal dalam menghasilkan keuntungan dinilai cukup baik.

Menurut Panigrahi & Vachhani (2021), ROE mencerminkan kemampuan suatu entitas usaha dalam menghasilkan keuntungan dari setiap rupiah modal yang ditanamkan, sehingga semakin tinggi nilai ROE, semakin efektif perusahaan dalam mengelola modal sendiri.

Berdasarkan hasil perhitungan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tingkat profitabilitas BUMDes Manunggal Sejahtera menunjukkan kinerja yang cukup efektif. Hal ini tercermin dari tren peningkatan pada ketiga indikator utama, yakni *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Assets* (ROA), dan *Return on Equity* (ROE) yang terus mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pertumbuhan modal usaha yang terjadi juga dinilai cukup seimbang dengan peningkatan rasio profitabilitas tersebut.

Namun demikian, perlu dipahami bahwa perubahan rasio keuangan ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal yang dapat dikendalikan oleh pihak manajemen, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti fluktuasi harga pasar yang tidak stabil dan keberadaan usaha sejenis yang dapat menciptakan persaingan. Oleh karena itu, untuk mencapai profitabilitas yang lebih optimal, penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi penjualan secara berkala (Nugroho, 2014).

Kondisi Kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera ditinjau dari Perspektif Anggota

Evaluasi kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera dari perspektif anggota (pelanggan) dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada anggota serta manajer BUMDes. Data yang diperoleh dari kuesioner ini kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Multiattribute Attitude Model*, yang bertujuan untuk menilai persepsi dan tingkat kepuasan

anggota terhadap layanan, manfaat, serta kontribusi BUMDes terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat desa.

a. Kepuasan Anggota

Tabel 4. Hasil belief rata-rata dan ideal rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Harga	4,94	4,61	0,33	3	17
Waktu	4,94	4,63	0,31	2	33
Mutu	4,95	4,73	0,22	1	50

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4, diketahui bahwa atribut mutu memiliki pengaruh paling dominan terhadap penilaian anggota, ditunjukkan oleh nilai selisih yang paling kecil antara persepsi dan harapan. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi anggota terhadap mutu pelayanan BUMDes paling mendekati kondisi ideal yang mereka harapkan. Selanjutnya, atribut waktu pelayanan dan harga juga memberikan pengaruh, meskipun tidak sebesar atribut mutu. Penilaian sikap anggota secara keseluruhan terhadap kinerja BUMDes dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Model*, yang menggabungkan bobot kepentingan dan tingkat keyakinan terhadap masing-masing atribut.

$$\begin{aligned} Ab &= 50 \times 0,22 + 33 \times 0,31 + 17 \times 0,33 \\ &= 11 + 10,23 + 5,61 \\ &= 26,84 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai total sikap anggota terhadap kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera adalah sebesar 26,84. Nilai tersebut berada dalam rentang kategori sangat puas (0–80), yang mengindikasikan bahwa persepsi anggota terhadap layanan dan kinerja BUMDes sangat positif. Dengan kata lain, kondisi aktual yang ditawarkan oleh BUMDes telah mampu memenuhi ekspektasi anggotanya. Ini menunjukkan bahwa BUMDes Manunggal Sejahtera berhasil memberikan tingkat kepuasan yang tinggi, karena layanan dan kinerjanya dinilai sesuai dengan harapan para anggota..

b. Pangsa Pasar, Retensi Anggota, Akuisisi Anggota, dan Profitabilitas Anggota

Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi sikap manajer secara keseluruhan terhadap beberapa indikator kinerja dalam perspektif anggota, yang meliputi pangsa pasar, retensi anggota, akuisisi anggota baru, serta tingkat profitabilitas anggota pada BUMDes Manunggal Sejahtera. Keempat indikator tersebut merepresentasikan dimensi penting dalam menilai efektivitas hubungan antara BUMDes dan para anggotanya dari sisi keberlanjutan, pertumbuhan, serta kontribusi terhadap nilai ekonomi yang diterima oleh anggota.

