

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Berdirinya Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban (BUMDESMA Pucanglaban)

Sebelum berdirinya Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban, pada era Susilo Bambang Yudhoyono pemerintah membuat Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) yang mengarah pada pembangunan di pedesaan. Dananya berasal langsung dari pemerintah sehingga masyarakat hanya merealisasikan. Setelah era Susilo Bambang Yudhoyono berakhir, program PNPM juga berakhir. Namun banyak dari pengelola PNPM yang bingung untuk melanjutkan program ini, dikarenakan masih adanya asset yang tersisa. Bermula dari permasalahan tersebut, berdasarkan Undang-Undang Desa No 6 Tahun 2014 program PNPM-MPd di Kec.Pucanglaban bertransformasi menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban untuk mengamankan dan melestarikan asset dana bergulir masyarakat (DBM) ex-PNPM-MPd di Kec. Pucanglaban. Akhirnya, satu Kabupaten Tulungagung sepakat berinisiatif bahwa asset ex-PNPM-Mpd berupa Dana Bergulir Masyarakat (DBM) digunakan untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa Bersama.

Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban terbentuk pada awal tahun 2017. Selama dua tahun berjalan Badan Usaha Milik Bersama Pucanglaban belum benar-benar berdiri karena masih berada pada proses tranformasi peralihan PNPM-MPd menjadi Badan Usaha Milik Desa Bersama.

2. Letak Geografis

Lokasi kantor Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban yaitu bertempat di Dusun Apakbranjang, Desa Pucanglaban, Kecamatan Pucanglaban, Kabupaten Tulungagung. Tepatnya didaerah pegunungan dekat dengan wisata pantai. Daerah operasional Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban adalah meliputi seluruh wilayah kecamatan pucanglaban yaitu :

- a. Desa Panggungkalak
- b. Desa Pucanglaban
- c. Desa Sumberbendo
- d. Desa Kaligentong
- e. Desa Manding
- f. Desa Panggunguni
- g. Desa Sumberdadap
- h. Desa Demuk

3. Visi dan Misi Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berikut adalah visi dan misi dari Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

a. Visi

Menjadikan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial

b. Misi

- 1) Meningkatkan perekonomian masyarakat
- 2) Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa
- 3) Meningkatkan pendapatan masyarakat
- 4) Pengelola dana bergulir terutama dalam rangka memberantas kemiskinan dan pengembangan ekonomi masyarakat
- 5) Memanfaatkan potensi yang ada dengan tujuan mensejahterakan masyarakat.

4. Tujuan dan Maksud

Pendirian Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dimaksudkan untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dan menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi maupun di bidang pelayanan umum.

- a. Mengembangkan dana untuk menjadikan motor penggerak kegiatan ekonomi masyarakat

- b. Mendorong usaha kecil kreatif dan usaha rumah tangga untuk berkembang dengan dukungan pembiayaan modal
- c. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat
- d. Melibatkan masyarakat dalam kegiatan unit usaha BUMDESMA melalui kerjasama usaha.

Ibu Eny Purwanti selaku ketua BUMDESMA Pucanglaban menjelaskan sebagaimana berikut tentang pelayanan yang diberikan oleh BUMDESMA untuk masyarakat:

“Iya mbak, jika ada nasabah mau setor tetapi nasabah sibuk kita tidak bisa datang ke kantor, bisa kerumahnya atau titip karyawan Bumdesma kerumah, dan saat pencairan bantuan PKH kami bisa datang ke salah satu rumah warga untuk mencairkan dana bantuannya, dan mereka sudah pada kumpul disana, jadi tidak perlu repot ke bank mengingat kecamatan pucanglaban jauh dari kota atau bank.”⁸³

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa BUMDESMA memberikan pelayanan terbaiknya dengan memberikan pelayanan dengan datang ke rumah nasabah yang belum bisa ke kantor. Ini dilakukan agar masyarakat bisa lebih mudah dalam melangsungkan transaksi. Mengingat juga akses untuk ke kecamatan Pucanglaban yang jauh untuk ke bank terdekat. Sistem pelayanan yang diberikan oleh BUMDESMA sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Ahmad Sugihantoro selaku Bendahara BUMDESMA Pucanglaban:

“Jika ada nasabah melakukan pembiayaan kami dengan cepat melakukan pemrosesan sehingga dalam waktu maksimal 2