Tabel 5. Hasil belief rata-rata dan ideal rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Pangsa Pasar	5	4,44	0,56	3	20
Retensi Anggota	5	4,67	0,33	1	40
Akuisisi Anggota	5	4,33	0,67	4	10
Profitabilitas Anggota	4,67	4,33	0,34	2	30

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis dalam tabel 5, diketahui bahwa retensi anggota merupakan indikator yang paling berpengaruh dalam perspektif anggota. Hal ini ditunjukkan oleh nilai selisih terkecil antara persepsi dan harapan, yang mengindikasikan bahwa kondisi aktual retensi anggota paling mendekati ekspektasi ideal mereka. Indikator berikutnya yang berpengaruh secara berurutan adalah profitabilitas anggota, pangsa pasar, dan akuisisi anggota baru. Untuk mengetahui sikap anggota secara menyeluruh terhadap kinerja BUMDes dalam perspektif ini, digunakan pendekatan *Multiattribute Attitude Model*, yang menggabungkan nilai kepentingan dan keyakinan terhadap masing-masing indikator.

$$\begin{aligned}
 Ab &= 40 \times 0,33 + 30 \times 0,34 + 20 \times 0,56 + 10 \times 0,67 \\
 &= 13,2 + 10,2 + 11,2 + 6,7 \\
 &= 41,3
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai total sikap manajer sebesar 41,3, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan terhadap kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera dalam perspektif anggota berada dalam kategori puas, karena termasuk dalam rentang nilai 0–80. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum, BUMDes telah mampu memenuhi harapan anggota dengan baik, terutama dalam hal retensi, profitabilitas, pangsa pasar, dan akuisisi anggota. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera dari perspektif anggota berada pada tingkat yang sangat positif dan memuaskan.

Kondisi Kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera ditinjau dari Perspektif Bisnis Internal.

Dalam konteks organisasi sektor publik, perspektif proses bisnis internal dapat dinilai melalui beberapa indikator, seperti sejauh mana sistem terpadu dikembangkan dan dimanfaatkan untuk memperlancar akses pelayanan kepada masyarakat, keandalan dan ketepatan waktu dalam proses administrasi, jumlah keluhan yang diterima, serta kecepatan dan ketepatan dalam menangani keluhan yang masuk (Bahren et al., 2018). Dalam penelitian ini, analisis dilakukan untuk menilai sikap manajer secara menyeluruh terhadap tiga aspek utama dalam proses bisnis internal BUMDes Manunggal Sejahtera, yaitu proses inovasi, efisiensi operasional, serta layanan purna jual.

Tabel 6. Hasil belief rata-rata dan ideal rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Proses Inovasi	4,67	4,33	0,34	2	33
Proses Operasi	5	4,33	0,67	3	17
Layanan Purna jual	5	4,67	0,33	1	50

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 6, diketahui bahwa dalam perspektif Proses Bisnis Internal, indikator yang paling berpengaruh adalah layanan purna jual, yang ditunjukkan oleh selisih nilai terkecil antara persepsi dan harapan manajer. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi layanan purna jual saat ini paling mendekati ekspektasi ideal yang diharapkan oleh manajemen. Selanjutnya, indikator proses inovasi dan proses operasional juga memberikan kontribusi terhadap penilaian, meskipun tidak sebesar layanan purna jual. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap perspektif ini, digunakan pendekatan *Multiattribute Attitude Model*, yang menggabungkan tingkat kepentingan dan keyakinan terhadap masing-masing indikator

$$\begin{aligned}
 Ab &= 50x | 4,67 - 4,33 | + 33x | 5 - 4,33 | + 17x | 5 - 4,67 | \\
 &= (50 \times 0,34) + (33 \times 0,67) + (17 \times 0,33) \\
 &= 17 + 22,71 + 5,61 \\
 &= 45,32
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai total yang diperoleh dari analisis perspektif Proses Bisnis Internal adalah sebesar 45,32. Nilai ini berada dalam kategori sangat puas berdasarkan rentang penilaian 0–80, yang mencerminkan bahwa manajer menilai kinerja internal BUMDes Manunggal Sejahtera sangat positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari sisi proses inovasi, operasional, hingga layanan purna jual, BUMDes telah mampu menjalankan fungsinya secara optimal dan sesuai dengan harapan manajemen.