⁸³ Wawancara dengan Ibu Eny Purwanti selaku ketua Badan Usaha Milik Desa Pucanglaban

minggu sudah bisa melakukan pencairan atau kami menyebutnya dana bergilir dan waktu itu digunakan untuk meminta berkas-berkas dan melakukan pengawasan, jika nasabah lama malah tidak sampai segitu mbak 3 hari sudah bisa digulirkan jika nasabah itu melakukan pelanggaran pada pinjaman sebelumnya.”⁸⁴

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Ahmad Sugihantoro di atas dapat diketahui tentang bagaimana alur sistem pencairan dana untuk usaha. Sehingga dengan pembiayaan tersebut akan memudahkan masyarakat dalam menjalankan usaha. Sistemnya juga mudah dan digunakan secara bergilir sehingga ini menjadi peluang yang tepat untuk masyarakat.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan alat atau gambaran untuk mengilustrasikan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam suatu satuan usaha. Struktur organisasi diperlukan dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena semakin beraneka ragam dan kompleknya permasalahan suatu perusahaan. Tanggung jawab pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh banyaknya pegawai tidak bisa dilakukan oleh seorang pimpinan. Oleh karena itu, pemimpin akan melimpahkan sebagian pengawasan kepada beberapa fungsi yang membawahi sebagian karyawan dan langsung bertanggung jawab kepadanya. Berdasarkan

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Ahmad Sugihantoro selaku bendahara Badan Usaha Milik Desa Pucanglaban

penjelasan dari Ibu Eny Purwanti selaku ketua Badan Usaha Milik Desa, Menjelaskan sebagaimana berikut ini:

“Selama ini kami mengikuti banyak seminar, biasanya kami melakukan seminarnya di dalam kota maupun luar kota tetapi biasanya perwakilan mbak, tetapi sering juga kita bertiga, kami juga melakukan pelatihan mbak tetapi ya tidak terlalu sering kalau secara formal kita banyak seringnya yang dilakukan antar Bumdesma di tulungagung.”⁸⁵

Dari penjelasan tentang karyawan yang sudah menjadi bagian dari BUMDESMA sejauh mana telah siap untuk mengendalikan BUMDESMA. Maka dapat diketahui bahwa karyawan yang sudah dalam struktur kepengurusan organisasi BUMDESMA Pucanglaban telah mengikuti banyak seminar. Pelatihan yang diikuti juga beragam bentuknya, dan memiliki manfaat masing-masing untuk para peserta yang mengikuti. Berikut ini merupakan struktur organisasi Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban beserta uraian tugas dari masing-masing bagian:

- a. Pengelola operasional (ketua) bertugas:
 - 1) Mengelola BUMDESMA dikawasan pedesaan dalam wilayah kecamatan
 - 2) Menumbuhkan prakarsa kerjasama antar BUMDESMA
 - 3) Mengembangkan kerjasama antar BUMDESMA
 - 4) Mengembangkan kerjasama BUMDESMA dengan Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah dan/atau pihak swasta

⁸⁵ Wawancara dengan Ibu Eny Purwanti selaku ketua Badan Usaha Milik Desa Pucanglaban

- 5) Mewakili BUMDESA di dalam dan diluar pengadilan dalam pengurusan dan pengelolaan usaha BUMDESMA dikawasan pedesaan
- 6) Menyusun SOP pengelola operasional, SOP unit usaha, dan dimintakan persetujuan BKAD
- 7) Bersama pengurus BKAD menyusun AD/ART BUMDESMA
- 8) Dalam pelaksanaan tugas administrasi melakukan penyusunan laporan keuangan BUMDESMA, penyusunan laporan perkembangan kegiatan BUMDESMA; dan penyampaian laporan pertanggungjawaban pengelolaan operasional dan pengawasan BUMDESMA kepada BKAD secara berkala.
- 9) Dalam melaksanakan tugas administrasi pelaksana operasioanal dapat mengangkat karyawan dengan persetujuan dari BKAD sesuai dengan kebutuhandan harus disertai dengan uraian tugas berkenaan dengan tanggungjawab, pembagian peran, dan aspek pembagian kerja lainnya
- 10) Memimpin rapat/pertemuan mewakili organisasi dalam pertemuan dengan aparat terkait
- 11) Menyetujui atau menolak pengajuan dana baik dari sekretaris maupun bendahara

- 12) Menandatangani surat-surat laporan, pencairan dari bank, pembukaan rekening, pencairan ke desa, kuitansi-kuitansi dan perjanjian dengan pihak lain, spesimen rekening dana kolektif, dana operasional BUMDESMA Pemeriksaan RPD dan LPD
- b. Pengelola operasional (sekretaris) bertugas:
- 1) Bertanggungjawab atas segala kearsipan dokumen yang menyangkut masalah keuangan BUMDESMA dan proses kegiatan BUMDESMA
 - 2) Menempelkan/ memberikan informasi tentang laporan keuangan , informasi kegiatan kepada masyarakat melalui papan informasi dan media informasi lainnya
 - 3) Mencatat proses dan hasil setiap keputusan rapat
 - 4) Mengisi dan mencatat agenda harian (daftar hadir, buku tamu, buku bimbingan dan kegiatan BUMDESMA secara berkala
 - 5) Memperbaharui papan nama pinjaman kelompok setiap bulan
 - 6) Melakukan input data dari buku kas manual bendahara ke komputer
 - 7) Mencetak laporan keuangan BUMDESMA setiap bulan;
 - 8) Bertindak berbagai humas bila ketua berhalangan
 - 9) Mengelola inventaris

- 10) Merencanakan pengadaan administrasi kantor
 - 11) Membuat surat.
- c. Pengelola operasional (bendahara) bertugas:
- 1) Mencatat setiap transaksi keuangan BUMDESMA
 - 2) Membuat laporan keuangan BUMDESMA
 - 3) Memegang dan menyimpan semua rekening bank BUMDESMA
 - 4) Memegang dan menyimpan uang kas BUMDESMA atas persetujuan ketua
 - 5) Membuat perencanaan keuangan dan anggaran atas persetujuan ketua
 - 6) Mengisi form-form laporan keuangan;
 - 7) Menyetor dan mengambil uang di bank atas persetujuan ketua
 - 8) Menandatangani kwitansi atas persetujuan ketua.

6. Unit Usaha Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Unit usaha yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban pada awal pendiriannya pada tahun 2017 terdiri dari satu unit usaha yaitu unit usaha dana bergulir dibagi menjadi dua perguliran simpan pinjam khusus Perempuan (SPP) dan Usaha Ekonomi Produktif (UEP), Seiring berjalannya waktu dan meningkatnya modal usaha yang dimiliki BUMDESMA Pucanglaban, jumlah unit usaha yang dijalankan pun mengalami

penambahan. Berdasarkan pencarian data yang peneliti lakukan, Peneliti mendapatkan informasi dari Ibu Eny Purwanti selaku ketua Badan Usaha Miliki Desa Pucanglaban sebagaimana berikut:

“Dalam bumdesma pucanglaban ini menjalankan 3 unit usaha mbak, yaitu unit usaha simpan pinjam yang sudah berdiri dari PNPM dulu namun dikembangkan Bumdesma pucanglaban tahun 2017, lalu pada tahun 2019 kami sudah menjalankan 3 unit usaha yaitu unit usaha simpan pinjam, unit usaha dagang (e-warung), dan bekerja sama dengan agen 46 ini.”⁸⁶

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui data BUMDESMA sebagaimana yang tercatat pada tahun 2019 unit usaha yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban berjumlah 3 unit usaha. Unit usaha Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban antara lain sebagai berikut.

a. Unit Usaha Simpan Pinjam

BUMDesa Bersama pucanglaban memiliki dua jenis simpan pinjam yaitu Simpan Pinjam Khusus Perempuan (SPP) dan Usaha Ekonomi Produksi (UEP). Simpan pinjam diberikan kepada masyarakat yang membutuhkan modal usaha dengan cara membentuk kelompok masyarakat atau disebut dengan sistem tanggung renteng dan tanpa agunan dengan harapan bisa membangkitkan perekonomian masyarakat desa. Tanggung renteng merupakan dimana jika terdapat salah satu anggota yang tidak membayarkan kewajiban atau angsuran maka seluruh anggotalah yang harus menanggung (membayar)

⁸⁶ Wawancara dengan Ibu Eny Purwanti selaku ketua Badan Usaha Milik Desa Pucanglaban

kewajiban yang belum terbayarkan.