Kondisi Kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan mencerminkan kondisi di mana individu merasa nyaman, aman, dan kebutuhan dasarnya terpenuhi melalui pekerjaan yang dijalankan di suatu organisasi atau institusi yang dipilihnya (Lawasi & Triatmanto, 2017). Dalam konteks penelitian ini, analisis dilakukan untuk mengevaluasi sikap karyawan secara keseluruhan terhadap beberapa atribut penting dalam

lingkungan kerja BUMDes Manunggal Sejahtera, yaitu komunikasi internal, pemberian penghargaan, serta dukungan organisasi terhadap karyawan..

Tabel 7. Hasil belief rata-rata dan ideal rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Komunikasi	4,95	4,51	0,44	1	50
Penghargaan	5	4,53	0,47	2	33
Dukungan	5	4,3	0,49	3	17

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis dalam tabel 7, diketahui bahwa dari ketiga atribut yang diukur, komunikasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai selisih terkecil antara persepsi dan harapan, yang menandakan bahwa kondisi komunikasi di lingkungan kerja BUMDes Manunggal Sejahtera paling mendekati harapan ideal para karyawan. Selanjutnya, atribut penghargaan dan dukungan organisasi juga berkontribusi terhadap penilaian kepuasan, meskipun tidak sekuat pengaruh atribut komunikasi. Penilaian terhadap sikap karyawan secara keseluruhan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Multiattribute Attitude Model*, yang menggabungkan tingkat kepentingan dan kepercayaan terhadap masing-masing atribut yang diukur.

$$\begin{aligned}
 Ab &= (50 \times 0,44) + (33 \times 0,47) + (17 \times 0,49) \\
 &= 22 + 15,51 + 8,33 \\
 &= 45,84
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai total sebesar 45,84, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja BUMDes Manunggal Sejahtera berada dalam kategori puas, mengacu pada rentang penilaian 0–80. Nilai ini mencerminkan bahwa kondisi aktual di tempat kerja telah sesuai dengan harapan karyawan, khususnya dalam hal komunikasi, penghargaan, dan dukungan dari organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BUMDes Manunggal Sejahtera mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan bagi karyawannya.

b. Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

Tabel 8. Hasil belief rata-rata dan ideal rata-rata setiap atribut

Atribut	Ideal (Ii)	Belief (Xi)	Selisih $ Ii - Xi $	Urutan	Bobot
Kapabilitas Karyawan	5	4,67	0,33	1	50
Kapabilitas Sistem Informasi	4,67	4,33	0,34	2	33
Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan	4,92	4,33	0,59	3	17

Sumber: Data Primer Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam tabel 8, diketahui bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator yang paling berpengaruh adalah kapabilitas karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh selisih nilai terkecil antara persepsi dan harapan manajer. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kapabilitas sumber daya manusia dinilai paling mendekati kondisi ideal yang diharapkan. Selanjutnya, indikator kapabilitas sistem informasi menempati urutan kedua, diikuti oleh motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan sebagai indikator dengan pengaruh terkecil. Untuk mengukur sikap manajer secara keseluruhan terhadap perspektif ini, digunakan metode *Multiattribute Attitude Model*, yang mempertimbangkan tingkat kepentingan serta keyakinan manajer terhadap masing-masing atribut yang dianalisis.