Pada proses pengajuan simpan Pinjam BUMDesa Bersama Pucanglaban, akan dilakukan beberapa tahap seperti di bawah ini:

- 1) Calon Kelompok mengajukan kredit kepada pihak pemilik dana BUMDesa Besama.
- 2) Kemudian pihak Bumdesa Bersama akan melakukan verifikasi, baik itu melalui sambungan telepon ataupun dengan melakukan survei secara langsung ke rumah ketua kelompok atau ke tempat tinggal anggota.
- 3) Pihak BUMDesa Bersama akan membuat keputusan terkait dengan pengajuan kredit tersebut, jika ternyata Kelompok tersebut dianggap layak dan memenuhi segala macam kriteria yang telah ditetapkan, maka Pihak BUMDesa Bersama akan menyetujui pengajuan kredit tersebut melalui rapat kelembagaan.
- 4) Saat pinjaman tersebut akan dicairkan oleh pihak BUMDesa Bersama, maka kedua belah pihak akan melakukan akad kredit yang bertujuan untuk mengikat kedua belah pihak dalam sebuah perjanjian kredit.

Dalam perjanjian ini akan dimuat berbagai macam ketentuan kredit, seperti: jangka waktu kredit, jumlah angsuran yang harus dibayarkan oleh kelompok, bunga

kredit, penalti. Pinalti tersebut bisa berupa blacklist pada desa yang mengalami tunggakan paling banyak. Blacklist adalah suatu daftar dimana desa tersebut tidak bisa meminjam lagi atau mendapat bantuan kecuali melunasi tunggakan tersebut.

b. Unit Usaha Dagang (E-Warung)

Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban Membentuk Unit usaha dagang untuk membantu masyarakat agar lebih mudah dalam transaksi jual-beli dikarenakan juga letak Kecamatan jauh dari perkotaan. Kegiatan Usaha Dagang ini menyediakan berbagai kebutuhan pokok seperti beras, gula, minyak, keripik, bubuk, dan lain-lain. Masyarakat juga bisa menitipkan barang dagangannya sesuai hasil panen seperti olahan kripik singkong, kripik pisang, dan lain-lain.

c. Unit Usaha Agen 46

Pada tahun 2018 Badan Usaha milik desa Bersama pucanglaban berkerjasama dengan Agen BNI 46. yang dapat melakukan penarikan, setoran, transfer dan buka rekening, Juga melayani pembayaran online. Dengan adanya agen 46 disekitar tempat tinggal, sangat memudahkan keperluan transaksi perbankan dan pembayaran-pembayaran lainnya. Nasabah tidak perlu ke kantor-kantor BNI, unuk memerlukan transaksi apapun, cukup datang ke Badan Usaha Milik Desa Bersama

Pucanglaban. BNI menjadi salah satu bank yang tunduk pemerintah untuk menyalurkan bantuan social (bansos) dengan skema Program Keluarga Harapan (PKH) dan bantuan non tunai (BPNT), dengan bekerjasamanya dengan agen 46 ini sehingga Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dapat membantu menyalurkan bantuan tersebut.

Disamping mendorong geliat ekonomi kerakyatan keberadaan agen 46 ini di Badan Usaha Milik desa bersama yang merupakan tempat yang jauh dari perkotaan, masyarakat menjadi lebih mudah untuk melakukan transaksi-transaksi. Bahkan karyawan badan usaha milik desa bersama pucanglaban dapat mendatangi tempat-tempat berkumpulnya masyarakat yang akan melakukan transaksi-transaksi seperti penyaluran bantuan dari pemerintah. hal ini terbukti meningkatkan kepercayaan di masyarakat.