$$\begin{aligned}
 Ab &= (50 \times 0,33) + (33 \times 0,34) + (13 \times 0,59) \\
 &= 16,5 + 11,22 + 7,67 \\
 &= 35,39
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh skor keseluruhan sebesar 35,39, yang menunjukkan bahwa sikap manajer terhadap kondisi kerja BUMDes Manunggal Sejahtera berada pada kategori sangat puas, mengacu pada rentang penilaian 0–80. Nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi manajer terhadap kinerja organisasi, khususnya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, selaras dengan harapan atau kondisi ideal yang diinginkan. Dengan kata lain, manajer memiliki tingkat keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan BUMDes dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem informasi, serta membangun motivasi dan pemberdayaan internal secara berkelanjutan (Silviana et al., 2019).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil evaluasi kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa BUMDes Manunggal Sejahtera telah menjalankan fungsinya secara optimal dengan pencapaian kinerja yang tergolong baik. Penilaian terhadap empat dimensi utama yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa organisasi ini mampu memenuhi ekspektasi sebagian besar pihak terkait. Dimensi pembelajaran dan pertumbuhan menempati posisi teratas, mencerminkan keberhasilan dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, serta penguatan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Diikuti oleh dimensi proses bisnis internal yang mencerminkan efektivitas dalam pelaksanaan inovasi, efisiensi operasional, serta penyediaan layanan pasca transaksi. Perspektif pelanggan pun menunjukkan tingkat kepuasan yang baik, terutama dalam hal keberlanjutan hubungan dengan anggota. Sementara itu, dari sisi keuangan, kinerja masih perlu ditingkatkan karena kontribusinya dalam menghasilkan keuntungan dan pengelolaan aset belum optimal, meskipun terdapat arah perbaikan dari waktu ke waktu. Secara keseluruhan, BUMDes menunjukkan kinerja yang positif, namun tetap memerlukan strategi peningkatan khususnya dalam aspek finansial guna menjamin keberlangsungan usaha di masa mendatang.

Saran

BUMDes Manunggal Sejahtera perlu memberikan perhatian lebih terhadap aspek keuangan, mengingat indikator ini masih menunjukkan performa yang belum optimal. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah menyusun sistem pelaporan keuangan yang lebih sistematis, transparan, dan terorganisir. Penggunaan aplikasi pencatatan keuangan sederhana atau software akuntansi berbasis desa dapat membantu mempercepat proses pelaporan, mempermudah audit internal, serta meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja BUMDes. Selain itu, BUMDes juga diharapkan dapat memperkuat fungsinya sebagai motor penggerak ekonomi desa dengan menekankan dampak sosial dari keberadaannya, bukan hanya keuntungan ekonomi. Oleh karena itu, partisipasi aktif masyarakat dalam program-program BUMDes perlu ditingkatkan, misalnya melalui skema kerja sama modal usaha, pelibatan pemuda desa dalam inovasi bisnis, atau dukungan terhadap UMKM lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahren, B., Ramadhani, I., & Suroso, E. (2018). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(Mei), 8–18.
- Daryanto, W. M., & Samidi, S. (2018). Measuring the financial performance of enterprises under ministry of energy and mineral resources (EMR) an Indonesia experience. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(3), 16–23. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.21.17086>
- Firdaus, D. W. (2013). Membangun Dan Implementasi Balanced Scorecard. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 9(1), 3–10.
- Hasan, R.U, and Chyi, T. M. (2017). Practical Application of Balanced Scorecard. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87–103.
- Heikal, M., Khaddafi, M., & Ummah, A. (2014). Influence Analysis of Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Profit Margin (NPM), Debt To Equity Ratio (DER), and

- current ratio (CR), Against Corporate Profit Growth In Automotive In Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i12/1331>
- Imelda R. H. N. (2014). Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 106–122. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/16157>
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 2374–2376.
- Nugroho, N. C. (2014). Analisis Pengaruh Profitabilitas, Pertumbuhan Penjualan, Ukuran Perusahaan, Dan Umur Perusahaan Terhadap Struktur Modal Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Kerajinan Kuningan Di Kabupaten Pati. *Management Analysis Journal*, 3(2), 6–10.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Oemar, A. (2010). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Dinamika Sains*, 8, 16.
- Panigrahi, A. K., & Vachhani, K. (2021). Financial analysis by return on equity (ROE) and return on asset (ROA)-A comparative study of HUL and ITC. *Journal of Management Research and Analysis*, 8(3), 131–138. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2021.027>
- Prasetyo, R. A. (2017). "Peranan Bumdes Dalam Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Pejambon Kecamatan ... *Jurnal Dialektika Volume, XI*(March 2016), 86–100.
- Silviana, E., Nurulita, S., & Yuliantoro, H. R. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balance Scorecard pada PT Bumi Hijau Puri Persada. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 12(1), 9–18. <https://doi.org/10.35143/jakb.v12i1.2498>
- Suryani, N. K., & E.H.J, J. (2018). Kinerja Organisasi. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.