B. Temuan Data

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucabglaban. Kondisi tersebut adalah bahwa Badan Usaha milik Desa Bersama Pucanglaban telah memiliki visi, misi yang jelas dan mudah dipahami untuk dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang jelas. Hal tersebut

mempermudah menyusun sistem tolak ukur penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

Analisis data yang dilakukan berdasar data yang telah terkumpul adalah sebagai berikut:

1. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban Berdasarkan Perspektif Keuangan

Berdasarkan rencana strategis dan data yang peneliti peroleh Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban yang termasuk ke dalam ukuran keuangan adalah pertumbuhan asset, peningkatan keuntungan, peningkatan pembiayaan dan optimalisasi asset. Adapun tolak ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Asset

Untuk menggambarkan keadaan lembaga secara umum kepada pengurus dan MAD digunakan pertumbuhan asset Berdasarkan laporan rencana Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban tahun 2017 sampai 2019. Sehingga pengelola menetapkan pertumbuhan asset sebagai tujuan strategis utama lembaga untuk dapat memberikan citra pada pengurus dan MAD. Ukuran untuk tujuan strategis ini adalah presentase penambahan dan pertumbuhan asset, semakin besar presentase

pertumbuhan aset semakin baik kinerja lembaga di mata pengurus dan MAD.

Tabel 4.1
Pertumbuhan Aset Badan Usaha Milik Desa Bersama
Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Pertumbuhan Aset	9.827.055.294,6	9.745.162.859	9.574.695.246
Kenaikan Aset		81.892.435,6	170.467.613
Persentase Pertumbuhan Aset		0,83 %	1,75 %

Sumber: Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pertumbuhan aset setiap tahunnya mengalami penurunan dan prosentase pertumbuhan aset mengalami kenaikan yang tidak begitu tinggi. Dengan demikian, skor 0 untuk pertumbuhan aset.

b. Peningkatan Keuntungan (SHU)

Untuk tujuan strategis dalam perspektif finansial yang selanjutnya adalah peningkatan keuntungan (SHU). Cara yang ditetapkan untuk meningkatkan aset lembaga yaitu Peningkatan keuntungan. Semakin besar keuntungan (SHU) yang diperoleh maka aset akan mengalami kenaikan sebesar keuntungan tersebut. Ukuran yang digunakan untuk tujuan strategis ini adalah peningkatan keuntungan (SHU).

Tabel 4.2
Peningkatan Keuntungan (SHU) Badan Usaha Milik
Desa Bersama Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Peningkatan Keuntungan	223.136.046	151.818.936,1	122.715.687
Kenaikan Keuntungan		71.317.109,9	29.103.249,1
Persentase Peningkatan Keuntungan		31,96 %	19,17 %

Sumber: Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa prosentase peningkatan keuntungan (SHU) mengalami penurunan tetapi tidak begitu besar. Dengan demikian, skor 0 untuk peningkatan keuntungan.

c. Optimalisasi Asset

Tujuan strategis selanjutnya adalah optimalisasi asset, untuk mencapai pertumbuhan yang diharapkan lembaga harus bisa mengoptimalkan asset yang dimiliki. Optimalisasi asset disini maksudnya adalah memanfaatkan asset yang dimiliki secara efektif dan efisien. Ukuran yang dipakai dalam tujuan strategis ini adalah *Return on Assets* (ROA).

Tabel 4.3
Return On Assets Ratio

Tahun	2017	2018	2019
Laba Bersih (SHU)	223.136.046	151.818.936,1	122.715.687
Total aktiva Awal Tahun	9.641.719.812	9.827.055.294	9.745.162.859
Total aktiva Akhir Tahun	9.827.055.294	9.745.162.859	9.574.695.246
Rata-rata Total aktiva	9.734.387.553	9.786.109.076,5	9.569.929.052,5
ROA	2,39 %	1,55 %	1,27 %

Sumber: Badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio ROA mengalami penurunan pada setiap tahunnya tetapi tidak mengalami penurunan yang tinggi. Maka untuk optimalisasi asset, mendapatkan skor 0.

d. Peningkatan Penyaluran Pembiayaan

Peningkatan penyaluran pembiayaan merupakan suatu cara dalam melakukan optimalisasi asset. Dengan peningkatan pembiayaan maka dana yang dimiliki lembaga akan menjadi lebih produktif yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan yang diperoleh lembaga itu sendiri.

Tabel 4.4
Peningkatan Penyaluran Pembiayaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Peningkatan pembiayaan	1.895.000.000	1.760.000.000	1.665.000.000

Kenaikan Pembiayaan		135.000.000	95.000.000
Presentase Peningkatan Pembiayaan		7,12	5,40 %

Sumber: Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa prosentase peningkatan pembiayaan mengalami penurunan. Hal ini berarti Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban belum mampu meningkatkan prosentase peningkatan pembiayaan dengan baik tetapi masih dikatakan cukup. Maka untuk peningkatan pembiayaan mendapat skor 0.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif keuangan bernilai:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} \\
 &= \frac{0}{4} \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

Dengan nilai 0 dapat disimpulkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan adalah cukup.

2. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Sebagai salah satu lembaga intermediasi Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban memiliki satu pelanggan saja yaitu nasabah pembiayaan. Dengan adanya pengukuran kinerja pada

perspektif pelanggan, diharapkan kinerja yang dimiliki perusahaan akan semakin baik. Dalam perspektif ini, yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggan lama dan dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru. Berdasarkan data yang diperoleh dan kriteria keseimbangan, ukuran yang dipakai pada perspektif pelanggan yaitu:

a. Retensi Pelanggan (Nasabah)

Ukuran dari retensi pelanggan ini digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Atau bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan/lembaga. Apabila dari tahun ke tahun jumlah konsumen tetap atau meningkat, maka perusahaan telah mampu mempertahankan customer-nya. Dan lembaga berhasil menjalankan misinya.

Persentase retensi :

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan tahun Lalu} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 4.5
Tingkat Retensi Pelanggan Badan usaha Milik Desa
Bersama Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah Seluruh Nasabah	60	54	52
Persentase masuk (Keluar) Nasabah		10%	3,7%

Sumber: Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Jumlah nasabah mengalami penurunan dari tahun ke tahun. dan Prosentase retensi pelanggan juga mengalami penurunan tetapi perubahannya tidak terlalu besar sehingga hal ini masih dapat dikatakan stabil. Retensi pelanggan mendapat skor 0.

b. Akuisisi Pelanggan (Nasabah)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan dinilai mampu memperoleh pelanggan baru.

Tabel 4.6
Akuisisi Pelanggan Badan Usaha Milik Desa Bersama pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah Nasabah Nasabah	60	54	52
Penambahan/Penurunan		6	2
Persentase Akuisisi Nasabah		10%	3,7%

Sumber: Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan cukup dalam menarik pelanggan baru dari tahun ke tahun yaitu dilihat dari peningkatan prosentasenya mengalami penurunan yang tidak begitu besar pada tahun 2019. Dengan demikian maka tingkat akuisisi nasabah adalah cukup, skor 0.

c. Kepuasan Pelanggan

Seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan, produk, atau kriteria tertentu diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan. Melalui tingkat kepuasan pelanggan inilah faktor utama dalam mempertahankan dan memperoleh pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan perlu disertai dengan ukuran perilaku yang lebih obyektif berdasarkan hasil seperti retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Kepuasan pelanggan pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dapat diketahui dari banyaknya jumlah keluhan oleh nasabah. Adanya kesalahpahaman antara nasabah dan karyawan akan menimbulkan keluhan dari nasabah, pelayanan yang kurang memuaskan dari karyawan, misalnya kurang ramah, kurang sopan, kurang cepat, atau adanya kondisi ruangan yang membuat tidak nyaman atau tidak sedap dipandang, tidak terdapatnya fasilitas yang memadai, dan yang lainnya. Hingga sekarang ini Badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban belum mengukur secara kuantitas tingkat keluhan nasabah, hal ini karena angka keluhan dari nasabah sangat kecil, yaitu tidak mencapai angka 15 setiap tahunnya dan dari keluhan tersebut Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban langsung bisa diatasi dengan baik sehingga jumlah keluhan tidak menumpuk dan pelanggan merasa puas. Dengan kepuasan

pelanggan tersebut, maka Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban akan dapat mempertahankan nasabahnya dan dapat memperoleh nasabah baru. Dengan demikian, kepuasan pelanggan mendapat skor 1.

d. Profitabilitas Pelanggan (Nasabah)

Dengan mengukur Profitabilitas pelanggan, Perusahaan dapat mengetahui seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat dari pembiayaan yang dipasarkan kepada pelanggan. Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban selain menginginkan pelanggan yang merasa puas dan senang, juga mengharapkan pelanggan yang menguntungkan. Profitabilitas pelanggan menunjukkan besarnya pendapatan tiap tahun yang dihasilkan oleh setiap nasabah dalam satu tahun.

Tabel 4.7
Profitabilitas Pelanggan Badan Usaha Milik Desa
Bersama Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
SHU	223.136.046	151.818.936,1	122.715.687
Jumlah Nasabah	60	54	52
Profitabilitas	3.718.934,1	2.811.461,78	2.359.917

Sumber: Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas, dari tahun ke tahun profitabilitas pelanggan mengalami penurunan tetapi terlalu besar. Maka untuk profitabilitas pelanggan, mendapatkan skor 0.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif pelanggan bernilai:

$$= \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}}$$

$$= \frac{1}{4}$$

$$= 0,25$$

Perspektif pelanggan bernilai 0,25 dengan demikian maka kinerja perspektif pelanggan adalah cukup.

3. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal ini, ada beberapa proses bisnis internal yang harus Badan usaha Milik desa Bersama Pucanglaban kuasai untuk dapat menyenangkan pengurus dalam rapat MAD serta pelanggan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban, perspektif ini dapat dilihat dari :

a. Proses Inovasi (Pengembangan Produk)

Pada proses inovasi, dapat diketahui kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam perspektif bisnis internal proses inovasi ini sangat penting. Dalam proses ini terdiri dari dua komponen. Komponen yang pertama adalah

proses untuk mengenali pasar dan pelanggan. Dalam pelaksanaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tentunya lembaga harus memiliki informasi yang akurat dan lengkap tentang pasar dan pelanggan potensial yang dituju. Komponen yang kedua adalah proses perancangan dan pengembangan produk baru.

Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk/jasa, sehingga produk yang diciptakan akan sesuai dengan pasar dan pelanggan yang dituju lembaga. Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban melakukan proses inovasi sendiri dengan menerima masukan dari para pelanggan(nasabah) dan dari pengurus serta anggota kelompok badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban. Dengan demikian, untuk proses inovasi mendapat skor 1.

b. Proses Operasi

Proses operasi menunjukkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk pada pelanggan. Proses operasi pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban adalah berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproses pembiayaan. Berdasarkan hasil wawancara, waktu yang diperlukan untuk memproses pembiayaan maksimal satu

minggu, waktu itu di gunakan dengan meminta berkas tentang nasabah, dan bagi nasabah (pelanggan) yang sudah tetap cukup diperlukan waktu maksimal tiga hari. Berdasarkan uraian di atas, maka Badan Usaha Milik Desa Bersama pucanglaban bisa melayani pelanggan dengan waktu yang terhitung cepat, dengan demikian mendapat skor 1 untuk proses operasi.

c. Treatment Pasca Jual

Aktivitas pelayanan purna jual yang diberikan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban pada pelanggannya meliputi pelayanan kemudahan dalam pembayaran angsuran pembiayaan, yaitu bila nasabah terlalu sibuk sehingga tidak sempat membayar ke kantor, maka bagian penagihan akan mengambil uang angsuran ke rumah nasabah serta dapat dititipkan kepada karyawan yang bekerja di lembaga.

Pelayanan agen 46 dalam Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban juga sangat baik karena pengurus bisa langsung datang ke lokasi nasabah salah satunya pelayanan pengambilan bantuan PKH, pengurus mengumpulkan beberapa para penerima bantuan di satu titik yang sama, sehingga memudahkan nasabah untuk mencairkan bantuannya baik berupa uang tunai maupun sembako. Dengan baiknya layanan purna jual pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban, maka mendapat skor 1.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal bernilai:

$$= \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}}$$

$$= \frac{3}{3}$$

$$= 1$$

Kinerja proses bisnis internal mempunyai nilai 1. Dengan demikian perspektif proses bisnis internal mempunyai kinerja yang baik.

4. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban Berdasarkan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tujuan yang ditetapkan dalam masing-masing perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai lembaga untuk menghasilkan kinerja istimewa. Tujuan di dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Berdasarkan data yang diperoleh, tolak ukur perspektif ini pada Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban adalah sebagai berikut:

a. Retensi Karyawan

Penentu keberhasilan sumber daya manusia dalam perusahaan salah satunya dikarenakan Keluar masuknya

karyawan. Bila terlalu banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan, perusahaan perlu membuat evaluasi kenapa banyak karyawan yang tidak bertahan lama. Tapi bila banyak karyawan baru yang nantinya diharapkan dapat mengakibatkan pendapatan meningkat, maka dikatakan bahwa perusahaan mampu mempertahankan karyawannya. Pengukuran kinerja pada retensi karyawan ini dihitung dengan membandingkan antara selisih karyawan tahun berjalan dengan jumlah karyawan tahun lalu.

Rasio keluar masuk karyawan dihitung dengan rumus =

$$\frac{\text{Jumlah karyawan Tahun berjalan} - \text{Jumlah karyawan tahun lalu}}{\text{Jumlah karyawan Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

Tabel 4.8
Retensi Karyawan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Jumlah Karyawan	3	3	3
Persentase masuk (Keluar) karyawan		0%	0%

Sumber: Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa karyawan Badan Usaha Milik Desa Bersama pucanglaban tidak mengalami perubahan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban terhadap karyawan stabil. Karena Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban tidak mengalami perubahan

dalam keluar masuknya karyawan dapat dikatakan cukup dalam meningkatkan mutu layanan dan SDM yang dimilikinya. Maka Tingkat retensi Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban dinilai ”cukup”, dan mendapat skor 0 .

b. Absensi Karyawan

Seberapa besar tanggung jawab karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari berapa banyak karyawan yang absen untuk setiap harinya. Bila banyak karyawan yang absen, maka tanggung jawab karyawan dapat dikatakan kurang karena tidak memiliki motivasi tinggi untuk memajukan perusahaan. Menurut hasil wawancara dengan ketua Badan usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban, rata-rata total absensi karyawan tidak terlalu banyak. Hal itu dapat dilihat dari rekapan absen di kantor. Dengan demikian, karyawan perusahaan mempunyai komitmen dan tanggung jawab serta motivasi yang tinggi dalam memajukan perusahaan. Skor 1 diberikan untuk absensi karyawan.

c. Produktivitas Karyawan

Dalam produktivitas karyawan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan dari asuransi yang terjual. Produktivitas karyawan menunjukkan besarnya perolehan SHU tiap tahun yang dihasilkan oleh setiap karyawan dalam satu tahun.

Tabel 4.9
Produktivitas Karyawan Badan Usaha Milik Desa
Bersama Pucanglaban

Tahun	2017	2018	2019
Perolehan SHU	223.136.046	151.818.936,1	122.715.687
Produktifitas	74.378.682	50.606.312,03	40.905.229
Jumlah karyawan	3	3	3
Rasio produktifitas		31,96%	19,17%

Sumber: Badan Usaha Milik desa Bersama Pucanglaban

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rasio produktivitas dari tahun ke tahun mengalami penurunan tetapi tidak terlalu besar. hal itu berarti karyawan belum bisa memberikan kontribusi terhadap perusahaan yang tinggi. Sehingga skor 0 diberikan untuk ukuran produktivitas karyawan.

d. Pelatihan Karyawan

Perusahaan mengikutsertakan karyawan yang bersangkutan pada seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh perusahaan sendiri atau di luar lembaga untuk meningkatkan kualitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucanglaban termasuk perusahaan yang sangat peduli terhadap kualitas karyawan yang dimiliki. Karyawan yang ikut pelatihan selalu bergilir, sehingga hampir semua karyawan pernah mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan demikian untuk ukuran pelatihan karyawan mendapat skor 1.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bernilai:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} \\ &= \frac{2}{4} \\ &= 0,50 \end{aligned}$$

Nilai 0,50 pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif ini adalah cukup.

Berdasarkan kriteria keseimbangan *balanced scorecard* hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlahkan bobot nilai untuk setiap ukuran pemacu kinerja pada tiap-tiap perspektif. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Desa Bersama
Pucanglaban

Perspektif	Skor
Perspektif Keuangan	0
Perspektif Pelanggan	1
Perspektif Proses Bisnis Internal	3
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	2
Total	6

Sumber: Data oleh Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil penelitian di atas diperoleh hasil bahwa skor total seluruh perspektif Balanced Scorecard adalah 6. Kinerja perusahaan baik atau buruk diketahui dengan membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan.

Kinerja perusahaan secara keseluruhan

$$= \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor keseluruhan}} = \frac{6}{15} = 0,4$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh, yaitu 0,4 maka kinerja Badan Usaha Milik Desa Bersama Pucangalaban tahun 2017, 2018 dan 2019 menunjukkan kinerja yang cukup.